



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ROZŠÍŘENÍ FIRMY O VEŘEJNOU ČERPACÍ STANICI POHONNÝCH HMOT

PROPOSAL OF A COMPANY EXPANSION BY A FUEL AND OIL STATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. EVA HOLCMANOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. LUDĚK MIKULEC, CSc.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Holcmanová Eva, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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:

Návrh na rozšíření firmy o veřejnou čerpací stanici pohonných hmot

v anglickém jazyce:

Proposal of a Company Expansion by a Fuel and Oil Station

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Teoretická východiska

Analýza současného stavu

Návrhy na řešení

Závěr

Seznam literatury

Seznam příloh

Seznam odborné literatury:

- GRASSEOVÁ, Monika, et. al. Analýza podniku v rukou manažera. 1. Vydání. Brno: Computer Press, a. s. , 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- KORÁB, Vojtěch, et. al. Podnikatelský plán. 1. Vydání. Brno : Computer Press, a. s. , 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- LHOTSKÝ, Jan. Strategický management : Jak zajistit budoucí úspěch podniku. Brno : Computer Press, a. s. , 2010. 145 s. ISBN 978-80-251-3295-1.
- SRPOVÁ, Jitka, et. al. Základy podnikání. 1. Vydání. Praha : Grada Publishing, a. s. , 2010. 425 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1. Vydání. Praha : C. H. Beck, 2007. 195 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 10.05.2012

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je sestavení návrhu podnikatelského plánu na rozšíření stávajícího autoservisu o veřejnou čerpací stanici pohonných hmot. Veřejná čerpací stanice pohonných hmot bude vybudována přímo v areálu autoservisu sídlícího v Jemnici, v okrese Žďár nad Sázavou. V teoretické části je všeobecně popsána podnikatelská činnost, možné formy podnikání a popis jednotlivých analýz použitých v této diplomové práci. V návrhové části je stručně popsán zkoumaný podnik, pro který bude výše zmíněný návrh podnikatelského záměru určen. V poslední části diplomové práce je na základě vypracovaných analýz sestaven samotný návrh výstavby veřejné čerpací stanice PHM včetně harmonogramu realizace.

Klíčová slova

Analýza trhu, autoservis, mycí linka, podnikatelský plán, pohonné hmoty, veřejná čerpací stanice.

Annotation

The aim of this diploma thesis is to draw up a business plan regarding an extension of an existing car repair service by adding a public fuel filling station to it. The public fuel filling station will be built directly within the area of the existing car repair service located in the village of Jemnice, in the district of Žďár nad Sázavou. The theoretical part generally describes the business activity, possible forms of business and individual analyses used in this diploma thesis. The second part briefly describes the chosen company, for which the above mentioned draft of the business plan is intended. The last part of the diploma thesis presents the actual construction plan of the public fuel filling station based on the elaborated analyses, including the time schedule of the execution.

Key words

Market analysis, car repair service, car wash, Business plan, motor fuel, public fuel filling station.

Bibliografická citace diplomové práce

HOLCMANOVÁ, E. *Návrh na rozšíření firmy o veřejnou čerpací stanici pohonných hmot*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 95 str.
Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce, včetně všech příloh, je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně, dne 25. května 2012

.....

podpis

Poděkování

Chtěla bych především poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, doc. Ing. Lud'ku Mikulcovi, CSc., za jeho odborné vedení, rady a připomínky při vypracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Jaroslavu Valovi za přijmutí oponentury a vypracování posudku.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat celé mé rodině za vstřícnost a podporu při zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	11
1 Vymezení problému a cíle práce	14
2 Teoretická východiska	15
2.1 Základní pojmy podnikání	15
2.1.1 Definice podnikání.....	15
2.1.2 Kdo je podnikatel.....	16
2.1.3 Definice podniku.....	18
2.2 Kroky při zahájení podnikatelské činnosti.....	21
2.2.1 Výběr právní formy podnikání	21
2.2.2 Příprava zakladatelského rozpočtu	25
2.2.3 Podnikatelský plán.....	26
2.3 Nástroje analýzy.....	29
2.3.1 Analýza makrookolí.....	29
2.3.2 Analýza mikrookolí	30
2.3.3 SWOT analýza.....	32
2.3.4 Alternativy strategií ve SWOT matici	33
2.4 Financování podnikatelského záměru	33
2.4.1 Bankovní úvěr.....	34
2.4.2 Podpůrné programy.....	34
3 Analýza současného stavu	36
3.1 Charakteristika autoservisu	36
3.2 Servisní činnost	38
3.3 Operativní řízení náhradních dílů.....	40
3.3.1 Dodavatelé náhradních dílů	40
3.4 Konkurenční prostředí autoservisu	41
3.5 Analýza čerpacích stanic.....	42
3.5.1 Základní pojmy týkající se PHM	43
3.5.2 Situace na trhu prodeje PHM.....	44
3.5.3 Čerpací stanice na území ČR.....	46
3.5.4 Konkurenční čerpací stanice	49
3.6 Analýza makroprostředí	55
3.6.1 Analýza SLEPT	55
3.7 Analýza mikroprostředí.....	58
3.7.1 Porterův model pěti sil.....	58

3.8	SWOT analýza	60
3.8.1	Silné stránky	60
3.8.2	Slabé stránky.....	61
3.8.3	Příležitosti	62
3.8.4	Hrozby	62
4	Návrh na zřízení čerpací stanice PHM	64
4.1	Charakteristika návrhu	64
4.1.1	Zdůvodnění návrhu	64
4.1.2	Prostory čerpací stanice	65
4.1.3	Prodejna čerpací stanice.....	66
4.1.4	Vybavení a technika čerpací stanice	66
4.1.5	Platební automat pro čerpací stanice s PHM	68
4.1.6	Nákup mycí linky pro osobní i nákladní vozy	69
4.1.7	Nabízené služby a produkty.....	70
4.2	Obchodní plán	70
4.2.1	Nákup a skladování PHM	70
4.2.2	Nákup a skladování zboží	71
4.3	Marketingový plán	72
4.3.1	Produkt.....	72
4.3.2	Distribuce.....	72
4.3.3	Propagace.....	72
4.3.4	Cena	73
4.4	Organizační plán	74
4.4.1	Výběr právní formy podnikání	74
4.4.2	Personální obsazení a jejich pracovní náplně	74
4.4.3	Odhad mzdových nákladů	76
4.5	Finanční plán.....	77
4.5.1	Investiční náklady související s vybudováním čerpací stanice.....	77
4.5.2	Náklady spojené s provozováním čerpací stanice	80
4.5.3	Výnosy spojené s provozem čerpací stanice.....	80
4.5.4	Financování výstavby čerpací stanice.....	83
4.6	Harmonogram realizace	83
4.7	Hodnocení možných rizik	84
	Závěr.....	86
	Seznam literatury	89

Seznam použitých zkratek	93
Seznam tabulek, obrázků a grafů	94
Seznam příloh	95

Úvod

Předkládaná diplomová práce se bude zabývat návrhem na rozšíření firmy o veřejnou čerpací stanici pohonných hmot. Pro zpracování podnikatelského plánu jsem si vybrala malou firmu, která podniká v oblasti opravárenství motorových a silničních vozidel se sídlem v Jemnici, Kraj Vysočina, jelikož zde pracuji již několik let jako administrativní pracovnice.

Autoopravna vznikla již v roce 2003 v Jemnici, malé obci Městyse Strážek. Byla založena jediným majitelem, panem Miroslavem Uhlířem, který se po ukončení studia, obor automechanik a seřizovač, rozhodl vybudovat vlastní firmu, autoopravnu. Svou podnikatelskou činnost vykonává na základě živnostenského oprávnění. V roce 2005 si vyřídil i koncesní listinu na autodopravu, díky níž poskytuje i odtahovou službu. Po celou dobu podnikání vede daňovou evidenci a od roku 2010 se stal plátcem DPH.

Původní autodílna byla vybudována u majitelova domu jako malý přístavek, který mohl poskytnout svým klientům pouze základní opravy vozidel. V roce 2006 se tedy rozhodl zakoupit pozemek na okraji Jemnice, kde vybuvoval větší a modernější autoservis, neboť původní dílna byla již z kapacitních důvodů a nároků klientů nedostačující.

Dnešní svět je plný inovací, konkurenčních podniků, takže i služby v tomto autoservisu se musí neustále zdokonalovat a vylepšovat. Majitel firmy využívá nejmodernější techniky jako je oprava vozů za pomoci diagnostiky, plnění klimatizací nebo zařízení na přezouvání a vyvažování pneumatik. Širší nabídka služeb mu zajistila řadu nových a dnes stálých zákazníků.

Každá organizace, která chce v dnešním silném konkurenčním boji přežít, musí neustále sledovat vývoj trhu a předpovídat, jaké dopady může mít změna chování okolí na fungování podniku. Umístění budovy autoservisu by se dalo brát jako jistá nevýhoda oproti městu. Jemnice je totiž velmi malá vesnice na Vysočině, s nízkým počtem obyvatel. Ve městech mají autoservisy rozhodně větší návštěvnost, každý den se zde však potýkají s vysokou konkurencí.

Do roku 2010 pan Miroslav Uhlíř vykonával veškeré činnosti ve své firmě sám, opravoval automobily, prováděl administrativní práce a ostatní činnosti týkající se vedení firmy.

Při výstavbě autoservisu majitel firmy zažádal o evropskou dotaci pro rozvoj drobných podnikatelů. Jednalo se o Program rozvoje venkova ČR, financován Evropským zemědělským fondem SZIF. Požadavkem přijetí této dotace bylo vytvoření tří pracovních míst. Proto dnes zaměstnává tři automechaniky a jednu administrativní pracovníci. Po celou dobu také spolupracuje se Střední odbornou školou zemědělskotechnickou z Bystřice nad Pernštejnem, poskytuje odbornou praxi studentům z oboru automechanik a seřizovač. Současní tři automechanici jsou čerstvými absolventy právě této školy. Nevýhodou je tedy velmi mladý a nezkušený personál bez praxe. Majitel firmy je OSVČ a snaží se svůj podnik řídit co možno nejlepším způsobem, proto obětuje svému podnikání většinu svého volného času, což by v budoucnosti mohlo způsobit velké problémy, jak ze strany profesního, tak soukromého života. Proto si myslím, že by se měl více zaměřit na organizační strukturu a lépe rozprostřít povinnosti a úkoly mezi své zaměstnance. I přes tyto počáteční obtíže podnikání vykazuje jeho firma po celou dobu existence zisky a tržby jsou rok od roku vyšší.

V současné době majitel firmy využívá dodavatelskou metodu JUST IN TIME, tzn. že objednávky náhradních dílů probíhají každý den, přesně podle momentálních potřeb opravovaných vozidel. Náhradní díly většinou dodavatelé dovážejí dvakrát denně a poskytují zákaznické slevy až ve výši 10 % z celkové částky. Majitel firmy je s činností této dodavatelské služby velmi spokojen, oceňuje hlavně spolehlivost, seriózní jednání a plánuje s nimi spolupracovat i nadále.

Podnikání v oblasti oprav motorových a silničních vozidel považují za velmi perspektivní a žádanou službu, neboť v dnešním uspěchaném světě si málokdo dokáže představit život bez svého vozidla. Každý druhý dospělý člověk vlastní automobil, tudíž často vyhledává opravárenské služby. Většinou se jedná o běžnou údržbu, ale mnohdy jde i o rozsáhlejší opravy vozidel po autonehodách. Toto odvětví podle mého názoru neovlivní ani celosvětová finanční krize, jelikož lidé budou svá vozidla potřebovat

neustále, jak ve svém soukromém, tak pracovním životě. Poptávka po těchto službách má rostoucí trend, tudíž si myslím, že podnikání v tomto oboru je velice výhodné.

Majitel firmy se proto rozhodl rozšířit svoji firmu o vybudování čerpací stanice pohonných hmot přímo v areálu svého autoservisu. Tento krok jistě přiláká nové potenciální zákazníky, kteří si při opravě svého vozidla mohou i natankovat, a tím ušetřit další cestu k nejbližší čerpací stanici. Síť čerpacích stanic v okolí Jemnice je velmi řídká, proto bude tato podnikatelská idea výstavby benzínky velmi přínosná. V současné době na českém trhu působí celá řada čerpacích stanic, ať už se jedná o české nebo zahraniční poskytovatele pohonných hmot, což může být pro nezkušeného začínajícího majitele i značně rizikové.

1 Vymezení problému a cíle práce

Cílem této diplomové práce je sestavení návrhu podnikatelského záměru na rozšíření autoservisu o veřejnou čerpací stanici pohonných hmot. Výstavba se bude realizovat v obci Jemnice, v kraji Vysočina.

Vybudování čerpací stanice v areálu autoservisu má hned několik důvodů. Prvotním podnětem je snaha Miroslava Uhlíře uspořít výdaje na spotřebu pohonných hmot do svých firemních vozů. Dalším důvodem tohoto podnikatelského záměru je zlepšení konkurenceschopnosti, jelikož v blízkém okolí je několik autoopraven, ale žádná nemá nabídku prodeje pohonných hmot. Tímto se odliší od blízké konkurence a získá více zákazníků, kteří si při opravě svého vozu budou moci i natankovat za výhodné ceny. Investor, pan Miroslav Uhlíř, plánuje sjednat dohodu s nedalekou společností Alfa Scrap, s. r. o., zabývající se svozem kovošrotu, o pravidelném měsíčním odběru pohonných hmot do svých nákladních vozů. Tento krok zajistí pravidelné tržby v odběru bionafty v průběhu celého roku.

Realizace výstavby veřejné čerpací stanice v areálu autoservisu bude mít za následek zvýšení úrovně nabízených služeb, vytvoření tří nových pracovních míst a zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

2 Teoretická východiska

2.1 Základní pojmy podnikání

V této části práce blíže popíší základní pojmy z oblasti podnikání.

2.1.1 Definice podnikání

První zmínky o drobném podnikání můžeme nalézt v historických pramenech starých dokonce až 4 000 let. Jednalo se např. o bankéře půjčující peníze za úrok. U starých Egyptanů, Římanů a Řeků tvořila tato profese velkou část obyvatelstva. Za Rakouska Uherska nebylo podnikání drobných podnikatelů zrovna příznivé, proto se podnikatelé rozhodli sdružovat do seskupení, jako byly např. cechy. Poté docházelo k větší specializovanosti řemesel. V 30. letech bylo v Československu drobné podnikání velmi rozvinuté. Československo se tedy stalo jednou z patnácti průmyslově nejrozvinutějších zemí světa. Po druhé světové válce došlo k likvidaci drobných podniků a začalo se orientovat pouze na podniky velké, což dosvědčuje postupný pokles výše HDP:

- r. 1945 tvořilo HDP 6 %,
- r. 1953 došlo k poklesu na 3,5 %,
- v roce 1961 tvořilo HDP pouze 1 %.

Stát si začal uvědomovat nedostatek služeb, proto došlo po roce 1989 k transformačním a restrukturalizačním změnám. Došlo k posílení soukromého sektoru a k růstu podnikatelské sféry. (7)

Nyní rozeberu podnikání z pohledu dnešní legislativy.

Pojmem podnikání se zabývá celá řada autorů. Nejdůležitější je však legislativa týkající se této problematiky. Jedná se zejména o:

- zákon č. 513/1991 Sb. – Obchodní zákoník,
- zákon č. 455/1991 Sb. – Živnostenský zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb. – Zákoník práce,

- zákon č. 563/1991 Sb. – Zákon o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb. – Zákon o daních z příjmu,
- zákon č. 235/2004 Sb. – Zákon o dani z přidané hodnoty.

Obchodní zákoník (§ 2) vysvětluje pojem podnikání jako: „soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem pod vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažením zisku.“(16)

Podnikání nezaručuje podnikateli zaručený úspěch a požadovaný zisk, ale pomáhá mu překonat jisté bariéry, rizika a vyhnout se neúspěchu ba dokonce krachu. Tito autoři rozčlenili podnikání do tří základních principů:

- ekonomický přístup – podnikatel je inovátor, který vytváří přidanou hodnotu, tedy přináší změnu v produktu, v procesu. Podnikatel je také spekulant, který na základě nabídky a poptávky využívá příležitosti k vytvoření zisku.
- psychologický přístup – tento přístup byl velmi zkritizován, i když významně přispěl k lepšímu seznámení s vlastnostmi podnikatele. Základem psychologického přístupu je zkoumání typických vlastností majitele firmy a identifikace úspěšného podnikatele od těch méně zdárných. Podnikání je tedy činnost, která motivuje podnikatele ke stále lepším výkonům, k dosažení seberealizace a pocitu uspokojení.
- sociálně-ekonomický přístup – podnikání jako vytváření blahobytu pro všechny zainteresované členy, vytváření pracovních míst, využívání výrobních zdrojů, zajišťování koloběhu peněz, atd. (9)

Následně si definuji samotný faktor hospodářského rozvoje, tedy podnikatele.

2.1.2 Kdo je podnikatel

Poprvé profesi podnikatel rozpoznal Irsko-francouzský ekonom Richard Cantillon v 18. století. Podnikatel ve francouzském překladu „entrepreneur“ znamená doslova někdo, kdo jde mezi, prostředník, osoba zodpovědná za velké projekty. (11) Velmi populárně a trefně definoval podnikatele také W. Churchill: „Podnikatelé jsou někdy

považováni buď za vlka, kterého je třeba zabít, nebo za krávu, kterou je třeba stále dojit. Přitom by však měli být považováni za koně, který táhne káru.“ (9)

Stejně jako definice podnikání je definice podnikatele nejlépe a nejpřesněji uvedena v obchodním zákoníku.

Dle obchodního zákoníku (§ 2 odstavec 2) podnikatelem je:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu. (16)

Výraz podnikatel vnímají jinak ekonomové, právníci, psychologové nebo politici. Je nutné si vždy uvědomit, pro jaké účely budeme tento pojem používat. Definici z pohledu obchodního zákoníku jsem vysvětlila již výše, nyní rozeberu definici podnikatele z pohledu nauky o podnikání.

V nauce o podnikání se rozlišují dva typy podnikatelů, a to primární a sekundární. Pod primárním podnikatelem si můžeme představit fyzickou osobu, která vlastní podnik a ten je pro něj nástrojem podnikání. Sekundární podnikatel se vyskytuje nejčastěji ve velkých organizacích, kde působí pouze jako správce firmy v zájmu vlastníka, tedy primárního podnikatele. Existují také tzv. rentiéři, kteří neplní funkce a role podnikatele, neboť podnik vlastní jen kvůli finanční rentě nebo jiným požitkům.

Nyní je nutné položit si otázku: Může se každý stát podnikatelem? Jádrem podnikání je podnikavost, tedy spojení rozumu s příslušnou aktivitou směřující k naplnění smyslu podnikání, tedy podniknout takové kroky, aby firma prosperovala a vytvářela zisk. Hlavní roli zde nehraje pouhé rozhodnutí, že chci podnikat, ale uvědomit si, že k úspěšnému podnikání je zapotřebí dispozice, potenciál, dovednosti a schopnosti. Podnikatel nezbytně potřebuje dva základní elementy, bez kterých není možné

podnikat. Jedná se o výše zmíněnou podnikavost a úspěch. Úspěch je pozitivní požitok z vykonané práce, dosažení předem naplánovaného cíle a vůle zvítězit. (9)

2.1.3 Definice podniku

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník (§ 5) vysvětluje podnik jako: „Soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ (16)

Podnik a jeho okolí

Podnik je obklopen okolím, které ovlivňuje celkové dění ve společnosti. Okolí působí nejen jako určité omezující podmínky, ale také jako šance pro rozvoj podniku a tím získání konkurenční výhody. Jedním z možných způsobů identifikace externích vlivů na podnik je využití analýzy SLEPTE. Podle počátečních písmen se jedná o rozdělení makroekonomického okolí na faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické:

- sociální okolí – jedná se ukazatel vyspělosti státu, jako je např. nezaměstnanost, demografické údaje, sociální zájmy okolí,
- legislativní okolí – změny v obchodním zákoníku, změny ve výši sazeb DPH,
- ekonomické – základní makroekonomické ukazatele, jako např. inflace, hrubý domácí produkt, příjmy obyvatelstva,
- politické – zájmy politických stran, právní normy určující možnosti chování podniku,
- technologické – technický pokrok a jeho účinky na podnik,
- ekologické – snižování emisí, škodlivých látek, upřednostňování obnovitelných zdrojů.

Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje jsou důležité faktory, podle kterých se budoucí podnikatel rozhoduje, zda podnikání bude mít budoucnost. (12)

Podnik se skládá z prvků

V podniku probíhá výrobní proces, který se skládá z jednotlivých prvků. Vstupy (přírodní zdroje, lidská práce, kapitál) se vlivem výrobního procesu přeměňují na výstupy. Výrobní faktory jsou prostředky, které se podílejí na tvorbě statků. Výrobní faktory se spotřebovávají buď fyzicky (suroviny), nebo se užívají dlouhodobě (lidská práce, stroje a zařízení).

Podnik má cílové chování

Majitel firmy určuje hlavní cíle podniku, kterých chce v budoucnosti dosáhnout. Aby těchto cílů bylo dosaženo, je zapotřebí, aby se jimi řídili všichni zainteresovaní, tedy i zaměstnanci.

Podnik má určitou strukturu

Strukturu podniku znázorňuje organizační struktura firmy. Určuje vzájemné vztahy lidí na pracovišti a pomáhá uspořádat požadované činnosti tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů firmy. Existují různé typy organizačních struktur. Nejznámější je rozdělení podle časového trvání na strukturu dočasnou a trvalou. Další rozdělení je podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti na strukturu liniiovou (jediný vedoucí), štábní (vedoucí potřebuje specializovaný odborný útvar), maticovou (vedoucí projektů si vybírají nejvhodnější spolupracovníky).

Podnik musí být dynamický

Vedoucí podniku nesmí tzv. usnout na vavřínech. Podnikových cílů je možné dosáhnout pouze aktivním jednáním a dynamickým přístupem k podnikovým procesům.

Podnik má sociální charakter

Podnik je součástí společnosti a ovlivňuje ji tím, že poskytuje výrobky či služby a naopak poptává pracovní sílu. Pro podnik je tedy velmi důležité mít dobré vztahy s okolím, ale i se svými zaměstnanci, manažery a dalšími zainteresovanými členy. (7)

Členění podniků

Podniky se člení na malé, střední a velké organizace. Malé firmy většinou vlastní fyzické osoby, které používají ke svému podnikání majetek, jež vlastní a zároveň slouží

k výkonu podnikatelské činnosti. Na rozdíl od právnické osoby, která ručí do výše nesplacených vkladů.

Pro účely této diplomové práce nebudu dále rozebírat velké podniky. Firma, kterou jsem si vybrala pro sestavení podnikatelského plánu, patří právě do kategorie drobného podnikání, proto problematika velkých organizací je pro mé potřeby bezpředmětná.

Kritériem třídění bývá nejčastěji počet zaměstnanců, výše ročního obrátu, velikost majetku či postavení na trhu. V ČR se klasifikací podniků podle velikosti zabývá zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání.

Doporučené rozdělení podniků dle velikosti:

Doporučení EU

- mikropodniky (do 10 zaměstnanců, roční obrát do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR), malé podniky (do 50 zaměstnanců, roční obrát do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR), střední podniky (do 250 zaměstnanců, roční obrát do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR), velké podniky (více než 250 zaměstnanců, roční obrát vyšší než 50 mil. EUR, aktiva vyšší než 43 mil. EUR).

Členění podle statistického úřadu EU

- malé podniky (do 20 zaměstnanců), střední podniky (do 100 zaměstnanců), velké podniky (více než 100 zaměstnanců).

Členění podle České správy sociálního zabezpečení

- malé organizace (do 25 zaměstnanců), organizace (25 zaměstnanců a více). (10)

Malé podniky většinou působí na trzích, které jsou pro velké organizace příliš nepatrné na to, aby o nich byť i jen uvažovaly. (1) Mezi výhody malých a středních podniků patří zejména flexibilita, jednoduchá organizační struktura, blízký vztah k zákazníkovi, jednodušší administrativa a menší provozní náklady. Malé a střední podniky mají však i své nevýhody, např. horší přístup ke kapitálu, negativní společenské vnímání drobných podnikatelů, velké ohrožení ze strany velkých podniků a nedostatečné finance pro zaměstnání špičkových manažerů. Mezi nejčastější důvody zániku malých podniků patří

špatný peněžní tok, nedostatečné plánování, chybějící konkurenční výhoda, nedostatečná reklama, závislost na jednom velkém zákazníkovi a nejzávažnějším důvodem zániku těchto podniků je nedostatek předchozích zkušeností v roli podnikatele. (9)

2.2 Kroky při zahájení podnikatelské činnosti

Předtím, než se člověk rozhodne vstoupit do náročného podnikatelského života, měl by si zodpovědět několik základních otázek: Proč chci vstoupit do podnikání? Jaké mám osobní cíle? Shodují se s cíli podnikatelskými? Zkoušel jsem již v minulosti podnikat? Jsem připraven nést riziko možného neúspěchu? Jaká je podpora ze strany mé rodiny? Jak se změní můj život?

Z výše uvedeného vyplývá, že podnikání není určeno pro každého. Činnost úspěšného podnikatele je závislá na vysoké kvalifikaci, informovanosti, odbornosti a cílevědomém úsilí samotného podnikatele.

Každoročně vzniká velká spousta nových firem, ale zároveň také velké množství firem zaniká. Proto by se měl budoucí podnikatel držet následujících kroků a doporučení:

- bez motivace a odhodlání podnikat nelze; zvážit své předpoklady, dovednosti a schopnosti a na základě toho odvíjet obor podnikání; objevit nový, neotřelý, ale reálný podnikatelský nápad, který by zaujal potenciální zákazníky; připravit zakladatelský rozpočet; zpracovat podnikatelský plán; zvolit si vhodnou právní formu podnikání.

Nyní se budu podrobněji zabývat posledními třemi body, tedy přípravou zakladatelského rozpočtu, vypracováním podnikatelského plánu a výběrem právní formy podnikání. (9)

2.2.1 Výběr právní formy podnikání

Je nutné, aby si začínající podnikatel zvolil vhodný typ právní formy podniku, jelikož se jedná o krok, který bude ovlivňovat další jeho rozhodování, např. požadovanou výši základního kapitálu, počet společníků, administrativní náročnost atd. Tento krok není však nezvratný. Pokud podnikatel během podnikání zjistí, že se rozhodl pro špatnou

právní formu, může zvolený typ transformovat na jiný. Přináší to ale jisté komplikace a další vynaložené náklady. (9)

Obchodní zákoník rozeznává dva typy podnikání, podnikání fyzických a právnických osob.

PODNIKÁNÍ PRÁVNICKÝCH OSOB

Obchodní společnost je sdružení osob, podnikajících na základě společenské smlouvy. Jedná se o složitější formu podnikání, jak ze strany administrativní tak finanční. Právnická osoba musí být zapsána v obchodním rejstříku a ve většině případů musí složit základní kapitál. Obchodní zákoník rozlišuje obchodní společnosti osobní a kapitálové.

Osobní společnosti

Osobní účast podnikatele na řízení společnosti a neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Patří sem veřejná obchodní společnost (v. o. s.) a komanditní společnost (k. s.).

a) veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost z historického hlediska patří mezi nejstarší formy obchodních společností. Jedná se o osobní společnost, ve které podnikají alespoň dvě osoby a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem.

b) komanditní společnost

Jedná se o tzv. společnost smíšeného typu. Společníci se rozdělují do dvou zvláštních skupin, komplementáři a komanditisté. Komplementáři jsou členy statutárního orgánu společnosti a ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. Komanditisté naopak ručí za závazky společnosti pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Dosažený zisk se dělí rovným dílem mezi komplementáře a komanditisty, přičemž část zisku, kterou obdrželi komanditisté, se dělí mezi ně poměrně, podle výše splacených vkladů.

Kapitálové společnosti

Zakladatelé pouze vloží základní vklad a jejich ručení ve společnosti je buď omezené, nebo žádné. Patří sem společnost s ručením omezeným (s. r. o.) a akciová společnost (a. s.). (7)

a) společnost s ručením omezeným

Z historického hlediska je s. r. o. jednou z nejmladších forem podnikání. Jelikož se jedná o kapitálovou společnost, musejí společníci vložit základní kapitál ve výši, kterou stanoví společenská smlouva. Minimální výše kapitálu je však stanoven na 200 000 Kč, s minimálním vkladem společníka 20 000 Kč. Je možné, aby společnost založila jen jedna osoba, maximální počet společníků je 50.

b) akciová společnost

Vznik této formy společnosti podnítil novověk a rozvoj zámořského obchodování v důsledku velkých zeměpisných objevů. Základem akciové společnosti jsou akcie, tedy cenné papíry, s nimiž jsou spojena práva akcionáře. Založit a. s. lze dvěma způsoby, první z nich je veřejná nabídka akcií. V tomto případě musí minimální základní kapitál činit 20 mil. Kč. Při druhém způsobu založení společnosti, tedy bez veřejné nabídky akcií, musí být základní kapitál ve výši 2 mil. Kč. Akciová společnost je tvořena valnou hromadou, představenstvem a dozorčí radou. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem, avšak akcionáři za trvání a. s. za závazky neručí.

Družstvo

Družstvo je zvláštní typ právnické osoby. Od většiny obchodních společností se družstvo liší důvodem jeho vzniku. Obchodní společnosti jsou založeny za účelem dosažení zisku, přičemž účelem družstva je kromě jiné svépomoc a vzájemná podpora členů. Prolínají se zde tedy aspekty sociální a hospodářské. Družstvo je dobrovolné a samosprávné sdružení neuzavřeného počtu osob. Družstvo musí založit alespoň 5 členů, což neplatí v případě, pokud členy jsou právnické osoby. V tomto případě se počet družstevníků snižuje na 2 právnické osoby. (9)

PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH OSOB

Jelikož firma, kterou jsem si vybrala pro zpracování této diplomové práce, podniká na základě živnostenského oprávnění, považuji za nutné, abych tuto problematiku podrobněji rozebrala.

Živnostenské podnikání je upraveno Zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, který vysvětluje živnost jako: „Soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.“ (15) Živnostenský zákon vymezuje subjekty, které mohou provozovat živnost. Živnostníkem může být jak fyzická, tak právnická osoba, tuzemská i zahraniční. Každý podnikatel, který splní zákonem stanovené podmínky, může začít provozovat živnost na základě živnostenského listu. Podnikání fyzických osob má své klady i zápory. Mezi hlavní výhody patří zejména:

- živnost je vhodná pro začínající podnikatele; není třeba vkládat žádný základní kapitál; velmi nízké výdaje na založení podniku; podnikatelskou činnost lze zahájit ihned po ohlášení; celý dosažený zisk po zdanění náleží pouze majiteli firmy; je možné vést pouze daňovou evidenci. (9)

Podnikatelská činnost fyzických osob má však i své stinné stránky:

- horší přístup k možnému zapůjčení kapitálů od bank a institucí; vzhledem k velikosti podniku může majitel drobného podniku působit v obchodních vztazích jako nedůležitý člen; jsou nejcitlivější na výkyvy v podnikatelském prostředí. (32)

Dnes v souvislosti s fyzickou osobou se spíše setkáváme s pojmem OSVČ. Jedná se o osobu, která je zapsána v živnostenském rejstříku a podniká na základě živnostenského listu nebo jiného osvědčení. Pro získání živnostenského oprávnění je nutné splnit tzv. všeobecné a zvláštní podmínky. Všeobecné podmínky zahrnují minimální věk 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost. Na základě odborné způsobilosti se živnosti rozdělují na:

- ohlašovací živnosti – vznikají na základě ohlášení a jsou podloženy výpisem z živnostenského rejstříku

- řemeslná živnost – podmínkou je získání výučního listu, maturity, nebo vysokoškolského diplomu v oboru, popřípadě šestiletá praxe v oboru,
- živnost vázaná – je nutné prokázání odborné způsobilosti, kterou stanovuje příloha živnostenského zákona,
- volná živnost – pro získání této živnosti není zapotřebí žádná odborná způsobilost, jedná se o živnosti pod názvem: „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“.
- koncesované živnosti – kromě splnění odborné způsobilosti je zapotřebí získání koncesní listiny a kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. (9)

2.2.2 Příprava zakladatelského rozpočtu

Jako budoucí podnikatelé se musíme zamyslet nad tím, zda náš podnikatelský záměr bude úspěšný. Záměry budou úspěšné tehdy, když záměr správně načasujeme a správně provedeme. (14) Zpracování zakladatelského rozpočtu bývá především v malých firmách velmi podceňováno. Jedná se zejména o specifikaci prostředků potřebných k zahájení podnikání a zjištění množství zdrojů, které se musí do podniku vložit ještě před tím, než začne vydělávat. Zakladatelský rozpočet by měl obsahovat tyto informace:

- přehled všech výdajů, které vzniknou při založení firmy; seznam dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku nutného pro rozjezd podnikání; výši oběžných aktiv, které budou zapotřebí v počátečních fázích vývoje podniku; určení výše finančních prostředků, které bude podnikatel potřebovat, než začne firma vydělávat. (9)

Zakladatelský rozpočet však neobsahuje pouze rozpočet potřebného startovacího kapitálu, ale zahrnuje také důležitou informaci, a to rozpočet výnosů, nákladů a zisku (popř. ztráty) pro první období po zahájení podnikatelské činnosti. Tyto údaje se zjistí z rozpočtové výsledovky. (7)

2.2.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je vizitka firmy, která musí na první pohled přesvědčit a oslovit příjemce tohoto dokumentu. (13) Podnikatelský záměr je písemný dokument sestavený podnikatelem, sloužící především k interním účelům. Obvykle však bývá sestavován až při žádosti o úvěr či oslovení potenciálního investora. Podnikatelský plán popisuje vnitřní i vnější faktory související s podnikatelskou činností, na jejímž základě lze posoudit reálnost a životaschopnost podnikatelského projektu. Cílem tohoto plánovacího nástroje, je tedy informace, kde momentálně jsme, kam se chceme dostat a jakým způsobem toho docílíme.

Při jeho zpracování se musí podnikatel řídit obecně platnými zásadami, aby byl splněn účel, pro který byl vypracován. Podnikatelský plán musí být inovativní, musí investora přesvědčit o tom, že náš nápad je jedinečný a dokáže oslovit zákazníky lépe, než naše konkurence. (9) Dále musí být srozumitelný, stručný, výstižný, přehledný, pravdivý, reálný a musí respektovat případná rizika. (2) Jelikož podnikatelský plán vyjadřuje budoucnost, musí respektovat případná rizika, identifikovat je a navrhnout opatření, jak je eliminovat.

Dobře vypracovaný podnikatelský plán by měl mít následující strukturu:

Stručné prohlášení

Na začátku shrnutí by měl být stručně popsán podnikatelský plán i to, komu je podnikatelský plán určen. Účelem tohoto prohlášení je zaujmout příjemce a vzbudit v něm zájem si celý podnikatelský záměr přečíst. (4) Rozsah této části je odlišný podle náročnosti a rozsáhlosti záměru, ale většinou se pohybuje okolo 2 až 6 stránek. (5)

Popis podnikatelského záměru

V této části se uvádí důvody, díky kterým si myslíme, že jsme lepší než naše konkurence. Zvláště dnes, kdy vládne tvrdá konkurence, je nutné, aby poskytovaný produkt přinesl zákazníkovi větší užitek, než jaký nabízí naše konkurence. Aby firma dosáhla konkurenční výhody, je zapotřebí vědět, kdo jsou naši zákazníci a jaké konkurenci čelíme.

Popis produktu

Zde se uvádí popis výrobku nebo služby, které nabízíme. Nejprve se popíše výrobek, který bude tvořit největší část firemního obrátu, a následně se popíše ostatní vedlejší produkty. Neměl by chybět stručný popis technických funkcí a vlastností výrobku. Pro přehlednost

můžeme vytvořit srovnání našeho a konkurenčního výrobku, uvést ceny, parametry, vlastnosti a následně je porovnat.

Okolí firmy

V podnikatelském plánu nesmí chybět popis okolí firmy. Musíme prokázat, že své okolí velmi dobře známe a uvědomujeme si možné příležitosti či hrozby. Vedení firmy musí sledovat vývojové trendy, analyzovat parametry prostředí a na základě těchto informací dokázat, že je umí využít pro další rozvoj firmy. K analýze makroprostředí se nejčastěji používá SLEPTE analýza. Jedná se o popis sociálního, legislativního, ekonomického, politického, technologického a ekologického prostředí. Dále popíšeme mikroprostředí. Mezi nejdůležitější faktory mikrookolí patří zejména zákazníci a konkurence.

Analýza zákazníků

Trh, na kterém chceme nabízet své výrobky, musí být dostatečně velký s tendencí neustálého růstu. Cílem této analýzy je dokázat, že známe okruh cílových zákazníků a požadavky a přání budoucích zákazníků. Analýza zákazníků by se měla zabývat následujícími okruhy:

- jaké výrobky a služby budou poskytovány kterým zákazníkům; kde budou výrobky poskytovány; jaký okruh zákazníků můžeme na daném trhu získat; jaké má zákazník nákupní chování a zvyklosti.

Analýza konkurence

Na začátku této analýzy bychom měli zmapovat všechny konkurenty a zjistit jejich silné a slabé stránky. Podrobněji bychom se měli zabývat pouze těmi, kteří jsou s námi v přímém konkurenčním vztahu. Měli bychom sledovat především odbytové cesty, kvalitu servisu, objem výroby nebo dodací podmínky. Tyto informace můžeme zjistit z prospektů, katalogů, internetových stránek nebo z tisku.

Informace o firmě

V této kapitole se příjemce podnikatelského plánu dočte o historii firmy a důležitých momentech, které firma během své existence prožila. Měli by se zde objevit informace o důležitých změnách po dobu existence firmy, úspěších, získání certifikátů apod. Po seznámení čtenáře s firemní kulturou dojde k popisu strategie firmy a dlouhodobých cílů.

Cíle by měly být vyjádřeny jak slovně, tak číselně a měl by být uvedený i způsob, jakými jich chceme docílit.

Klíčové osobnosti

Při vypracování podnikatelského plánu nesmíme zapomenout na charakteristiku důležitých osob ve firmě. Obvykle se uvádí dosažené vzdělání, praktické zkušenosti a řídicí funkce vedoucích pracovníků. Na závěr se popíše organizační struktura podniku.

Marketing a prodej

Cílem této části je prokázat způsob, kterým chceme náš výrobek dostat k cílovému zákazníkovi. Na úspěch firmy má velký vliv správné vypracování marketingové koncepce a následně i samotný prodej. Dalším důležitým faktorem je stanovení správné cenové politiky. Patří sem např. kalkulace nákladů, politika slev a obchodních rabatů, platební podmínky nebo politika cenové úrovně.

Finanční plán

Finanční plán tvoří důležitou součást podnikatelského záměru. Jedná se o číselné vyjádření všech uvedených předchozích částí podnikatelského plánu. Vypracováním finančního plánu si vedení firmy uvědomí reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Nejlepší metoda vytvoření finančního plánu je za pomoci poměrových finančních ukazatelů, jako např. ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti.

Projektový plán

Součástí projektového plánu je mimo jiné harmonogram aktivit spojených s podnikatelským plánem. Nalezneme zde jak aktivity týkající se přípravné fáze, tak i průběžné aktivity a nadále činnosti, které proběhnou v budoucnosti. (9)

Analýza rizik

„Způsob vyjádření veličin, se kterými se v analýze pracuje, lze použít jako základní hledisko pro rozdělení těchto metod. Existují přitom dva základní přístupy k jejímu řešení: kvantitativní a kvalitativní metody vyjádření veličin analýzy rizik. Kvalitativní metody se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (např. obodována <1 až 10>, nebo určena pravděpodobností <0; 1> nebo slovně <malé, střední, velké>). Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale i více subjektivní. Kvantitativní metody jsou založeny na

matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Nejčastěji je vyjádřeno riziko ve formě roční předpokládané ztráty, která je vyjádřena finanční částkou.“(8)

Příloha

Do přílohy se vkládají dokumenty, které díky své velikosti nebo rozsáhlosti není možné vložit do samotného podnikatelského plánu. Jedná se zejména o fotografie, výkresy, finanční výkazy, důležité smlouvy, certifikáty atd. (9)

2.3 Nástroje analýzy

V této podkapitole se zaměřím na teoretický popis analýz, které budou použity k prozkoumání současného stavu sledované firmy. Analýzu prostředí firmy rozdělím na analýzu mikro a makrookolí.

2.3.1 Analýza makrookolí

Při analýze vnějšího okolí dochází k rozboru veškerých faktorů, které se týkají světa kolem nás. Podnik tyto vnější faktory nemůže žádným způsobem ovlivnit, jelikož se jedná např. o vlivy globální, politické, ekonomické nebo sociální. Jedním z možných způsobů identifikace externích vlivů na podnik je využití SLEPTE analýzy. Analýza dělí makroekonomické vlivy okolí do šesti klíčových skupin – faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické. Vychází se při ní z popisu údajů minulých a zjišťuje se, jak se tyto faktory mění v souvislosti s časem.

Sociální faktory

Mezi sociální faktory patří zejména demografické charakteristiky (velikost populace, pracovní preference, věková struktura), charakteristiky trhu práce (míra nezaměstnanosti, rozdělení příjmů), sociálně – kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví) nebo dostupnost pracovní síly.

Legislativní faktory

Za legislativní faktory se považují např. funkčnost a existence podstatných zákonných norem nebo chybějící legislativa a další legislativní omezení. Tyto faktory se považují za nejzávažnější aspekty, které mohou podnik ovlivnit ve všech směrech.

Ekonomické faktory

Ekonomických faktorů existuje celá řada, avšak mezi nejdůležitější makroekonomické ukazatele patří zejména hrubý domácí produkt, míra inflace, úroková míra, měnová stabilita nebo daňové faktory.

Politické faktory

Politická situace ve státě je velmi proměnlivý faktor. Hodnotíme zde jak její současný, tak i budoucí vývoj, dále politické trendy, stabilitu poměrů jednotlivých institucí nebo politický postoj vůči privátním a zahraničním investicím.

Technologické faktory

Obsahují informace o podpoře vlády v oblasti výzkumu a vývoje, nových vynálezů, rychlosti realizace nových technologií či obecné technologické úrovni.

Ekologické faktory

Mezi tyto faktory můžeme zařadit přírodní a klimatické vlivy, environmentální hrozby, klimatické změny či legislativní omezení týkající se ochrany životního prostředí. (3)

2.3.2 Analýza mikrookolí

Pro analýzu oborového okolí bude použit **Porterův model pěti sil**. Oborové okolí je okolí, které ovlivňuje dění ve firmě přímo, avšak toto okolí může ovlivnit i samotná firma. Porterův model konkurenčních sil se skládá z těchto pěti složek:

- vyjednávací síla odběratelů; vyjednávací síla dodavatelů; hrozba vstupu nových konkurentů; hrozba substitutů; rivalita mezi stávajícími konkurenty.

Vyjednávací síla odběratelů

Trh není pro podnik perspektivní, jestliže zákazníci mají velkou vyjednávací moc. V tomto případě, se odběratelé snaží stavět konkurenci proti sobě tak, že chtějí nižší ceny, vyžadují lepší kvalitu výrobků či více nabízených služeb. Prodávající na tyto zákazníky může reagovat tak, že se zaměří na zákazníky, kteří mají menší vyjednávací sílu nebo změni svého dodavatele. Nejlepší obrana je však vyvinout nejlepší nabídku, která zákazníky osloví tak, že ji nedokážou odmítnout.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací moc dodavatelů by měla být tak vysoká, aby nedošlo ke snižování kvality nebo neúměrnému zvyšování cen dodávek ze strany dodavatelských firem. Síla dodavatelů je tím vyšší, čím menší je jejich počet nebo pokud dodávaný výrobek tvoří zásadní vstup odběratele. Nejlepší obranou je vybudování dobrých vztahů s dodavatelskými firmami.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Možný vstup nových firem do odvětví závisí na těchto šesti vstupních bariérách: kapitálová náročnost, vládní zásahy a legislativa, diferenciací výrobků, úspory z rozsahu, přístup k distribučním kanálům a očekávaná reakce zavedených firem. V případě, že jsou tyto vstupní i výstupní bariéry nízké, mohou firmy do toho odvětví bez větších problémů vstoupit, ale i vystoupit. Podnikání v takovémto odvětví však doprovází buď velmi nízký, nebo stálý zisk. V opačném případě, kdy jsou vstupní i výstupní bariéry vysoké, je ziskovost v odvětví velmi přitažlivá, ale vstoupit do takového odvětví je velmi náročné a rizikové, neboť neúspěšné firmy musejí zůstat na trhu a bojovat o svoji existenci.

Hrozba substitučních výrobků

Substituty jsou výrobky, které svojí povahou mohou zcela nebo částečně nahradit spotřebu výrobku z daného odvětví. V případě, že substitutů je na trhu velké množství, je tento trh pro podnikatele neatraktivní, jelikož spotřebitel může jejich výrobek nahradit právě tímto substitutem. (3)

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Jedním z nejdůležitějších faktorů při vytváření podnikatelské strategie je důsledná analýza existující konkurence. (6) Pokud je v odvětví velké množství silných konkurentů, je odvětví nepřitažlivé. Podniky mohou získat větší podíl na trhu pouze na úkor jiného konkurenta. Dalším faktorem, působícím na rivalitu v odvětví, jsou vysoké fixní náklady. Podniky jsou pod neustálým tlakem, aby naplňovaly své kapacity i v případě, že by snížily ceny. Tyto kroky mohou způsobit cenové války. (3)

2.3.3 SWOT analýza

SWOT je typ strategické analýzy firmy z hlediska jejích silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Spočívá v rozboru a hodnocení celkového současného stavu podniku, tedy analýza vnitřního okolí, a současné situace okolí podniku - vnější prostředí. Před provedením této analýzy je nutné, aby si analytici uvědomili rozdíl mezi pojmem vnitřní a vnější prostředí. Vnějšími prostředím jsou oblasti, které podnik nemůže sám ovlivnit, existuje nezávisle na organizaci a jejím působení. Výsledek vnějšího okolí je pro firmu buď hrozbou, či naopak možnou příležitostí, které může firma využít pro svůj prospěch. Po sestavení SWOT analýzy následuje navazující opatření, které vyplývá z definovaných strategií. Strategie se nejčastěji vyjadřují na základě matice, která ukazuje vazby mezi silnými a slabými stránkami, hrozbami a příležitostmi. Na základě těchto zjištění je možné upravovat a postupně uskutečňovat strategická rozhodnutí a stanovovat konkrétní cíle a opatření při jejich realizaci. V následujícím textu bude uveden doporučený metodický postup při realizaci SWOT analýzy.

Doporučený postup při tvorbě SWOT analýzy se skládá ze čtyř základních fází:

- příprava na provedení SWOT analýzy,
- identifikace a hodnocení silných a slabých stránek – vnitřní prostředí,
- identifikace a hodnocení hrozeb a příležitostí – vnější prostředí,
- tvorba matice SWOT.

2.3.4 Alternativy strategií ve SWOT matici

Poté co jsme provedli základní fáze tvorby SWOT analýzy, můžeme přistoupit k tvorbě matice SWOT. V této fázi je důležité stanovit si faktory se strategickým významem a vygenerovat alternativy strategií (viz tabulka č. 1). Mezi čtyři možné alternativy strategií ve SWOT matici řadíme:

WO strategie (strategie hledání) – zaměření firmy na odstraňování slabin využitím svých příležitostí.

SO strategie (strategie využití) – využívají své silné stránky ke zhodnocení příležitostí. Tento kvadrant je žádoucí stav, ke kterému každá organizace směřuje.

WT strategie (strategie vyhýbání) – tato obraná strategie je zaměřená na odstraňování slabin a vyhnutí se možných hrozeb. Pokud se firma nachází v této strategii, bojuje o přežití.

ST strategie (strategie konfrontace) – využívá svých silných stránek k zamezení hrozeb. Jedná se o vymáhání dodržování principů udržitelného rozvoje jednou skupinou organizace na jiné skupině. (3)

Tabulka 1: Strategie SWOT analýzy

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O - příležitosti	SO strategie	WO strategie
T - hrozby	ST strategie	WT strategie

Zdroj: vlastní zpracování

2.4 Financování podnikatelského záměru

Před vlastní realizací podnikatelského záměru je nutné zjistit, z jakých zdrojů bude nejvýhodnější projekt financovat. V dnešní době existuje celá řada možností, jak svůj projekt financovat, avšak zhodnotit výhodnost nabízeného úvěru, leasingu, dotace nebo jiného externího zdroje financování bývá velmi obtížné. Pro účely této práce se však zaměřím pouze na ty, které připadají v úvahu pro navrhovaný podnikatelský plán.

Podnikatel při rozhodování o způsobu financování svého projektu musí brát v úvahu faktor rizika a faktor času, jelikož dnešní hodnota peněz je jiná, než hodnota budoucí. Při rozhodování o způsobu financování by měl podnik dát přednost:

- vyššímu výnosu před nižším výnosem; menšímu riziku před větším rizikem; takovému financování, které přinese dřívější výnosy; v případě většího rizika požadovat vyšší výnos. (8)

S ohledem na to, že navrhovaný podnikatelský záměr se týká rozšíření již existující firmy, připadají v úvahu následující možnosti financování. První z nich je financování z vlastních zdrojů, tzv. samofinancování, a druhá možnost je financování z cizích zdrojů, především za pomoci bankovních úvěrů a dotací.

2.4.1 Bankovní úvěr

Nejčastějším zdrojem financování investic jsou zpravidla bankovní úvěry, ať už se jedná o úvěry krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé. Banky při žádosti o úvěr požadují od žadatele podnikatelský plán spolu s podrobným zakladatelským rozpočtem a zdůvodnění účelu půjčky. Dále banka bude zkoumat zadlužení podniku, prosperitu nebo schopnost organizace splácet půjčku spolu s úroky, tzv. bonitu. Z tohoto vyplývá, že nově založené podniky představují pro bankovní instituce příliš rizikové a málo výnosné partnery.

2.4.2 Podpůrné programy

Podpora podnikání má různé formy od školení, poradenství, až po finanční podporu ze zdrojů EU nebo prostředků státního rozpočtu. Při žádosti o dotaci ze strukturálních fondů je zapotřebí podnikatelský plán, který bude naplňovat cíl dotačního programu. Dotace je podpora podnikání vyplácená však dodatečně, tudíž musí žadatel o dotaci zabezpečit financování projektu z jiných zdrojů. Nejčastěji se o dotaci žádá za účelem rozvoje podnikání či inovace.

Malé a střední podniky (dále MSP) mají na trhu velký význam, ale jejich působení v tržním hospodářství je někdy velmi těžké. Majitelé těchto podniků se často musejí potýkat s řadou nevýhod, které mají oproti velkým podnikům. MSP hrají významnou

roli při vytváření nových pracovních míst a obecně působí jako důležitý faktor ekonomického rozvoje a sociální stability. Proto se EU rozhodla podporovat tyto MSP finančními prostředky ze strukturálních fondů. Podmínky těchto dotací, tzv. programy pro podporu podnikání, jsou vždy vytvořeny na období několika let. V současné době je vyhlášen program podpory podnikání pro období 2007 – 2013.

Program rozvoje venkova České republiky na období 2007 – 2013 (dále PRV)

Tento dotační program vychází z Národního strategického plánu rozvoje venkova v souladu s nařízením Rady (ES) 1698/2005 a prováděcími pravidly uvedené normy. PRV přispívá k naplnění cílů stanovených Národním strategickým plánem rozvoje venkova:

- rozvoj venkovského prostoru ČR; zlepšení životního prostředí; trh práce; udržitelný rozvoj.

Program podporuje především rozšiřování a diverzifikaci ekonomických aktivit ve venkovském prostoru s cílem rozvíjet podnikání, vytvářet nová pracovní místa a snížit nezaměstnanost na venkově. (39)

3 Analýza současného stavu

V této části popíši současnou situaci sledovaného podniku, pro který hodlám vytvořit podnikatelský plán, a následně zanalyzuji trh s prodejem PHM. V této části také provedu analýzy, které jsou nezbytné pro sestavení podnikatelského záměru. Bude se jednat o analýzu SLEPT, Porterův model pěti sil a na základě těchto analýz vypracuji SWOT analýzu.

3.1 Charakteristika autoservisu

<i>Název firmy:</i>	Miroslav Uhlíř
<i>Sídlo firmy:</i>	Jemnice 24, Strážek 592 53
<i>Právní forma:</i>	fyzická osoba
<i>Datum zahájení podnik. činnosti:</i>	dne 20. 3. 2003
<i>Předmět podnikání:</i>	opravy a údržba motorových vozidel
<i>Živnostenské listy:</i>	opravy a údržba silničních a motorových vozidel výroba zámků a kování
<i>Koncesní listina:</i>	silniční nákladní doprava
<i>Zaměstnanci:</i>	3 automechanici, 1 administrativní pracovnice
<i>Účetnictví:</i>	daňová evidence, plátce DPH
<i>Kontakt:</i>	tel: 728 403 000 email: autoservis.uhlik@seznam.cz

Podnik vznikl v roce 2003, kdy byl založen panem Miroslavem Uhlířem, který je jejím 100 % vlastníkem. Firma Miroslav Uhlíř se zabývá opravou silničních a motorových vozidel se sídlem na Vysočině, konkrétně v Jemnici u Strážku. Své služby začal nabízet v malé autodílně v místě svého bydliště, kde byl však velmi kapacitně omezen. Pro nedostačující prostory a s narůstajícím počtem zakázek se majitel firmy v roce 2006 rozhodl zakoupit pozemek v obci Jemnice a vybudovat větší a modernější

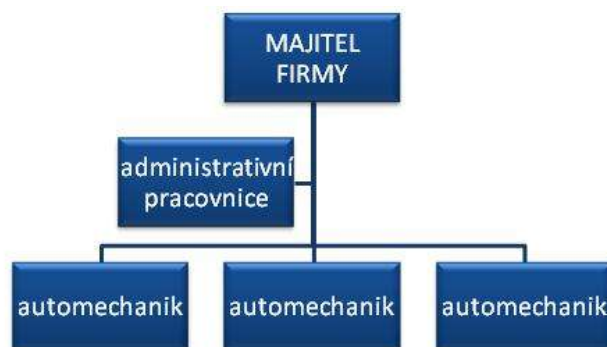
autoservis. Zakoupený stavební pozemek se nachází vedle hlavní pozemní komunikace o celkové výměře 10 000 m². Pozemek je v katastrálním území Strážek, parcelní číslo 631/2. (viz obrázek č. 1) Kupní cena tohoto pozemku byla vyčíslena na 250 000 Kč a byla splacena ve dvou splátkách. Tuto investici do nemovitosti hradil majitel firmy pouze z vlastních zdrojů.



Obrázek 1: Poloha autoservisu v katastru nemovitostí (19)

V současné době firma nabízí kompletní servis automobilů, karosářské, lakýrnické, mechanické a elektromechanické práce vozů, pneuservis a odtahovou službu. Po celou dobu podnikání vede daňovou evidenci a od roku 2010 uplatňuje paušální výdaje ve výši 80 % z příjmu, což je pro firmu velmi výhodné. Od května roku 2011 se dobrovolně stal i plátcem DPH.

V roce 2010 byla novostavba autoservisu dokončena a předána do užívání. Celkové náklady na výstavbu byly vyčísleny na 5 mil. Kč. Prostředky k financování této stavby byly získány z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova, zbytek částky hradil Miroslav Uhlíř z vlastních zdrojů. Podmínkou pro získání této dotace bylo vytvoření minimálně tří pracovních míst na období pěti let. Proto od června roku 2011 pan Miroslav Uhlíř zaměstnává tři automechaniky a jednu administrativní pracovníci. Do této doby vykonával veškerou činnost ve firmě sám, příležitostně využíval pomoc brigádníků nebo studentů v rámci praxe. Stávající organizační struktura je znázorněna na obrázku č. 2.



Obrázek 2: Organizační struktura podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

Veškeré výdaje na zařízení a vybavení servisu jsou přehledně sestaveny v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Investice do vybavení autoservisu

Nakoupené vybavení	Částka včetně DPH v Kč
Ostatní drobné nářadí	180 000
Služební automobil značky Ford Transit	120 000
Stolní počítač, tiskárna, scanner	20 000
Kancelářský nábytek	15 000
Účetní program Účto 2000	3 600
Plnička klimatizací FR2002.6	160 000
Vyvažovací a přezouvací zařízení G120	150 000
Diagnostika včetně notebooku	110 000
Hydraulický zvedák	60 000
Vlek na odtah vozů	50 000
Celkem	868 600

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Servisní činnost

Autoservis Miroslav Uhlíř působí na trhu téměř 10 let a za tuto dobu si dokázal vybudovat stálou klientelu, která pravidelně využívá jeho služeb. Svůj servis a další služby neustále zdokonaluje a snaží se „jít s dobou“, tedy využívá moderní přístroje a zařízení pro opravy vozidel. Investice do těchto moderních zařízení nejsou malé, avšak aby si majitel firmy udržel konkurenční výhodu, jsou tyto investice nezbytné. Nyní se zaměřím na servisní činnost, kterou majitel firmy poskytuje svým zákazníkům.

Servisní činnost lze rozdělit na tři základní oblasti, kterými jsou autoservis, pneuservis a doplňkové služby.

- a) **autoservis** - diagnostika všech značek, opravy a servis motorů, montáž závěsného zařízení, výměna výfuků, servis, čištění a doplňování klimatizací, výměna čelních autoskel, broušení laku karosérie, atd.
- b) **pneuservis** - plnění pneu dusíkem, objednávka nových pneu za výhodné ceny, likvidace ojetých pneu, ruční mytí disků, sezonní uskladnění pneu, přezutí a vyvážení pneu, atd.
- c) **ostatní doplňkové služby** - celková příprava vozu na STK, odtahová služba, sjednání pojištění vozidla, poradenská služba při nákupu vozidla, ruční mytí vozidel, atd.

Veškeré tyto služby majitel firmy poskytuje za výhodné ceny a stálým zákazníkům nabízí při opravě vozu úklid interiéru zdarma. Do budoucna se plánuje vystavění lakovací linky pro osobní vozy. Zavedení autolakovny však nebude lehký proces, jelikož provoz lakovny je velmi obtížný a podléhá řadě norem a bezpečnostních předpisů.

V grafu č. 1 je zobrazen podíl poskytovaných služeb.



Graf 1: Podíl poskytovaných služeb (Zdroj:vlastní zpracování)

3.3 Operativní řízení náhradních dílů

Z důvodu chybějícího interního informačního systému a chybějícího skladu jsou náhradní díly objednávány po telefonu dle momentálních potřeb. Objednávky jsou uskutečňovány každý den, někdy i dvakrát denně. Měsíční výdaje na náhradní díly se v průměru pohybují okolo 60 000 Kč. V podniku se uskladňují pouze 50 litrové barely s motorovým olejem, nádoby se směsí do odstřikovačů, destilovaná voda a brzdové kapaliny. Jsou zde také uloženy pneumatiky, disky a náhradní olejové a vzduchové filtry. Drobné součástky, jako jsou žárovky, matky, šroubky nebo podložky jsou uskladněny přímo na dílně. V podniku tedy zcela chybí sklad s náhradními díly, což majitel firmy považuje za slabou stránku, kterou by chtěl v budoucnosti odstranit a vybudovat si vlastní velkosklad náhradních dílů.

3.3.1 Dodavatelé náhradních dílů

V současné situaci, kdy se motory vozů skládají z velkého množství součástek, je jedinou možností opatření náhradních dílů dodavatelskou metodou JUST IN TIME, tedy objednávky dle momentální potřeby. Dodavatele rozdělujeme do tří skupin. První skupinu tvoří dodavatelé poskytující veškerý sortiment náhradních dílů, druhou skupinu tvoří prodejci barev, ředitel, plničů atd. Poslední skupina dodavatelů jsou firmy prodávající pneu pro osobní a nákladní vozy. Tyto dodavatelské skupiny podrobně rozeberu v následujícím textu.

Dodavatele náhradních dílů:

- AZ Auto, s. r. o.
- AUTO KELLY, s. r. o.

Oba tyto dodavatele mají pobočku ve Žďáře nad Sázavou, vzdálenost od sídla autoservisu je tedy cca 25 km. Náhradní díly obvykle dovážejí dvakrát denně a poskytují zákaznické slevy ve výši 5 až 10 %. Tito prodejci autodílů se snaží udržet své stále zákazníky různými způsoby. Organizují každý rok večírky, různé kulturní akce, soutěže atd. Mimo jiné každý rok darují svým nejlepším zákazníkům pracovní oblečení, kalendáře, diáře či propisky zdarma. Jsou velmi spolehliví, snaží se vždy vyjít vstříc, a proto s nimi majitel firmy plánuje spolupracovat i nadále.

Dodavatelé barev:

- TRIGA COLOR, a. s.,
- Barvičky s. r. o.,
- Jana Štěpničková.

Firem, prodávajících barvy, laky a podobný sortiment, je dnes velká řada, avšak málokterá je schopna namíchat lak podle předložené části vzorku (např. víčka od nádrže). Výše zmíněné firmy tyto specifické požadavky splňují a navíc majiteli autoservisu nabídly vytvoření zákaznického účtu, díky kterému poskytují 5 až 8 % slevy z ceny nákupu.

Dodavatelé pneu:

Objednávání pneumatik probíhá přes internetové obchody různých firem. Výběr dodavatelské firmy zde probíhá na základě nejnižších cen konkrétního typu pneumatik a dle konkrétních dodacích podmínek. Majitel firmy často požaduje dovoz pneu přes PPL do druhého dne, tento požadavek však málo která firma s prodejem pneu splňuje.

3.4 Konkurenční prostředí autoservisu

Jako konkurenční prostředí firmy jsem zvolila nejbližší okolí autoservisu, a to v rozmezí cca 20 km od Jemnice. V této oblasti jsem sledovala konkurenční podniky, tedy firmy zabývající se opravou motorových vozidel. Tento druh podnikatelského odvětví je velice rozšířen, jelikož automobily jsou v dnešní době nepostradatelnou součástí každého z nás a život bez vozidla si už málokdo dokáže představit. Nalezla jsem v okolí podniku několik hlavních konkurentů.

Rozdělila jsem je na dvě velké skupiny:

a) Fyzické osoby

- | | |
|------------------------|----------------------------------|
| • Autoservis Mart'as | • Autoopravna Konečný |
| • Autoopravna Dvořáček | • Autoservis a pneuservis Dostál |

b) Obchodní společnosti

- Auto ..., s. r. o.
- AZ AUTO Centrum, s. r. o.
- Auto Janíček, s. r. o.
- Ambrož auto Žďár n/S, s. r. o.

Tato konkurence má jak své silné, tak i slabé stránky. Každý se snaží vzbudit co největší zájem ve svém okolí a získat tak výhodu oproti své konkurenci. V okolí podniku je mnoho firem, které se snaží zaujmout své potenciální zákazníky různými způsoby. Např. ruční úklid interiéru vozidla při opravě dražší než 10 000 Kč zdarma, klientské slevové karty atd. Mezi další silné stránky konkurence patří např.

- vyzvednutí automobilu v místě bydliště zákazníka,
- následné dovezení opraveného automobilu zpět,
- zapůjčení jiného vozu po dobu opravy vozidla.

Těchto způsobů jak přilákat nové zákazníky je celá řada.

Mezi **slabé stránky konkurence** patří nedostatečná, někdy i zcela chybějící, reklama a propagace. Tito živnostníci spíše spoléhají na své osobní kontakty a na kontakty svých známých, což je propagace, která je nic nestojí. U konkurentů (obchodních společností) je samozřejmě reklama dokonale vyvinutá. Jelikož zkoumaný autoservis patří také zatím mezi OSVČ, nebudu se touto větší konkurencí zabývat. Mezi další slabé stránky některých autoservisů patří pomalé a někdy nedostatečně kvalitní služby. Zákazník potřebuje precizní a rychlé vyřízení svých potřeb, neboť pro mnoho lidí je dnešní život bez automobilu nepředstavitelný. Proto v tomto oboru rychlost a dokonalost je velice důležitým aspektem. U některých konkurentů také převládají neúměrně nasazené ceny, které neodpovídají vykonané práci.

3.5 Analýza čerpacích stanic

V této podkapitole obecně popíši situaci na trhu prodeje pohonných hmot (dále PHM). Zaměřím se pouze na čerpací stanice (dále ČS) na území České republiky, jelikož prodej PHM probíhá na celém světě obdobně. Nejprve popíši základní pojmy týkající se

PHM, dále budu blíže zkoumat síť ČS nejznámějších značek a v neposlední řadě se zaměřím na konkurenční ČS, které se nacházejí v blízkém okolí zkoumaného autoservisu Miroslava Uhlíře.

3.5.1 Základní pojmy týkající se PHM

Ropa je hořlavá látka hnědé až nazelenalé barvy tvořená uhlovodíky. Ropa vznikla rozkladem zbytků pravěkých rostlin a živočichů. Nachází se ve svrchních vrstvách zemské kůry, až 8 km pod zemským povrchem. Název ropa pochází z polštiny a v překladu znamená „hnis“, podle tamních solných pramenů. Velmi často přijdeme do styku s pojmem barel. Barel se používá pro měření objemu ropy a rovná se v přepočtu 158,97 litrů. (35) Existuje také celá řada druhů ropy. Nám Čechům je však nejznámější ropa typu Brent, která se dováží do celé Evropy. Směsná ropa Brent zahrnuje 15 druhů ropy z nalezišť v Severním moři a skládá se zejména z Brent Sweet Light Oil, Brent Crude, Oseberg a Forties. (36)

Benzín je kapalná směs ropného původu používaná hlavně jako palivo v zážehových spalovacích motorech. Benzín je složen z uhlovodíků doplněných o iso-oktany nebo aromatickými uhlovodíky. Díky tomu se zvýší oktanové číslo benzínu. Pro lepší výkon motoru a snížení emisí se do benzínu přidává malé množství aditiv. (25) Benzín obsahuje řadu nebezpečných látek, nejznámější je benzen, toluen, naftalen nebo trimethylbenzen. Veškeré tyto látky jsou uvedeny v tzv. bezpečnostním listě.

Nafta neboli diesel je směs kapalných uhlovodíků a získává se destilací a rafinací z ropy. Kvalitu motorové nafty poznáme podle cetanového čísla, to vyjadřuje její vznětovou povahu. Nafta na rozdíl od benzínu v zimě zamrzá, proto se doporučuje od listopadu do února tankovat do dieselových motorů zimní naftu, která splňuje přísná kritéria. Motorová nafta obsahuje totiž řetězce nerozvětvených uhlovodíků, které při nízkých teplotách vytvářejí krystaly, a tím způsobují zacpání palivového filtru ve vozidle. Tento problém lze vyřešit nákupem tzv. aditiv, které se smísí s naftou a způsobí tak větší rozpustnost vody v palivu. (33)

Propan – butan neboli LPG je dnes velmi oblíbenou pohonnou hmotou a to nejen díky její nižší ceně ale LPG je hlavně šetrnější k životnímu prostředí. Ve srovnání s naftou nebo benzínem je cena LPG až poloviční, proto se dnes můžeme velmi často setkat

s přestavbou motoru na pohon LPG. Mezi výhody LPG patří zejména jeho nízká cena, je o polovinu levnější než ostatní PHM a šetrnost k životnímu prostředí. Má však i své nevýhody. Vozy poháněné LPG jsou však více náchylné k poškození ventilů, jelikož LPG neobsahuje olovo, které u dřívějších olovnatých benzínů plnilo promazávací funkci. K prodloužení životnosti těchto motorů se používá aditivní mazivo. Statisticky k 1. 8. 2011 uvádějí, že na území ČR se pohybuje okolo 200 000 vozidel na LPG, 900 ČS na území ČR poskytují LPG a 17 500 na území Evropy. (40)

3.5.2 Situace na trhu prodeje PHM

Nestabilní ekonomika ve světě stále způsobuje dramatické zvyšování cen veškerých PHM. Ceny nafty, benzínu, ale i plynu stále kolísají a spotřebitelům nezbyvá nic jiného, než navštěvovat nejlevnější ČS i za předpokladu, že kvalita PHM nebude optimální. Příčin tohoto neúnosného narůstání cen je hned několik. K nejdůležitějším patří samozřejmě celosvětová finanční krize, dále růst cen ropy na světových trzích a vývoj kurzu koruny vůči americkému dolaru. Ceny ropy může ještě zvýšit rozhodnutí EU o vyhlášení ropného embarga proti Íránu, případně další neovlivnitelné situace, jako jsou např. krátký výpadek některého ropného vrtu, přírodní katastrofa, válečné konflikty atd. Toto všechno má za důsledek dlouhodobý růst cen pohonných hmot. Důkazem jsou majitelé ČS, kteří udávají, že v lednu roku 2012 klesla meziroční spotřeba PHM až o deset procent.

PHM stejně jako alkohol nebo tabák jsou zatíženy tzv. spotřební daní. Spotřební daň se uvaluje na takové statky, které negativně ovlivňují životní prostředí. Jelikož v posledních měsících jsou ceny paliv již velmi vysoké, navrhuje Společenství ČS snížení této spotřební daně. Vláda to však zásadně odmítá a dodává, že by tento krok byl kontraproduktivní a zároveň by to odporovalo mezinárodním dohodám. Státy EU se dohodly, že nebudou tímto způsobem zasahovat do daňového systému, proto se do budoucna se snižováním spotřební daně nemůže počítat.

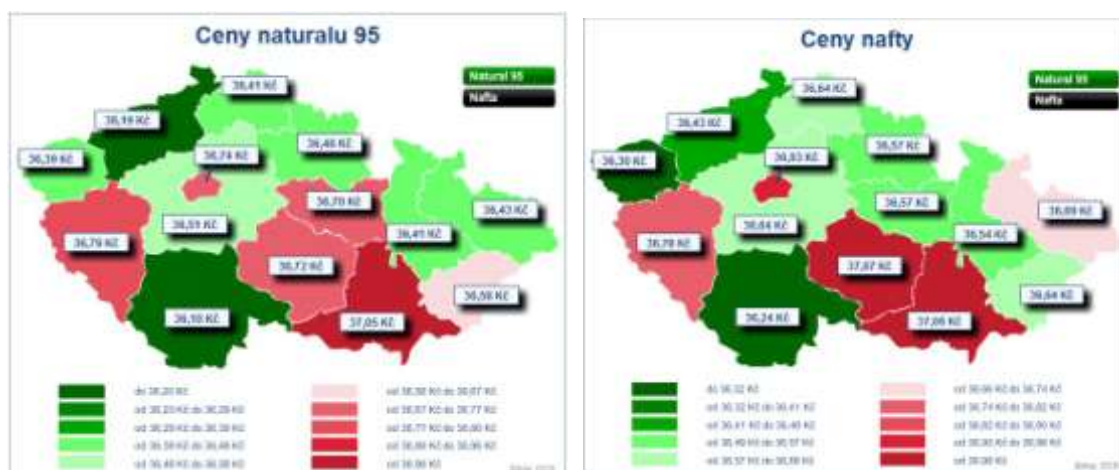
Tato špatná situace na trhu PHM není však jen v ČR. Týká se i některých našich sousedů, jako např. Slovenska nebo Německa. Naopak v Polsku jsou PHM nejlevnější z pohledu celé Evropy. V přepočtu platí Češi až o několik korun více než Poláci, proto

můžeme dnes velmi často vidět v příhraničních oblastech Polska tankovat právě Čechy. (18)

Málokterý řidič však ví, co vše platí při svém tankování. Největší část jde státu. Pro lepší názornost zde uvedu příklad, z kterého bude jasné, kam se peníze za tankování dostávají.

Cena benzínu se pro konečného spotřebitele ke konci února 2012 pohybuje okolo 36 Kč/litr. Jako první si spočítáme, kolik si z litru benzínu bere stát. První položka, která se strhne z každého prodaného litru, je spotřební daň, u benzínu činí 12,84 Kč, u nafty je tato částka nižší (10,95 Kč). Druhou velkou položkou, kterou musejí provozovatelé benzínových stanic odvést státu, je DPH 20 %. Při ceně benzínu 36 Kč/litr tvoří DPH 7,2 Kč. Z toho vyplývá, že si stát z jednoho litru vybere na daních přes 55 % ceny, tedy skoro 20 Kč/litr. Udává se, že cena ropy a její úpravy v rafinériích tvoří asi jednu třetinu ceny benzínu u ČS. Zbytek ceny jsou náklady na dopravu a marži benzínové stanice. V tomto případě tedy cca 4 Kč/litr. Jak je vidno, marže čerpacích stanic i při dnešní konkurenci není příliš vysoká. (17)

V následujícím textu znázorním průběh cen PHM. Obrázky č. 3 a 4 znázorňují ceny PHM v regionech ČR.



Obrázek 3: Ceny naturalu 95 a dieslu k 12. 3. 2012 (31)



Obrázek 4: Vývoj ceny naturalu 95 a dieslu na Vysočině (31)

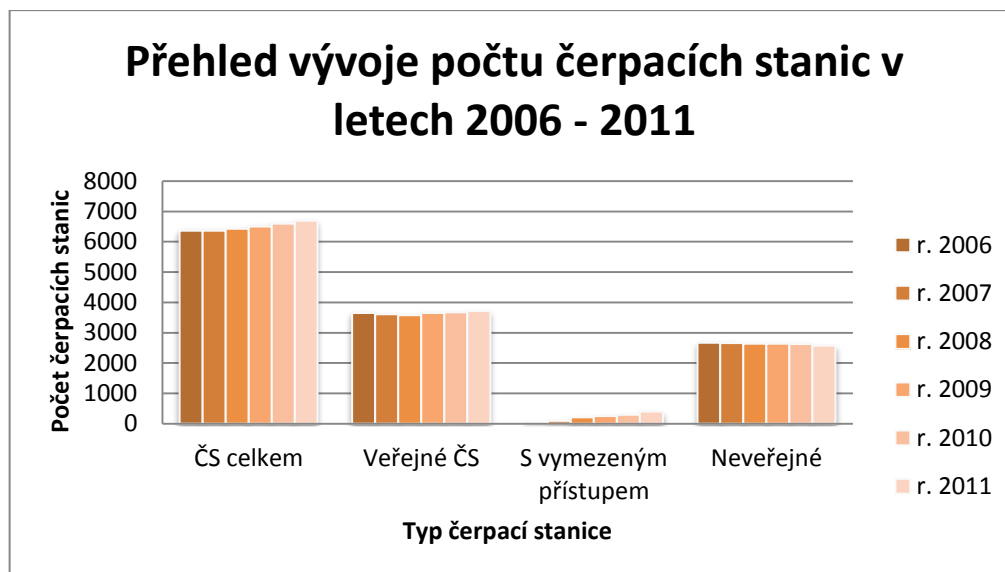
Z těchto grafů je patrné, že rozdíly cen PHM v regionech ČR jsou rapidní, někde je rozdíl až 1 Kč/litr. Kraj Vysočina, tedy kraj, kde se bude realizovat tento podnikatelský plán, patří mezi nejdražší. Naopak nejlevnější PHM nakoupíme v Jihočeském a Ústeckém kraji.

3.5.3 Čerpací stanice na území ČR

ČS na území ČR je celá řada, rozdělují se však do tří základních skupin:

- veřejné ČS – jsou klasické ČS nabízející benzín, naftu a někdy vlastní i prodejnu se suchým zbožím,
- neveřejné ČS – představují většinou jednodruhové ČS s motorovou naftou umístěny v areálech podniků,
- ČS s vymezeným přístupem a prodejem – tento typ ČS se také nachází v areálech podniků, kde se PHM nejčastěji využívají pouze pro vlastní spotřebu, ale zároveň se uskutečňuje prodej PHM i pro druhé strany, na základě specifických smluvních vztahů.

Statistika Ministerstva dopravy udává, že ke konci r. 2011 je na území ČR celkem 6 690 ČS, z čehož je 3 717 veřejných, 2 576 neveřejných a zbytek jsou ČS s vymezeným přístupem a prodejem. V následujícím grafu č. 2 bude znázorněn přehled o vývoji počtu evidovaných ČS na území ČR v časové řadě od r. 2006 po r. 2011.



Graf 2: Statistika vývoje počtu čerpacích stanic (37)

Z grafu č. 2 je patrné, že celkový počet ČS v čase roste. Veřejné ČS měly od roku 2006 do roku 2008 klesající trend, ale od tohoto roku se vývoj změnil a počet opět začal růst. Počet neveřejných ČS oproti roku 2006 poklesl o 94 ČS tohoto typu, což vede k závěru, že se tyto ČS buď změnilly na veřejné, nebo se úplně zrušily. Avšak pro účely této diplomové práce se budu podrobněji zabývat pouze veřejnými ČS, jelikož mnou tvořený podnikatelský plán se bude týkat právě vybudování ČS tohoto typu.

Sektor veřejných čerpacích stanic se rozděluje do pěti základních skupin, kterými jsou:

- standardní vícedruhové ČS s prodejem běžných kapalných PHM – jedná se o klasické ČS, které tvoří největší skupinu ČS z hlediska počtu ČS. Ke konci roku 2009 bylo evidováno 2 612 ČS tohoto typu. Kromě motorové nafty a benzínů se v těchto ČS nabízí i paliva s větším obsahem biosložky,
- jednodruhové ČS s prodejem pouze nafty – tvoří malý podíl v celkovém počtu veřejných ČS (566) a jsou nejčastěji umístěny v areálech podniků např. zemědělských, stavebních, dopravních, atd.,
- jednodruhové ČS s nabídkou pouze LPG – jsou nejčastěji umístěny samostatně v areálech podniků nebo jsou přidružené u větších ČS. Celkový počet těchto ČS se s postupem času zvětšuje, v r. 2009 bylo 411 ČS tohoto typu,

- jednoduché ČS s nabídkou pouze CNG – jsou umístovány na podobných místech jako LPG, počet je však rapidně menší,
- ostatní samostatné veřejné ČS – ke konci r. 2009 je evidováno 6 ČS s prodejem pouze motorového benzínu, 6 ČS s motorovou naftou a LPG, 1 ČS s prodejem LPG a CNG a 1 ČS s motorovým benzínem a LPG. (37)

Hustota ČS v ČR je nejvyšší ve střední Evropě, v přepočtu na obyvatele má řidič k dispozici dvakrát tolik ČS než např. Německo. Méně ČS než ČR má také Polsko, Maďarsko nebo i Slovensko. V České republice tedy panuje vysoce konkurenční prostředí, proto nebudu rozebírat všechny sítě ČS, pouze popíši ty nejznámější. Největší řetězce ČS na území ČR jsou:

- | | | |
|------------|--------------|---------------|
| • Benzina, | • Agip, | • Unicorn, |
| • OMV, | • Robin oil, | • Hunsgas, |
| • EuroOil, | • Slovnaft, | • Ahold, |
| • Shell, | • KM-PRONA, | • Tesco. (21) |
| • Pap oil, | • Tank ONO, | |

Z výše uvedených řetězců ČS popíši pouze ČS značek Benzina a. s., OMV Česká republika, s. r. o. a Shell Czech Republic a. s., jelikož jsou největšími konkurenty.

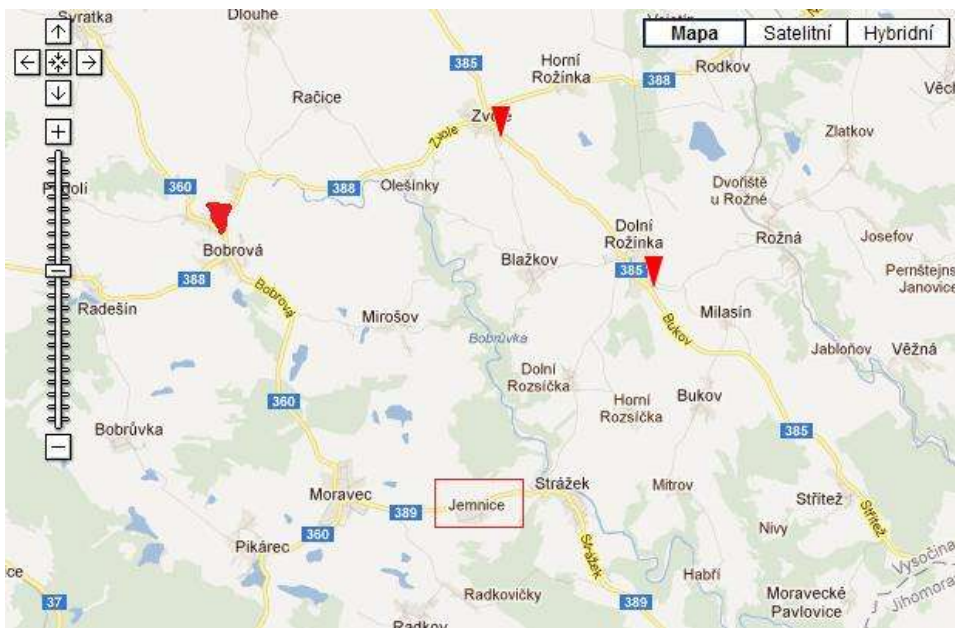
Benzina je obchodní společnost, která působí na trhu již 50 let a čítá největší počet ČS na území ČR. Ke konci roku 2010 provozovala 337 ČS, kde nabízela kvalitní aditivované PHM, prémiová paliva pro náročné uživatele a další sortiment. Od roku 2005 provozuje dva typy ČS, a to Benzina a Benzina Plus. Benzina Plus se na trhu objevila v roce 2006, kdy začala nabízet špičkové služby a nejkvalitnější prémiová paliva, např. Verva 100. (29)

Společnost **OMV** vznikla roku 1956, v ČR působí od roku 1991. Tato společnost zaměstnává přes 2 000 lidí prostřednictvím své sítě 217 ČS v ČR. OMV také působí ve 13 střeoevropských zemích včetně Turecka a je aktivní v 5 kontinentech. Kromě provozování sítě ČS prodává různý sortiment motorových olejů, emulzí atd. (30)

(28)

3.5.4 Konkurenční čerpací stanice

v kraji Vysočiny. Nejvíce ČS je evidovaných v Třebíči. (37)



Obrázek 5: Mapa čerpacích stanic v okolí Jemnice (21)

Z výše uvedeného obrázku č. 5 je patrné, že v okolí Jemnice je síť ČS velmi řídká. Nejbližší ČS se nachází v Dolní Rožínce (vzdálenost cca 7 km), ve Zvoli (vzdálenost 15 km) a v březnu roku 2012 otevřeli čerpací stanici i v Bobrové (vzdálenost 9 km). Vzdálenější ČS (cca 25 km) se nachází v Novém Městě na Moravě, ve Žďáře nad Sázavou a v Bystřici nad Pernštejnem. V následujícím textu stručně popíši tyto tři nejbližší postavené ČS. Následující informace jsem zpracovala podle vyplněného dotazníku, který jsem předložila jednotlivým majitelům těchto tří ČS (viz příloha č. 1).

Čerpací stanice Bobrová

Na první otázku, zda ČS spadá pod některou síť ČS, majitel firmy odpověděl, že ne. Svoji ČS vede jako fyzická osoba na své jméno a na vlastní zodpovědnost. Jedná se o firmu Hořínek. Nepodléhá tedy žádným rozkazům „zvrchu“ ohledně cen PHM atd. Veškerá rozhodnutí, týkající se provozu podniku, spadají tedy pouze do kompetence pana Hoříňka. Na obrázku č. 6 je pohled na tuto ČS.



Obrázek 6: Čerpací stanice Bobrová (Zdroj: vlastní zpracování)

Vybudování ČS znamenalo investici od 3 do 5 mil. Kč, přesnou částku si pan Hořínek nepřál v této práci uvádět. Otevírací doba této ČS je ve všední den od 7.00 do 19.00 hodin a o víkendu od 7.30 do 19.00 hodin. Svým klientům nabízí pouze diesel a natural 95. U této ČS najdeme jeden výdejní oboustranný stojan se čtyřmi pistolemi na každé straně, používají však pouze dvě pistole na diesel a dvě na natural 95. Dříve poskytoval i speciál a bionaftu, ale kvůli nízkému odběru tuto nabídku zrušil. Vedle

prodeje PHM nabízí suché zboží, nápoje, tabák a alkohol. Zákazníci mohou za tyto služby platit jak v hotovosti, tak bezhotovostním převodem. Jako jediná z okolních ČS neposkytuje tankování na CCS karty. Na otázku, zda na odběr PHM má vliv sezónnost, jednoznačně uvedl, že ano. Především v zimním období výrazně poklesne spotřeba dieslu. Tento fakt zdůvodňuje tím, že v letních měsících probíhají zemědělské práce a velmi často u nich tankují vlastníci zemědělské techniky, jako jsou traktory, kombajny, bagry a další. Dodávky PHM uskladňují ve dvou podzemních nádržích o velikosti 16 m³ a 8 m³. Objednávky jsou řízeny dle momentálního odběru PHM, nejčastěji se však jedná o měsíční dodávky.

Čerpací stanice Dolní Rožínka

Tato ČS jako jediná z tohoto okolí spadá pod síť ČS. Konkrétně se jedná o značku Euro Oil řízená společností Čepro. Na obrázku č. 7 je vyfocena provozovna ČS.



Obrázek 7: Čerpací stanice Dolní Rožínka (Zdroj: vlastní zpracování)

Veškerá rozhodnutí zde tedy spadají pod kompetenci této společnosti. Ale i přesto tato ČS neustále nabízí nejnižší ceny PHM v okolí 20 km. Domnívám se tedy, že tato ČS bude největším konkurentem z hlediska strategie nízkých cen. Vybudování provozovny vyšlo společnost Euro Oil na více jak 5 mil. Kč. Svým zákazníkům nabízí v době od 6.00 do 18.00 hod. PHM diesel, natural 95 a optimal 95E. Dále v prodejně nalezneme široký sortiment suchého zboží, alkoholu, tabáku nebo také prodej PB lahví. Můžeme zde platit jak v hotovosti, tak platební kartou. Euro Oil také nabízí tankování na CCS karty. Ve venkovních prostorech ČS mají řidiči možnost dohustit si pneumatiky nebo si

vysát interiér vozu. Při vyplňování předloženého dotazníku vyšlo najevo, že i v této ČS hraje velkou roli sezónnost. Především v letních měsících dochází k rapidnímu nárůstu odběru naturalu 95, což je způsobeno častými návštěvami řidičů s motorkami, ale zároveň i zvýšením tržeb z prodeje dieslu. Pracovníci této ČS uvádějí, že všeobecně v zimních měsících dochází k poklesu odběru všech PHM. Zásobníky na PHM jsou o velikosti 30 m³ a 16 m³, přičemž ta objemnější nádrž je určena pro motorovou naftu. Dodávky PHM jsou častější než jednou měsíčně, podle momentální potřeby PHM.

Čerpací stanice ve Zvoli nad Pernštejnem

Tato třetí konkurenční ČS je stejně jako v Bobrové ve vlastnictví fyzické osoby, nespadá pod žádnou síť ČS. Vlastní ji místní občan, pan Tulis, který mimo jiné podniká v autodopravě, tudíž vybudování této ČS bylo záměrné z důvodů úspory tankování do svých firemních vozů. Vybudoval ji v roce 2009 u hlavní silnice za necelých 5 mil. Kč. Majitel firmy uvádí, že plánuje návratnost této investice za 5 let. Kromě standardní platby v hotovosti je zde možnost tankovat na platební kartu, popřípadě CCS kartu, což ocení především zákazníci s firemními vozy. Podzemní nádrže pro skladování PHM jsou o velikosti 16 m³ pro diesel, 8 m³ pro natural 95 a o stejné velikosti je třetí nádrž pro Optimal 95E. Frekvence dodávek PHM je jednou za měsíc. Na obrázku č. 8 je ČS pana Tulise.



Obrázek 8: Čerpací stanice Zvole nad Pernštejnem (Zdroj: vlastní zpracování)

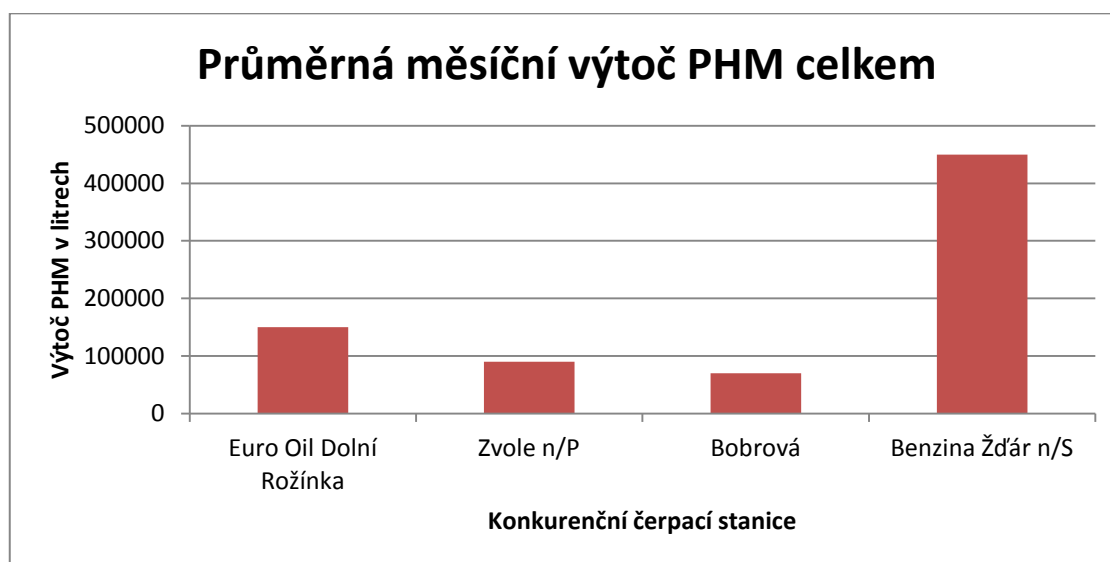
Pan Tulis nabízí 3 druhy PHM, a to natural 95, diesel a optimal 95E. Otevírací doba je každý den od 6 do 20.00 hodin. Největší návštěvnost je však v odpoledních hodinách.

Celkový provoz ČS zaopatřuje sám pan Tulis se svojí manželkou, která se stará o administrativní práce. V období letních měsíců zaměstnává dva brigádníky na dohodu o provedení činnosti.

Čerpací stanice Benzina, s. r. o. Žďár nad Sázavou

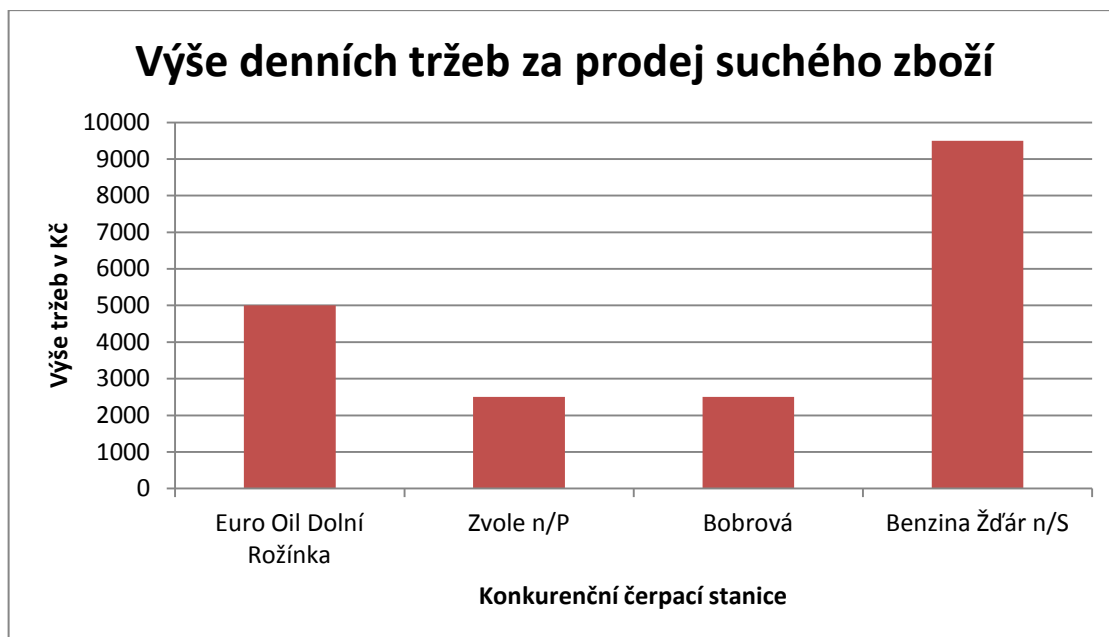
Pro lepší srovnání jsem ještě vybrala jednu konkurenční ČS se sídlem ve Žďáře nad Sázavou. Bude se jednat o ČS Benzina, sídlící na ulici Brněnské. Ze srovnání plyne, že ČS, umístěné ve městech, mají mnohem více zákazníků, a tím pádem mnohem větší tržby za odběr PHM i prodej suchého zboží. Navíc tyto ČS často poskytují další doplňkové služby, jako mycí linku, ruční mytí vozidel, kavárnu, občerstvení atd.

V následujícím textu jsou graficky zpracovány některé otázky dotazníku.



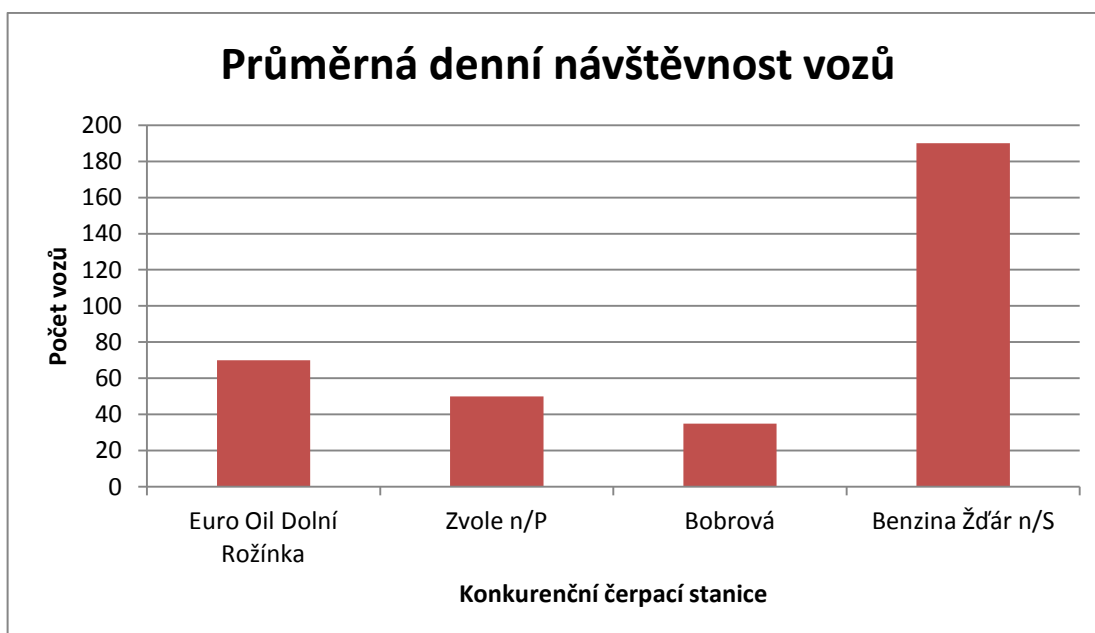
Graf 3: Jaká je průměrná měsíční výtoč PHM celkem? (Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu č. 3 je patrné, že se měsíční výtoč PHM u zkoumaných ČS velmi liší. Benzina má o několikrát větší odběr PHM než ČS na vesnici. Je to způsobeno větší návštěvností zákazníků, širší nabídkou doplňkových služeb, a případných výhod pro stálé klienty. Nejmenší výtoč má ČS v Bobrové, kde se průměrný odběr PHM pohybuje okolo 70 000 litrů měsíčně.



Graf 4: Jaké máte denní tržby za prodej suchého zboží? (Zdroj: vlastní zpracování)

Za prodej suchého zboží považujeme veškerý sortiment, který ČS nabízí ve své prodejně. Nejčastěji se jedná o potraviny, jako cukroviny nebo slané výrobky, dále alkoholické i nealkoholické nápoje, tabákové výrobky, prodej autodoplňků atd. Nejvyšší prodej těchto statků je opět v ČS Benzina a na druhém místě se umístila ČS Euro Oil. ČS v Bobrové a ve Zvoli jsou na srovnatelné úrovni.



Graf 5: Kolik vozů Vás denně průměrně navštíví? (Zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče návštěvnosti vozidel, u mnou zkoumaných ČS, je opět různý. Majitelé podotkli, že návštěvnost není konstantní, v průběhu roku se tento počet mění. V letních měsících lidé mnohem více investují do spotřeby PHM. Je to způsobeno především sezónními pracemi nebo podnikáním různých výletů jak s automobily, tak s motorkami. Nejnížší návštěvnost je evidována na ČS v Bobrové. Tento fakt majitel firmy zdůvodňuje tím, že působí na trhu krátkou dobu a nestačil si vytvořit stálou klientelu.

3.6 Analýza makroprostředí

3.6.1 Analýza SLEPT

Pomocí metody SLEPT zhodnotím obecné okolí podniku. SLEPT analýza se skládá z faktorů sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických. V následujícím textu jednotlivé faktory budou podrobně rozebrány.

Sociální faktory

V této části vyčíslím množství obyvatel Jemnice a Žďáru nad Sázavou, jelikož se očekává, že naši zákazníci budou nejčastěji z těchto oblastí.

Firma je lokalizována v kraji Vysočina, který je charakteristický vysokou nezaměstnaností. Firma Miroslava Uhlíře se řadí mezi malé podniky, co se týče počtu zaměstnanců, proto ani ona nemůže tuto vysokou nezaměstnanost nijak změnit.

Jemnice je malá vesnice patřící do Městysu Strážek.(38) Tato malá obec má evidovaných 99 trvale žijících obyvatel. (23) Žďár nad Sázavou je okresní město ležící na pomezí Čech a Moravy. K 1.1.2011 je v tomto okresním městě evidovaných 22 344 trvale žijících obyvatel, průměrný věk je 40,7 let. (27)

Legislativní faktory

Provozování podnikatelské činnosti se musí řídit řadou norem, předpisů a zákonů (viz teoretická část diplomové práce). Provozování ČS je spjato s dodržováním dalších zákonů, a to:

- Zákon o pohonných hmotách, č. 311/2006 Sb.,

- Zákon o ochraně ovzduší, č. 86/2002 Sb.,
- Vyhláška č. 229/2004 Sb., která stanovuje požadavky na umístění, hygienické, technické a technologické postupy pro projektování nových a stavebních změn stávajících čerpacích stanic.

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří zejména nezaměstnanost, daňové sazby, vlivy ekonomické krize a inflace. Inflace v ČR se v únoru 2012 meziročně zvýšila na 3,7 % po lednových 3,5 %. Zvýšení inflace bylo zapříčiněno zejména zdražením potravin, nápojů a pohonných hmot. Jediné statky, které zlevnily, byla obuv, odívání, nábytek a bytové zařízení. Dalším důvodem je podle ekonomů zvýšení nižší sazby DPH z 10 % na 14 %.

Nezaměstnanost je důležitý faktor při náboru zaměstnanců. Míra nezaměstnanosti se podle Ministerstva práce a sociálních věcí meziměsíčně zvýšila o desetinu na 9,2 %. Meziročně se míra nezaměstnanosti zvýšila o 1,4 % na 541 685. Důvodem tohoto růstu jsou prudké výkyvy počasí, zejména extrémní mrazy, které zapříčinily zastavení sezónních prací. Na jaře a v létě nezaměstnanost samozřejmě poklesne, ale ke konci roku se vše vrátí na původní úroveň, někdy i vyšší. (26)

Velmi důležitým ekonomickým faktorem jsou daňové sazby a jejich neustálé změny. Nepřímé daně, jako je DPH a daň spotřební se neustále zvyšují, a tím ovlivňují ceny zboží a služeb. Zvyšování cen pohonných hmot velkou měrou ovlivňuje domácí ekonomiku. Vysoké ceny PHM tedy ovlivňují jak firmy, tak domácnosti. Od ledna 2010 došlo k navýšení spotřební daně u pohonných hmot, lihu a piva o korunu. Daň z přidané hodnoty se v roce 2012 změnila, došlo k zvýšení snížené sazby daně z 10 % na 14 %, základní sazba zůstala na původní výši 20 %.

Majitel firmy po celou dobu své existence nepotřeboval využívat úvěry od bank, tudíž pro něho není tak podstatný vývoj úrokových sazeb, i když v dnešní době jsou úrokové míry nakloněny spíše dlužníkům, než věřitelům. Při výstavbě nové budovy autoservisu pan Miroslav Uhlíř požádal o dotaci ze strukturálních fondů EU, konkrétně se jednalo o Program rozvoje venkova od SZIF (39) na období 2007 – 2013. Dotaci obdržel v roce 2010 ve výši 3 000 000 Kč.

Politické faktory

Na podnik má velký vliv i politická situace v ČR, která v posledních letech nebyla zrovna dobrá. Politické faktory ovlivňují provoz ČS prostřednictvím změn zákonů a předpisů. V tomto směru je velmi důležité, která politická strana je momentálně u moci a jaké změny proběhnou v průběhu jejich působení. Politické strany předkládají návrhy zákonů, které mění výši záloh na sociální a zdravotní pojištění, výši daní, jak přímých, tak nepřímých atd.

Technické a technologické faktory

Technika se v dnešní době neustále zdokonaluje a je tudíž velmi důležité sledovat nové trendy a jít s dobou. Toto dvojnásobně platí při provozu ČS, kde veškeré zařízení a vybavení musí být v perfektním stavu, protože jakákoliv vada zařízení ČS by mohla zapříčinit ohrožení životního prostředí. ČS musí každoročně podstoupit řadu kontrol a prohlídek, které by odhalily případné poškození zařízení či nekvalitu PHM. V průběhu provozu ČS je velmi důležité zabránit únikům nebezpečných benzínových par do ovzduší, které vznikají při stáčení PHM z cisterny. Pro tyto účely jsou zabudovány digitální měřiče tlaku benzínových par v nádrži.

Ekologické faktory

Provoz jakéhokoliv podniku musí být v souladu s ochranou životního prostředí. Aby palivo neproniklo do půdy a podzemních vod, zabudují se odtékač kanály v blízkosti palivových čerpadel, jež povedou do podzemního kontejneru na odpad. Na ekologickou likvidaci těchto látek bude najata firma Stelo oil spol. s r. o., která likviduje odpady a tím chrání životní prostředí před těmito škodlivinami. Jako další ekologický prvek v čerpací stanici bude zabudována čistírna odpadních vod BioČOV 2000i, která bude využita na čištění odpadních vod z mycí linky.

3.7 Analýza mikroprostředí

3.7.1 Porterův model pěti sil

Intenzita konkurence

Firma rozlišuje tři skupiny konkurentů

- a) Sítě čerpacích stanic (Benzina, Shell, OMV,...), které vedle nabídky prodeje PHM a LPG nabízí i suché zboží, občerstvení, mycí linku, vysavač, atd. Veškeré tyto služby jsou velmi často v provozu nonstop.
- b) Menší ČS, které nabízí pouze tankování motorového benzínu a nafty.
- c) ČS s nadzemní nádrží, které na rozdíl od svých konkurentů poskytují PHM za nižší ceny, avšak i nižší kvalitě. Nejčastěji mají pouze jeden stojan s dieselem či bionaftou.

Intenzita této konkurence má zvyšující se trend, ČS soupeří o zákazníky. Miroslav Uhlíř bude spolupracovat s firmou Alfa Scrap, s. r. o., se kterou uzavře smlouvu o pravidelném odběru PHM pro jeho nákladní vozy. Tudíž bude mít jistou konkurenční výhodu oproti konkurenci. Okolní ČS jsou závislé pouze na náhodných projíždějících, tudíž mimo sezónu jim velmi poklesnou tržby.

Vyjednávací pozice dodavatelů

Dodavatele ČS rozdělím na dvě velké skupiny, na dodavatele PHM a dodavatele suchého zboží. Dodavatel PHM bude vybrán na základě různých kritériích, které si majitel firmy stanoví. Bude se rozhodovat na základě dodacích podmínek, kvality a prodejních cen PHM, spolehlivosti a úrovně nabízených služeb. Dodávky nafty se budou objednávat dle momentální potřeby. Bude se rozhodovat mezi dvěma dodavateli PHM, a to Slovnaft a Pegas Oil. S vybraným dodavatelem bude sepsána smlouva o budoucí spolupráci. Co se týče dodavatelů suchého zboží, tak ti se budou lišit podle dodávaného sortimentu, např. dodávky potravin, nápojů, alkoholu, cigaret, drogerie, hraček atd.

Vyjednávací pozice odběratelů

Odběrateli budou samotní řidiči. Aby si je Miroslav Uhlíř udržel a získal jejich důvěru, je velmi důležité nabízet kvalitní PHM za ceny, které budou nižší, než u blízkých konkurentů. Tímto si vytvoří stálou klientelu, které bude nabízet další výhody, jako např. slevové kupóny do mycí linky, propagační materiály atd. Předpokládá se, že zákazníci budou také ti, kteří si do autoservisu přijedou opravit vozidlo a při té příležitosti si i natankují. Největším odběratelem však bude firma, která podepíše smlouvu o pravidelném odběru PHM s panem Miroslavem Uhlířem. Platba odebrané nafty proběhne na základě faktury, kterou firma obdrží po e-mailu s elektronickým podpisem. Platby budou probíhat bezhotovostním převodem nejpozději do dne splatnosti. Výše zmíněná smlouva se podepíše s firmou Alfa Scrap, s. r. o., sídlící na Dolní Rožínce. Těmto zákazníkům budou nabídnuty nižší ceny PHM a možnost platby na fakturu. Tímto krokem si majitel zajistí pravidelný měsíční odběr PHM v průběhu celého roku.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Trh s prodejem PHM je dnes velmi rozšířen, mnoho ČS má pobočky nejen po celé ČR, ale i po celém světě. Vstup na trh s prodejem PHM znamená vysoké investiční náklady a provoz ČS podléhá řadě norem a zákonů, které musejí majitelé striktně dodržovat. Bariéry vstupu jsou tedy středně nízké a jedná se spíše o kapitálové prostředky na vybudování provozovny a potřebného vybavení. V našem blízkém okolí spíše vznikají mobilní ČS, tedy nadzemní nádrže s výdejním stojanem na naftu, jelikož jsou investičně méně náročné.

Hrozba možných substitutů

V současné době jsou čím dál více populárnější vozidla na LPG a zřídka i na CNG. Je to zapříčiněno nižšími cenami než u nafty či benzínu a tyto látky jsou také více šetrnější k životnímu prostředí. Dalším budoucím substitutem jsou vozidla poháněna elektrikou. Ceny těchto vozů jsou prozatím poměrně vysoké, ale některé velké automobilky se již chystají na jejich výrobu a pořizovací ceny by měly klesnout. Další nevýhodou u těchto vozů je malý dojezd a velká spotřeba energie. Naopak velkou výhodou je opět šetrnost k životnímu prostředí.

3.8 SWOT analýza

Je velmi důležité uvědomit si přednosti zkoumaného podniku a naopak neopomenout faktory, které podnik mohou ohrozit. V následujícím textu uvedu silné a slabé stránky podniku, její příležitosti a možné hrozby. Silné a slabé stránky vycházejí z vnitřní situace podniku, příležitosti a hrozby vystihují vnější okolí podniku. Na závěr provedu interpretaci této analýzy.

3.8.1 Silné stránky

Využití silné značky autoservisu Miroslava Uhlíře – vybudování ČS bude realizováno v areálu prosperujícího, známého autoservisu. Oba tyto podniky budou vedeny stejným majitelem, tedy Miroslavem Uhlířem. Po dobu svého podnikání si vybudoval u svých zákazníků dobré jméno a důvěru. Zákazníci tímto budou mít jistotu v kvalitě PHM a dalších doplňkových službách.

Umístění ČS u hlavní silnice – ČS bude umístěna v areálu autoservisu (viz obrázek č. 1), který se nachází vedle hlavní pozemní komunikace vedoucí ze Strážku přes Jemnici na Moravec.

Jediná ČS poskytující i opravy motorových silničních vozidel – zákazníci budou mít narozdíl od okolních ČS možnost si při svém tankování nechat i opravit svůj vůz, čímž ušetří čas i cestu do nejbližšího autoservisu. Těmto klientům, kteří využijí obě nabízené služby, budou nabídnuty slevové karty na použití mycí linky.

Nové a moderní vybavení ČS – veškeré vybavení a zařízení ČS bude splňovat současné požadavky na provozování ČS. Nová a moderní ČS bude vyhovovat veškerým bezpečnostním předpisům, které se týkají ochrany životního prostředí a zdraví občanů v podobě odtokových kanálků, víceplášťových nadzemních nádrží nebo odsávačem nebezpečných par.

Mycí linka jak pro osobní tak nákladní vozy – vybudovaná mycí linka bude jedinou v okolí 20 km, předpokládá se proto, že o tuto službu bude velký zájem. Tuto mycí linku uvítají jak řidiči osobních, tak i řidiči nákladních vozů. Vedle mycí linky bude k dispozici také ruční tlakové mytí, vysavač a kompresor na huštění pneumatik.

Kvalitní PHM za nízké ceny – jelikož naše ČS nebude spadat pod žádnou síť ČS, jako je např. Čepro, bude pouze v kompetenci Miroslava Uhlíře, za jaké ceny bude PHM nabízet. Aby přilákal co nejvíce zákazníků, uplatní cílenou strategii nízkých cen.

Provozování ve vlastních prostorách – ČS bude vybudována na volném pozemku u autoservisu, který je již v soukromém vlastnictví Miroslava Uhlíře. Nebudou tedy nutné investice do zakoupení stavební parcely. Pozemek je o výměře 10 000 m², z čehož samotný autoservis zabírá 1 000 m². Zbylý prostor je volný pro výstavbu ČS, parkoviště, mycí linky a dalších služeb.

ČS bude využívána i pro tankování vlastních firemních vozů – zkoumaný autoservis se zabývá také autodopravou, tudíž měsíční výdaje na nákup PHM do firemních vozů jsou vysoké. Vystavění vlastní podnikové ČS tedy povede k úspoře i těchto nákladů.

Otevírací doba nonstop – možnost tankování nepřetržitě díky zabudovanému tankomatu PAYMENT4U.

3.8.2 Slabé stránky

Umístění ČS na venkově – Jemnice patří do kategorie malých obcí o cca 100 obyvatel. Většina zákazníků bude tedy z okolních vesnic, popřípadě lidé, kteří budou pouze projíždět. Z tohoto pohledu bude mít podnik velkou konkurenční nevýhodu oproti ČS ve městech, kde bude frekvence návštěvnosti jistě o mnoho větší.

Vysoké pořizovací náklady na výstavbu ČS a následný provoz – vysoké pořizovací náklady bývají častou bariérou vstupu do tohoto odvětví. V případě nízkého odběru PHM může dojít k neschopnosti podniku splácet své závazky.

Nízká znalost trhu s prodejem PHM – podnikání dnes není lehkou záležitostí. Je třeba mít obecný rozhled a znalost z různých oblastí. Miroslav Uhlíř do této doby podnikal pouze v oblasti opravárenství motorových vozidel, slabou stránkou tedy může být nezkušenost v prodeji PHM a neznalost nejrůznějších norem a předpisů týkající se provozování ČS.

3.8.3 Příležitosti

Získání konkurenční výhody oproti konkurenci – výhoda by se týkala uzavření smlouvy o pravidelném odběru PHM s firmou Alfa Scrap, s. r. o., která se zabývá svozem kovošrotu. Vlastní svozový park se 3 nákladními vozy, s jedním odtahovým vozem a s několika osobními vozy.

Zavedení odběru PHM na CCS karty – tankování by probíhalo na základě měsíčních faktur. Tankování na CCS karty poskytuje pouze ČS Euro Oil na Dolní Rožínce a ve Zvoli nad Pernštejnem. Ostatní ČS v okolí tuto službu svým klientům nenabízí.

Rozšíření škály nabízených služeb – v budoucnosti tato ČS začne nabízet i plnění LPG, popřípadě CNG.

Oslovení okolních podniků s nabídkou možné slevy – při pravidelném odběru by firma poskytovala bonusy v podobě slev na využití mycí linky a další výhody.

Plánovaná výstavba přivaděče na dálnici okolo autoservisu – vybudování dálničního přivaděče by znamenalo zvýšení návštěvnosti a zlepšení tržní pozice firmy.

3.8.4 Hrozby

Vznik konkurenční ČS v okolí Jemnice – v blízkém okolí Jemnice se nachází pouze 3 ČS, pokud by v budoucnosti vznikla další konkurence, mohlo by dojít k ohrožení existence podniku.

Zvyšující se nároky zákazníků – klienti při nákupu jakéhokoliv statku požadují další doplňkové služby. Proto i provozovatel ČS musí sledovat současné trendy a snažit se odlišit od své konkurence.

Zvyšující sazby DPH a spotřební daně – prodej PHM podléhá daním, jako je DPH a spotřební daň. Jejich zvyšující se trend by mohl ohrozit likviditu podniku.

Zvyšující se nároky ze strany legislativy – nakládání s odpady, bezpečnostní předpisy, zákony atd.

Pokles odběru PHM mimo sezónu – prodej PHM není po celý rok stálý, v průběhu roku dochází k výkyvům, především v zimních měsících dochází k rapidnímu poklesu poptávky po PHM. Poklesne tedy návštěvnost ČS, tím poklesnou i tržby.

Vznik nových substitutů – např. elektromotory, palivo CNG a další.

Malý zájem zákazníků – velkou hrozbou je, že otevření ČS nevzbudí očekávaný zájem a návštěvnost bude nízká. Tomu se dá předejít dobrou kvalitou nabízených služeb za nízké ceny, příjemným prostředím a ochotným personálem.

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že firma musí odstranit své slabé stránky, vyvarovat se případným hrozbám a využít potenciálních příležitostí.

4 Návrh na zřízení čerpací stanice PHM

V této poslední části diplomové práce předkládám návrh na rozšíření autoservisu o veřejnou ČS PHM. Nejdříve popíši obecné informace týkající se nově vybudované ČS, dále popíši podnik z oblasti vybavení, nabízených produktů a služeb. V dalších podkapitolách sestavím obchodní, marketingový, organizační a finanční plán, harmonogram činností a na závěr zhodnotím případná rizika a hrozby, která mohou nastat při realizaci tohoto záměru.

4.1 Charakteristika návrhu

Název:	Rozšíření autoservisu o veřejnou ČS PHM
Typ záměru:	zakládání a rozvoj mikropodniku
Žadatel a investor:	Miroslav Uhlíř
Dosavadní činnost:	CZ NACE 45.20: Opravy a údržba motorových vozidel CZ NACE 49.41: Silniční nákladní doprava CZ NACE 25.72: Výroba zámků a kování
Plánovaná činnost:	CZ NACE 47.30: Maloobchod s pohonnými hmotami

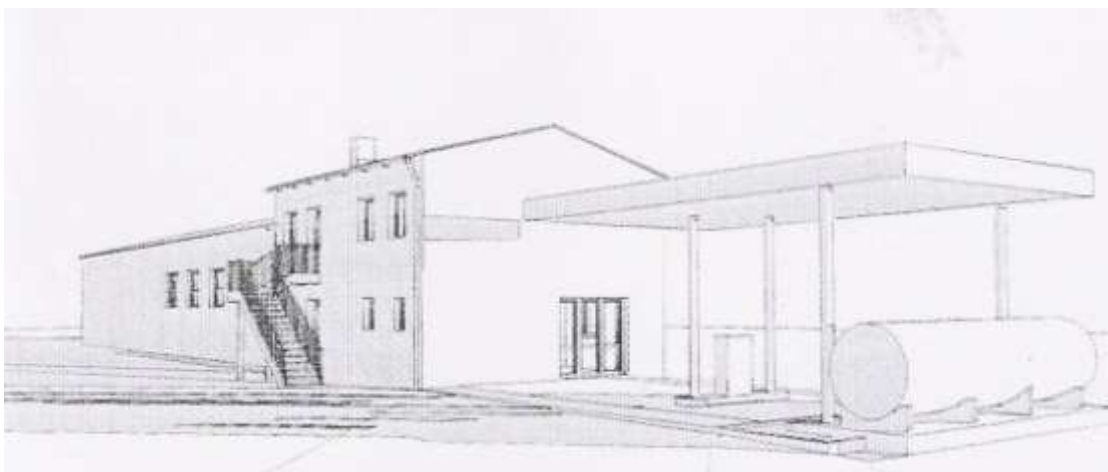
4.1.1 Zdůvodnění návrhu

Účelem je vybudovat vlastní ČS PHM v areálu autoservisu s cílem zvýšit pružnost reakce firmy na neustále se zvyšující poptávku zákazníků o doplňkové služby. Po realizaci projektu vznikne nová moderní ČS s mycí linkou a prodejnou suchého zboží, díky které majitel firmy získá více zakázek, čímž uspokojí poptávku zákazníků. Důsledkem projektu bude rozšíření služeb autoservisu, vytvoření tří nových pracovních míst, zvýšení produktivity a úspora nákladů PHM pro svá firemní vozidla. Realizace projektu se předpokládá v období od ledna 2013 do prosince 2013. Výběr stavební firmy bude proveden na základě výběrového řízení.

4.1.2 Prostory čerpací stanice

Stavba bude plně v majetku investora, v obci Jemnice u Strážku, okres Žďár nad Sázavou. Staveniště je o výměře 10 000 m² a nyní je připraveno pro zahájení výstavby. Pozemek má mírně svažité charakter směrem na severozápadní stranu. Na stavebním pozemku se v současné době nachází pouze budova autoservisu. Prodejna ČS bude umístěna přímo v budově podniku. V současné době se v této místnosti nachází kancelář majitele, která bude přesunuta do vrchního patra budovy. Tímto se ušetří náklady na výstavbu prodejny ČS. Provedou se pouze lehké rekonstrukce a úpravy stávajících prostor. Tyto činnosti si bude majitel provádět svépomocí. Místnost je o velikosti 7 x 7 m, vedlejší místnost se upraví na sociální zařízení. Sklad pro nakoupené zboží se umístí vedle prodejny. Tato místnost je o velikosti 5 x 4 m.

Novostavba ČS s prodejnou a mycí linkou bude určena jak pro osobní, tak pro nákladní vozy. ČS bude vybavena jedním oboustranným stojanem se třemi výdejními pistolemi na každé straně, kde bude možné tankovat tři druhy PHM, a to natural 95, diesel a bionaftu. Situace bude řešena dvěma jízdními pruhy. Celý objekt ČS, i prostor pro vedlejší parkování zákazníků, bude zastřešen plechem pomocí ocelové konstrukce na dvou sloupech. Obvodové i vnitřní stěny ČS jsou navrženy z cihelných bloků a celý objekt je vhodně zateplen z polystyrenových desek a opatřen bílou omítkou. Stavba nebude mít vliv na životní prostředí a nebude stínit sousedům. Přístup k ČS bude po asfaltové komunikaci, která bude napojena na hlavní pozemní komunikaci. Celý objekt bude připojen pomocí přípojek na elektrickou energii, vodovod a plynovod od autoservisu. ČS bude přístupná zákazníkům nonstop každý den díky zabudovanému systému tankomat PAYMENT4U. Tímto se odliší od okolní konkurence. Celý projekt bude financován z úspor majitele firmy, jelikož provoz autoservisu je po celou dobu jeho existence ziskový. Na obrázku č. 9 je znázorněn náčrt výstavby ČS PHM.



Obrázek 9: Náskres projektu výstavby čerpací stanice (24)

4.1.3 Prodejna čerpací stanice

Provozovna ČS bude umístěna v budově autoservisu. V prodejně bude možno zakoupit různé zboží, jako je občerstvení, tiskopisy, hračky, drogistické zboží, tabákové výrobky, alkohol a drobné potřeby pro motoristy. Součástí tohoto prostoru bude malé posezení, kde si budou moci zákazníci vypít kávu z presovače, popřípadě z automatu na kávu. Tento prostor bude vybudován také za účelem případného čekání zákazníka na drobnou opravu svého vozu v autoservisu. Prodejna bude vybavena plazmovou televizí a rádiem, pro malé návštěvníky zde bude k dispozici hrací koutek. Z boční strany bude vchod do sociálního zařízení, na dámských toaletách se zabuduje dětský přebalovací pult. V podkroví budovy se zřídí místnost určená pro kancelář.

Otevírací doba prodejny bude od 6 do 18 hodin ve všední den, o víkendu od 7 do 18 hodin. Zákazníci ovšem budou mít možnost tankovat PHM nepřetržitě celý den, nonstop, díky zabudovanému systému, který bude platby přijímat předem, pomocí platební karty. Vjezd a výjezd do ČS bude opatřen železnými závorami, které zabrání případnému odjetí vozu bez placení. Celý objekt bude střežen kamerovým systémem.

4.1.4 Vybavení a technika čerpací stanice

Pro stáčení a výdej PHM bude zapotřebí kromě základního vybavení ČS řada dalších bezpečnostních prvků proti úniku PHM do okolí. Kompletní dodávku a instalaci celého vybavení provede společnost ARDIGAS CZ, s. r. o., která poskytla nejlepší cenovou

nabídku a zaručila se, že veškeré činnosti budou v souladu s požadavky ČSN, zákona č. 311/2006 Sb. a schválenou legislativou pro provozování, skladování a výdej PHM. Instalovat se bude:

- jedna tříkomorová nadzemní nádrž o objemu 16 m³ pro uskladnění dieslu, 8 m³ pro natural 95 a 16 m³ pro bionaftu
- odtokových kanálů v blízkosti palivových čerpadel, které zabrání případnému proniknutí PHM do půdy. Budou vedeny do kontejneru na odpad, který bude zabudovaný v zemi. Tento kontejner bude vyvážený podle potřeby specializovanou firmou, předpoklad je jednou ročně. Na likvidaci těchto nebezpečných odpadů bude sjednána firma Stelo oil spol. s r. o., která se zabývá likvidací odpadů a s tím spojenou ochranou životního prostředí. S touto společností bude náš podnik spolupracovat i v případě čištění nádrží na PHM, jejich údržby atd.
- podzemních odlučovačů ropných par,
- úkapových jímek,
- jednoho oboustranného výdejního stojanu se třemi stáčecími pistolemi, které budou opatřeny bezpečnostním prvkem v podobě odsávače ropných výparů vznikající při tankování.

Mezi další venkovní vybavení ČS bude patřit osvětlení, závorový systém, stojan s aktuálními cenami PHM, tankomat na akceptaci platebních karet při nočním tankování, kompresor na dohušťování pneumatik, vysavač, mycí linka a zařízení na ruční tlakové mytí a kamerový systém.

Pro vybavení prodejny bude zapotřebí obstarat počítačové vybavení, software, výdejní pult, presovač kávy, automat na kávu, kancelářský nábytek, tři stoly s posezením pro zákazníky, regály do skladu a pro vystavené zboží v prodejně, chladničky a mrazicí boxy na potraviny, plazmovou televizi, rádio a drobné zboží, jako sklenice, lžičky atd.

4.1.5 Platební automat pro čerpací stanice s PHM

Majitel firmy se rozhodl pro otevírací dobu nonstop. Od 18 hodiny by se ČS změnila na bezobslužnou, tzn. že zákazníci budou provádět platby předem za pomoci tzv. tankomatu. Vybrala jsem platební automat PAYMENT4U, který nabízí firma Financial Systems Development, s. r. o. sídlící v Praze. Tankomat PAYMENT4U je platební automat pro samoobslužný prodej PHM s přímým napojením na účetní a řídicí systém. Celá obsluha tohoto zařízení se odehrává na základě dotykové obrazovky s jednoduchým ovládáním. PAYMENT4U akceptuje platební karty od ČSOB, Raiffeisen BANK, UniCredit a Komerční banky, ale akceptuje i hotovostní peníze, jak bankovky, tak mince. Další možností jsou speciální karty vydané provozovatelem, které umožňují fakturačním zákazníkům efektivně čerpat PHM v jakoukoliv dobu. Těmto klientům budou nabídnuty zvýhodněné ceny a další atraktivní bonusy. Součástí tankomatu je i zabudovaná kamera, tiskárna účtenek, čtečky karet a vnější či vnitřní klávesnice. Na obrázku č. 10 jsou dvě možné varianty tankomatu.



Obrázek 10: Tankomat PAYMENT4U (41)

Ovládání tankovacího automatu je velmi jednoduché. Sled činností je následující:

- volba jazyka (čeština, angličtina), vložení platební karty (popř. hotovosti), výběr činnosti (tankovat, tisknout, zrušit), výběr produktu (natural 95, diesel, bionafta), zadání maximální peněžní částky nebo zadání maximálního počtu litrů PHM.

Poté může začít samotné tankování. Na obrazovce se objeví číslo stojanu, kde bude moci zákazník tankovat a který je již předplacen na požadovanou stanovenou částku. Z karty bude odečtena skutečně načerpaná částka popř. budou vráceny bankovky či mince, pokud zákazník platil v hotovosti. Po vrácení pistole do výdejního stojanu tankomat automaticky vyjede daňový doklad o platbě. (41)

4.1.6 Nákup mycí linky pro osobní i nákladní vozy

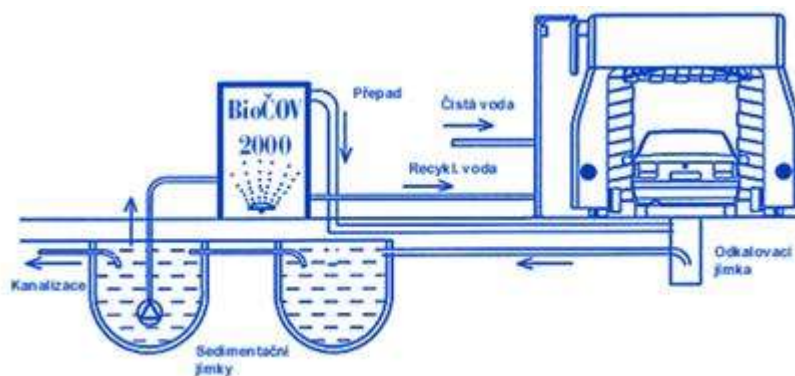
Součástí mycí linky bude biologická čistírna odpadních vod, která je speciálně navržena na čištění odpadních vod z automyček. Vyčištěná voda bude opětovně použita na mytí vozů. Mycí linka bude zakoupena od firmy Tammermatic, která patří ke špičce výrobců mycích linek. Mycí linka Rainbow classic má hned několik výhod, jedná se zejména o nízké provozní náklady, vysokou kvalitu mytí, vysokou životnost a je určena nejen pro osobní vozy, ale i pro nákladní vozy, dodávky nebo autobusy (viz obrázek č. 11). Cena vybrané mycí linky je stanovena na 1 600 000 Kč.



Obrázek 11: Mycí linka Rainbow Classic (34)

Jak již bylo zmíněno, součástí mycí linky bude čistírna odpadních vod zakoupena od společnosti Ecoclean+ spol. s r. o. Vybrala jsem čistírnu odpadních vod BioČOV 2000i, (obrázek č. 12) která pracuje na bázi odbourávání ropných látek pomocí speciálně vypěstovaných bakterií, které jsou využívány zejména při ropných haváriích. Mezi výhody čistírny odpadních vod BioČOV 2000i patří:

- vyčištěná voda je výborné kvality, zbaví provozovatele veškerých údržbových prací, provozní náklady jsou nižší než při stávajících ČOV, nízké pořizovací náklady, 50 000 Kč (20)



Obrázek 12: Čistírna odpadních vod BioČOV 2000i (20)

4.1.7 Nabízené služby a produkty

Kromě standardní nabídky PHM, jako je diesel, natural 95 a bionafta, si zákazníci budou moci svůj vůz umýt v bezobslužné mycí lince, vysát si interiér vozu, dohustit si pneumatiky či nechat opravit svůj automobil v autoservisu. Mezi doplňkové služby bude patřit prodej občerstvení, jako jsou nápoje, sladkosti, obložené bagety atd. K dostání budou také alkoholické nápoje, tabákové výrobky, káva a drobné potřeby, jako např. autolékárničky, leštící přípravky, oleje, směs do odstříkovačů, nemrznoucí kapaliny apod. Za zakoupené produkty bude možné platit jak v hotovosti, tak bezhotovostně platební kartou. Firmy, s kterými bude uzavřena smlouva o pravidelném odběru PHM, a veškeré potřebné informace o nich budou zaznamenávány v počítačovém programu. Řidiči firemních vozů po natankování předloží firemní průkaz, personál ČS provede zápis o množství natankovaných PHM, SZP vozu, jméno řidiče a datum tankování pro příslušnou firmu. Poté jednou měsíčně vystaví fakturu a zašlou ji příslušnému podniku i s přehledem tankovaných litrů za fakturovaný měsíc. Žádná okolní ČS tyto možnosti nenabízí, proto si myslím, že tento fakt bude patřit mezi další konkurenční výhodu.

4.2 Obchodní plán

4.2.1 Nákup a skladování PHM

Dodavatel PHM bude vybírán na základě výběrového řízení. Majitel firmy se bude rozhodovat mezi firmami Slovnaft a Pegas Oil. Rozhodne se pro tu, která nabídne

nejvyšší kvalitu PHM, za přijatelné prodejní ceny a další nejlepší dodací podmínky. S vybraným dodavatelem bude podepsána smlouva o odběru PHM. Nakoupené PHM budou skladovány v nadzemní tříkomorové nádrži. Objednávky PHM budou uskutečňovány na základě momentálního stavu množství PHM v nádrži. Objednávky budou prováděny písemně, předpokládá se jednou měsíčně, podle momentálního obratu. Dodavatel PHM zajistí počítačové vybavení, software, kasu a další zařízení potřebné k provozu ČS. Požadavky na dodej PHM jsou následující:

- dovoz PHM do 48 hodin po přijetí písemné objednávky,
- garance kvality PHM,
- přijaté faktury se splatností 15 dnů s bezhotovostní platbou.

4.2.2 Nákup a skladování zboží

V prodejně ČS se budou nabízet různé druhy zboží. Proto i dodavatelé, poskytující dodávky tohoto sortimentu, budou různí. Tabákové výrobky a alkoholické nápoje se budou nakupovat ve velkoobchodu Makro, sídlící v Brně. Nealkoholické nápoje budou značky Coca Cola, ostatní nápoje od firmy Lekkerland, která je zaměřena přímo na dodávky zboží pro ČS. V letních měsících se budou prodávat i zmrzliny od Algidy. Algida poskytne mrazící boxy a cedule s nabídkou prodáváných zmrzlin. Jako v ostatních ČS budou v nabídce velmi oblíbené obložené bagety. Podle mého názoru jsou nejkvalitnější a nejchutnější bagety značky Crocodile ČR. Při pravidelném odběru tato firma poskytne značkové chladicí boxy a regály. Ostatní sortiment, jako jsou drobné potřeby pro motoristy, se bude odebírat od dodavatelů, kteří poskytují náhradní díly do autoservisu. Pro skladování veškerého zboží bude připraven sklad, ve kterém bude zboží uloženo a evidováno. Objednávky budou prováděny podle momentálních potřeb.

4.3 Marketingový plán

4.3.1 Produkt

ČS v dnešní době nenabízí pouze PHM (natural 95, diesel a bionafta), ale i řadu dalších služeb. Aby došlo k uspokojení co největší škály zákazníků, bude se kromě PHM nabízet i prodej suchého zboží, drobné potřeby pro motoristy, občerstvení, a další služby, jako mycí linka, kompresor či vysavač. ČS bude mít velkou konkurenční výhodu v tom, že jako další doplňkovou službu bude mít v podobě autoservisu přímo v areálu ČS. Pokud tedy řidič zjistí při tankování nějaký problém na svém vozu, bude moci využít služeb autoservisu.

4.3.2 Distribuce

Prodej PHM se bude odehrávat na bázi přímého prodeje v prostorách ČS. Veškerá distribuce se tedy bude odehrávat výlučně zde.

4.3.3 Propagace

Firma Miroslava Uhlíře nemá vybudované vlastní marketingové oddělení, které by se zabývalo reklamou a propagací. Po celou dobu existence firmy se touto problematikou zabýval majitel firmy sám. Aby se ČS zviditelnila, navrhovala bych vybudovat reklamu v podobě transparentu u hlavní silnice vedoucí okolo autoservisu. Stejně jako u každé ČS bude umístěn stojan, kde budou uvedeny aktuální ceny PHM, včetně otevírací doby nonstop, poskytovaných služeb atd. Umístí se také ukazatele do okolních vesnic, roznesou se letáky, založí se webové stránky a ČS se zapíše do registru veřejných čerpacích stanic PHM. Dále se zavedou různé věrnostní programy, slevové karty, různé akce atd.

Podpora prodeje

Pro větší zviditelnění nabízených služeb budou zákazníkům nabízeny propagační materiály, jako firemní propisky, vizitky, zapalovače nebo vůně do auta s logem firmy. Odhadovaná cena této reklamy je vyčíslena na 5 000 Kč.

Public relations

Aby firma stoupala v očích místních obyvatel, plánuje Miroslav Uhlíř sponzoring na výstavbu místního hřiště pro děti. Bude se jednat o částku 40 000 Kč, tento dar si v příštím roce uplatní podle § 15, odst. 1 zákona o dani z příjmu jako odčitatelnou položku. Zaměstnanci ČS i autoservisu dostanou pracovní oděvy s logem firmy, aby firmu reprezentovali i navenek. Bude se jednat o trička v barvě červené, montérky, vesty, kalhoty a zimní bundy. Potisk pracovních oděvů nám provede firma Černý ze Žďáru nad Sázavou. Předběžná kalkulace na potisk firemního oblečení vyjde na částku 3 500 Kč.

4.3.4 Cena

Cena ropy neustále roste, proto se musí předpokládat zdražování ropných produktů. Ceny PHM se budou určovat na základě cen okolní konkurence. Majitel firmy bude zastávat strategii nižších cen minimálně o 30 haléřů za litr, než nejbližší konkurenti. Tímto krokem jistě přiláká zákazníky a vzbudí tak zájem v okolí. Toto ocenění především zákazníci odebírající větší množství PHM, s možností placení na fakturu. Tuto strategii do budoucna měnit nebude, aby neztratil nejlepší odběratele. Cena PHM se ovšem bude odvíjet od ceny, za kterou se PHM nakoupí a od stanovené marže. Marže na jednom litru PHM bude stanovena ze začátku na 1,50 Kč, ale s postupem času se plánuje marži zvednout. Stejným způsobem se i ceny suchého zboží budou odvíjet od nákupních cen a cen konkurence (kromě dálničních známek a tabákových výrobků). Marže u suchého zboží bude stanovena na 30 %. Nabízené doplňkové služby budou některé zadarmo, jako jsou toalety a kompresor na dohuštění pneu. Ostatní služby, jako mycí linka, vysavač nebo kávovar budou samozřejmě zpoplatněny. Za vysavač se bude vybírat 20 Kč/10 min. Cena za využití mycí linky bude rozdílná podle programu, který si klient vybere. Vybraná mycí linka bude nabízet 5 základních programů jak pro osobní, tak nákladní vozy. Ceny budou v rozmezí od 70 do 300 Kč za jedno umytí. Předpokládá se, že frekvence využívání mycí linky bude 250 vozů měsíčně.

4.4 Organizační plán

4.4.1 Výběr právní formy podnikání

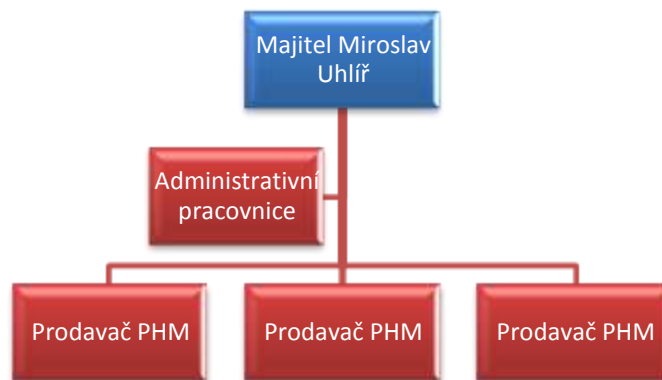
Pro provozování ČS se nabízí jako nejvhodnější formy podnikání buď založení společnosti s ručením omezeným, nebo podnikání formou živnosti. Při rozhovoru s majitelem firmy jsme se shodli na variantě první, tedy na založení společnosti s ručením omezeným. Toto rozhodnutí má hned několik důvodů. Živnostenské podnikání sice nevyžaduje splacení žádného základního kapitálu, majitel jedná sám, svým jménem, jsou zde méně složitější administrativní úkony, méně náročnější založení firmy a chod celé společnosti, ale velkou nevýhodu spatřuji v tom, že živnostník ručí celým svým majetkem za závazky svého podniku. Toto rozhodnutí bude mít však i své nevýhody, jako vložení základního kapitálu, vedení podvojného účetnictví, atd.

Základní kapitál ve výši 200 000 Kč Miroslav Uhlíř uloží do banky, která poté vydá písemné prohlášení o splaceném vkladu jednatele. Společnost vznikne dnem zápisu do obchodního rejstříku, přičemž se návrh na zápis musí podat do devadesáti dnů od založení společnosti. Zapsání do obchodního rejstříku bude znamenat poplatek ve výši 5 000 Kč. Jelikož Miroslav Uhlíř společnost založí sám, sepíše zakladatelskou listinu ve formě notářského zápisu. Dále bude zapotřebí vyřídit si živnostenské listy na provoz ČS a prodej suchého zboží, nechat si vyjet výpis z rejstříku trestů a do 8 dnů po zápisu společnosti do obchodního rejstříku zaregistrovat se u Správy sociálního zabezpečení a u příslušné zdravotní pojišťovny. Dále se bude muset do 30 dnů zaregistrovat na příslušném finančním úřadu k placení daně z příjmu právnických osob.

Jediným zakladatelem, investorem a jednatelem společnosti bude Miroslav Uhlíř.

4.4.2 Personální obsazení a jejich pracovní náplně

Pro provoz ČS je zapotřebí mít dostatečný počet pracovníků. Majitel firmy plánuje zaměstnat další 3 pracovníky, kteří by se starali o provoz ČS. Nábor zaměstnanců je plánován leden roku 2014. Na následujícím schématu je znázorněna zamýšlená organizační struktura ČS. (obrázek č. 13)



Obrázek 13: Organizační schéma ČS (Zdroj: vlastní zpracování)

Níže jsou uvedeny pracovní náplně jednotlivých pracovních pozic.

Majitel Miroslav Uhlíř

- bude vykonávat pozice vedoucího a řídit chod celého podniku,
- kontrolovat a řídit výkony svých zaměstnanců,
- jednání s dodavateli PHM a suchého zboží, vyřizování objednávek,
- komunikace s příslušnými úřady a institucemi,
- bude rozhodovat o stanovení výše mezd,
- stanovení cen PHM a dalšího sortimentu.

Tři prodavači PHM

- příjem, kontrola, uskladnění a doplňování přijatého zboží,
- vedení provozní evidence při prodeji PHM a zboží,
- přijímání plateb od zákazníků – hmotná zodpovědnost,
- údržba a obsluha mycí linky, kompresoru a vysavače,
- úklid prodejny a okolí ČS.

Administrativní pracovnice – tuto pozici budu vykonávat já, autorka této práce

- vedení podvojného účetnictví (vedení účetních knih, účetní závěrka, účetní uzávěrka, vypracování daňových formulářů, atd.)
- vedení mzdové a personální agendy (pracovní smlouvy, vstupní školení BOZP, výpočet měsíčních výplat, jednání s Okresní správou sociálního zabezpečení a se zdravotními pojišťovnami, finančním úřadem, atd.),
- vedení skladu (příjemky, výdejky, obrat zásob, frekvence dodávek zboží a PHM, skladové karty),
- vedení plateb z bankovního účtu,
- ostatní administrativní práce.

4.4.3 Odhad mzdových nákladů

Následující tabulky zobrazují měsíční a roční mzdové náklady. Při stanovování mezd se majitel firmy bude řídit minimálními mzdovými tarify pro jednotlivé pracovní profese. V následující tabulce jsem provedla výpočet měsíčních mezd u jednotlivých pracovníků. Pro zjednodušení nebudu brát v úvahu slevy z mezd a další daňová zvýhodnění. Zaměstnanci podepíší prohlášení poplatníka.

Tabulka 3: Výpočet měsíčních čistých mezd k výplatě

Mzdové položky	Admin.pracovnice	Prodavač PHM	Celkem za 4 pracovníky
Hrubá mzda	16 000 Kč	11 440 Kč	-
Soc. pojištění (25%)	4 000 Kč	2 860 Kč	12 580 Kč
Zdrav. pojištění (9 %)	1 440 Kč	1 030 Kč	4 530 Kč
Superhrubá mzda	21 440 Kč	15 330 Kč	-
Zaokrouh. základ daně	21 500 Kč	15 400 Kč	-
Daň z příjmu (15 %)	3 225 Kč	2 310 Kč	-
Sleva na poplatníka	2 070 Kč	2 070 Kč	-
Záloha na daň po slevě	1 155 Kč	240 Kč	2 160 Kč
Soc. pojištění (6,5 %)	1 040 Kč	744 Kč	6 696 Kč
Zdrav. pojištění (4,5 %)	720 Kč	515 Kč	2 265 Kč
Čistá mzda k výplatě	13 085 Kč	9 941 Kč	42 908 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní doba bude dvanáctihodinová, od 6 do 18 hodin, provoz ČS bude celoroční. Největší zájem se předpokládá v letních měsících, kdy stoupne poptávka pro PHM, proto se plánuje v létě otevírací dobu prodloužit, od 6 do 20 hodin. Možnost tankování však bude nonstop, díky zabudovanému tankomatu. V tabulce č. 4 jsou uvedeny celkové měsíční a roční mzdové náklady.

Tabulka 4: Odhad celkových mzdových nákladů

Mzdová položka	Částka
Čistá mzda k výplatě	42 908 Kč
Sociální pojištění celkem	19 276 Kč
Zdravotní pojištění celkem	6 795 Kč
Záloha na daň z příjmu ze závislé činnosti	2 160 Kč
Celkem měsíční mzdové náklady	71 139 Kč
Celkem roční mzdové náklady	853 668 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Finanční plán

V této podkapitole se zaměřím na finanční stránku celého projektu. Budou zde vyhodnoceny náklady i výnosy plynoucí z navrhovaného záměru výstavby ČS. Zaměřím se jak na náklady před zahájením podnikatelské činnosti, tak na náklady během provozu ČS. Následně uvedu plánované výnosy z podnikatelské činnosti v časovém horizontu tří let.

4.5.1 Investiční náklady související s vybudováním čerpací stanice

Při zahájení podnikání musí podnikatel vynaložit řadu zřizovacích výdajů na různé administrativní záležitosti, jako je např. vyřízení živnostenského listu na živnostenském úřadě, nechat si vyhotovit výpis z rejstříku trestů atd. Bude se sice s velkou pravděpodobností jednat o zanedbatelnou částku, ale i tak s ní musí počítat. Odhaduji, že se tato částka bude pohybovat okolo 15 000 Kč.

Jelikož prodejna ČS bude umístěna již ve vybudovaných prostorách autoservisu, počítá se pouze s náklady na vybavení a úpravu těchto prostor. Vybavení prodejny ČS, skladu a úprava sociálních místností se odhaduje na částku 300 000 Kč. V této sumě je

zahrnuto veškeré nakoupené vybavení, jako jsou regály, nábytek, kávovar atd. Práce okolo úprav si bude provádět sám majitel firmy.

Další zřizovací výdaje budou na samotnou výstavbu ČS. Námi vybraná společnost ARDIGAS CZ, s. r. o. nám vypracovala předběžnou cenovou kalkulaci na komplexní dodávku a instalaci veřejné ČS PHM, kterou v následujícím textu zjednodušeně uvedu. Před zahájením instalace bude s firmou ARDIGAS CZ, s. r. o. podepsána smlouva o dílo.

Skladovací nádrž

Repasovaná dvouplášťová ocelová nadzemní skladovací nádrž o velikosti 40 m³ včetně provedení těsnostní zkoušky skladovacího prostoru nádrže a vypracování „Protokolu o těsnostní zkoušce“ dle ČSN. Cena za dodávku a instalaci bude činit 130 000 Kč.

Dělení skladovací nádrže

Stávající nádrž se upraví vložením dělicí přepážky ocelovým plechem o síle 8 mm. Tímto se vytvoří dva skladovací prostory pro diesel a pro natural 95. Cena za dodávku a instalaci bude činit celkem 40 000 Kč.

Potrubní rozvody stáčení PHM a odkalování

Bude se jednat o kompletně nové rozvody vedené ve dvou trasách, v ceně budou také zahrnuty nátěry před izolací, úprava vík, provedení těsnostní zkoušky potrubních rozvodů atd. Cena za dodávku a instalaci bude činit 148 000 Kč.

Potrubní rozvody sání pro jednotlivé produkty, potrubní rozvody odvětrání, potrubní rozvod rekuperace par

Cena za instalaci a dodávku veškerého potrubí bude činit celkem 360 000 Kč.

Výdejní stojan ADAST typ V LINE MAJOR H

Jedná se o oboustranný stojan se zavěšenými hadicemi se sacím systémem 4 600. Kryty výdejních stojanů a pistolí budou samostatně zamykatelné a pistole budou vybaveny bezpečnostními trhacími spojkami. Stáčecí rychlost jednotlivých pistolí bude 40 l/min. Cena za dodávku a instalaci bude činit 260 000 Kč.

Havarijní bezodtoková jímka

Dvouplášťová ocelová jímka, která bude sloužit ke kontrole hladiny za pomoci plováku E 218. Cena za dodávku a instalaci bude činit 127 000 Kč.

Řídicí systém veřejné ČS PHM

Výdejní stojany budou vybaveny elektronickým počítadlem ADAST, který bude propojený s datovým a komunikačním serverem XTR400. Software WinMISS klient bude zabezpečovat kompletní správu zákazníků, lokálních karet a karet vozidel, povede také skladové hospodářství, bude možný prodej fakturovaným zákazníkům v různých prodejních cenách, prodej pro vlastní spotřebu atd. V ceně jsou zahrnuta zaškolení obsluhy, pokladní zásuvka, tiskárna daňových dokladů a sestava PC. Cena za instalaci a dodávku bude činit 137 000 Kč.

Celková částka výdajů na dodávku a instalaci výše zmíněného vybavení bude tedy činit kolem **1 300 000 Kč**. V následující tabulce č. 5 uvedu souhrn všech nákladů souvisejících s výstavbou ČS PHM.

Tabulka 5: Náklady spojené s výstavbou čerpací stanice PHM

Položka	Cena v Kč bez DPH
Mycí linka, mycí prostředky	1 600 000
Stáčení technika, podzemní nádrže,...(viz podkapitola 4.5.1)	1 300 000
Tankovací automat PAYMENT4U	300 000
Stavební práce a stavební materiál	180 000
Vysavač, kompresor, ruční vysokotlaká myčka	73 000
Zařízení sociálních místností	70 000
Reklama, propagace	60 000
Regály, kancelářský nábytek	55 000
Presovač, automat na kávu	53 000
Čistírna odpadních vod BioČOV 2000i	50 000
Kamerový systém	35 000
Plazmová televize, rádio	15 000
Vyřízení živnostenského listu a dalších povolení	15 000
Nádobí a další drobné vybavení	4 000
Celkem	3 810 000

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 5 vyplývá, že výstavba veřejné ČS vyjde na necelých 4 mil. Kč. Ve srovnání s výstavbou okolních ČS jsou tyto náklady mnohem nižší. Je to způsobeno především tím, že majitel firmy ušetřil náklady s výstavbou prodejny, jelikož ji umístil do volné místnosti svého autoservisu.

4.5.2 Náklady spojené s provozováním čerpací stanice

Do těchto nákladů jsem zařadila veškeré náklady, které souvisejí se zabezpečením chodu ČS. Pro přehlednost jsem tyto náklady vypracovala do tabulky č. 6, která bude vystihovat průběh nákladů v jednotlivých měsících roku.

Lze očekávat nárůst některých nákladových položek. Předpokládám, že dojde ke zvýšení cen energií, mzdových nákladů a nákladů na opravy a udržování veškerého zařízení. Odhaduji tříprocentní meziroční nárůst všech nákladových položek a s tím spojený i tříprocentní nárůst meziročních tržeb.

4.5.3 Výnosy spojené s provozem čerpací stanice

Výnosy z prodeje suchého zboží se odhadují okolo 130 000 Kč měsíčně. Částka bude v průběhu roku samozřejmě pohyblivá, jelikož se předpokládají vyšší tržby o prázdninách, kdy bude větší návštěvnost zákazníků. V této částce jsou zahrnuty i tržby z prodeje cigaret a alkoholu. Plánovaná marže na prodej suchého zboží je 30 %.

Výnosy z prodeje PHM budou také v průběhu roku různé. Předpokládá se vliv sezónnosti, především v letních měsících bude jistě mnohem vyšší spotřeba PHM. Nákupní cena PHM se v současnosti pohybuje v rozmezí od 33 do 35 Kč/litr. Průměrná prodejní cena PHM podle druhu paliva kolísá okolo 37 Kč, bionafta o 4 Kč méně na jeden liter. Ceny se v průběhu měsíce samozřejmě neustále mění, ale pro naše účely budeme počítat s cenami tak, abychom dosáhli marže 1,50 Kč/litr. Průměrnou měsíční spotřebu PHM odhadujeme na 120 000 litrů. **Za doplňkové služby**, jako je mycí linka, vysavač nebo občerstvení, počítáme měsíční tržby v průměru 70 000 Kč. V tabulce č. 7 jsou přehledně uspořádány předpokládané výnosy v roce 2014. V tabulce č. 8 je vyčíslený pravděpodobný VH před zdaněním na následující tři roky.

Tabulka 6: Náklady spojené s provozem ČS v roce 2014 v tis. Kč

Náklady	Rok 2014												Celkem
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	
Nákup PHM	3 150	3 150	3 150	3 675	3 675	3 675	3 675	3 675	3 675	3 675	3 150	3 150	41 475
Nákup suchého zboží	90	90	90	90	90	90	100	100	100	90	90	90	1 110
Spotřeba provozního mater.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Spotřeba prostředků v myčce	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Spotřeba energie	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Mzdové náklady	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	864
Opravy a udržování	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Reklama a propagace	50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	72
Zkoušky a revize	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	20	40
Celkem	3 416	3 368	3 368	3 893	3 893	3 913	3 903	3 903	3 903	3 893	3 368	3 388	44 209

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Předpokládané výnosy v r. 2014 v tis. Kč

Položka	r. 2014												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	celkem
Tržby za suché zboží	108	108	108	108	108	108	120	120	120	108	108	108	1 332
Tržby za služby	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Tržby z PHM	3 490	3 490	3 490	3 730	3 730	3 730	3 730	3 730	3 730	3 730	3 490	3 490	43 560
Celkem	3 668	3 668	3 668	3 908	3 908	3 908	3 920	3 920	3 920	3 908	3 668	3 668	45 732

Zdroj: vlastní zpracování

82

Tabulka 8: Předpokládaný VH před zdaněním pro roky 2014 až 2016 v Kč

Rok	2014	2015	2016
Náklady	44 209 000	45 535 270	46 901 328
Výnosy	45 732 000	47 103 960	48 517 078
HV před zdaněním	1 523 000	1 568 690	1 615 750

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.4 Financování výstavby čerpací stanice

Jak bylo již výše zmíněno, jediný investor tohoto projektu je pan Miroslav Uhlíř. Z provedené kalkulace pořizovacích nákladů vyšla skutečnost, že výstavba ČS vyjde investora na necelé 4 mil Kč. Tuto částku bude majitel firmy z části hradit z vlastních zdrojů a částečně ze zisků autoservisu V následujícím textu uvedu předpokládanou dobu návratnosti.

Doba návratnosti investice

Pro zjištění, zda je projekt výhodný či ne, použiji výpočet doby návratnosti této investice. Jedná se o dnes velmi často používané ekonomické kritérium a vypočítá se podle následujícího vztahu:

$$Doba\ návratnosti\ investice = \frac{IN}{CF}$$

Kde IN jsou investiční jednorázové náklady na realizaci a CF jsou roční peněžní toky. Pro jednoduchost budu počítat s tím, že jsou peněžní toky v jednotlivých letech konstantní. Investiční jednorázové náklady jsou ve výši 3 810 000 Kč a roční peněžní toky se odhadují okolo 1 500 000 Kč.

$$Doba\ návratnosti\ investice = \frac{3\,810\,000}{1\,500\,000}$$

Po dosazení do vzorce vyplynula skutečnost, že by se majiteli firmy tato investice měla vrátit za 3 roky. Je to však pouze optimistický odhad.

4.6 Harmonogram realizace

Celý projekt bude realizovat specializovaná firma ARDIGAS CZ, s. r. o., která bude zaopatřovat veškeré činnosti týkající se projektu, montáže a dalších prací. Etapy realizace výstavby ČS s mycí linkou budu následující:

- vypracování projektu ČS a mycí linky; ohlášení živnosti volné; získání stavebního povolení; vyjádření od hygienické stanice, Hasičů ČR a dopravního inspektorátu; vyžádání Vodoprávního souhlasu od odboru životního prostředí;

koupě čistírny odpadních vod; instalace a další montážní práce; zkoušky a revize a následná kolaudace a předání do provozu.

Harmonogram realizace výstavby ČS je uveden v příloze č. 2.

4.7 Hodnocení možných rizik

Podnikatelskou činnost po celou dobu její existence ovlivňují různá rizika, která mohou ohrozit celkový chod firmy. Musíme se proto snažit je odstranit, popřípadě je minimalizovat. Mezi nejzávažnější rizika při provozu ČS patří:

- **vliv sezónnosti**

Podle provedeného průzkumu v okolních ČS jsem zjistila fakt, že odběr PHM v průběhu roku velmi kolísá. Především v zimním období dochází k velkému poklesu poptávky po PHM.

- **nedostatek finančních prostředků**

Vybudování ČS nepatří mezi nejlevnější záležitosti, stejně tak jako její následný provoz. Z části tento podnikatelský záměr bude majitel firmy hradit sám, z vlastních prostředků a z části ze zisků autoservisu. Malá návštěvnost ČS by mohla ohrozit jak chod ČS tak i samotného autoservisu.

- **malá návštěvnost**

Nedostatečnou poptávku po našich službách může vyvolat hned několik důvodů. Mezi první jistě patří možnost, že zákazníci nebudou s našimi službami spokojeni. Odběratelé dnes nepožadují pouze výbornou kvalitu produktů, ale zohledňují i cenu, doplňkové služby, vlídnost personálu, vybavenost ČS, šíři nabízených služeb atd. Prvotním cílem je tedy spokojený zákazník. Naše firma se řídí všem známým heslem: „Náš zákazník, náš pán“. Proto se dobře komunikovat s nimi, zjišťovat jejich potřeby a brát v úvahu případné jejich návrhy na změny. Tato hrozba může zapříčinit krach podniku, jelikož malé tržby nepokryjí vysoké pořizovací a provozní náklady. Pokud tedy tato hrozba nastane, musí se snažit zjistit její příčinu a v co nejkratší době ji odstranit.

- **legislativní změny**

Do legislativních hrozeb lze zařadit například změny v zákonech upravující provoz ČS, dále zvýšení různých typů daní, jako je spotřební daň, daň z příjmu nebo daň z přidané hodnoty. Spotřební daň je v ČR jedna z nejvyšších z celé Evropy, proto dochází k častému tankování za hranicemi ČR.

- **výběr špatného dodavatele PHM**

Nespolehlivost dodavatelů může zapříčinit také řadu hrozeb, jako jsou zpožděné dodávky, nekvalitní PHM, vysoké pořizovací náklady PHM nebo chyby v dodávaném množství. Tato hrozba lze vyřešit uzavřením smlouvy s jiným spolehlivějším dodavatelem, abychom neztratili důvěru našich zákazníků.

- **vznik nové ČS v okolí Jemnice**

Vznik nové konkurenční ČS může být pro náš podnik velkou hrozbou, jelikož by mohla zaútočit na poskytování PHM za nižší ceny než my, čímž by odlákala naše zákazníky. Tato hrozba může nastat kdykoliv, žádným způsobem ji neovlivníme, musíme s ní tedy počítat.

- **růst cen ropy**

V loňském roce se ceny PHM pohybovaly až o 10 Kč/litr níže než dnes. Obzvlášť v posledních měsících dochází ke značnému růstu cen ropy. Může tedy nastat situace, kdy lidé nebudou mít dostatek peněz a poptávka po PHM rapidně poklesne.

Závěr

Diplomová práce se zabývala návrhem na vybudování veřejné ČS pohonných hmot v areálu autoservisu v obci Jemnice. Výběr této firmy byl záměrný, jelikož s panem Miroslavem Uhlířem, majitelem firmy, již několik let spolupracuji a po ukončení studia bych zde ráda pracovala jako účetní. Do této doby jsem v této firmě vykonávala administrativní práce na základě dohody o provedení činnosti.

Důvodem pro sepsání této práce byla úvaha, že bych vypracovaný návrh podnikatelského plánu na výstavbu ČS předložila majiteli autoservisu, a tím přispěla k možnému rozšíření podniku o nabídku PHM a dalších služeb jako mycí linka, prodej suchého zboží atd. Realizace tohoto projektu by měla za následek zlepšení konkurenceschopnosti, zvýšení obrátu i vyšší ziskovost. V okolí je několik autoservisů, avšak žádný neposkytuje prodej PHM. Proto si myslím, že se tímto krokem firma Miroslava Uhlíře velmi odliší od své konkurence a získá tím více nových zákazníků, kteří si při opravě svého vozu budou moci natankovat a ještě umýt vozidlo v moderní mycí lince za výhodné ceny. Mycí linku budou moci navštívit jak řidiči osobních, tak nákladních vozů.

V první části diplomové práce jsem uvedla teoretické poznatky, které se týkají všeobecně podnikání a veškerých informací při zpracování podnikatelského záměru. Jsou zde uvedeny požadavky, jež musí správný podnikatelský plán splňovat, např. přehlednost, jednoduchost, výstižnost a věrohodnost. Při zpracování návrhové části jsem se těmito poznatky řídila.

V návrhové části diplomové práce jsem stručně popsala zkoumaný podnik, uvedla důvody návrhu podnikatelského plánu a pro lepší seznámení s okolím autoservisu jsem provedla analýzy, které jsou nezbytné pro sestavení podnikatelského plánu, jako je Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SLEPTE analýza a na závěr SWOT analýza. Ve SLEPTE analýze jsem mimo jiné popsala obec Jemnice, čili místo, na jehož trhu bude ČS působit. Jemnice se nachází v kraji Vysočina, 25 km od okresního města Žďár nad Sázavou. Jemnice má pouhých 99 trvale žijících obyvatel, ale s postupem času se rozrůstá o nové výstavby rodinných domů. SWOT analýza upozornila na slabé stránky a případné hrozby, které by se měly odstranit. Jednalo se např. o hrozbu poklesnutí

poptávky po PHM mimo sezónu, nebo o vznik nové konkurenční ČS v okolí Jemnice. Vznik nové ČS majitel firmy nijak neovlivní, ale druhou hrozbu, tedy vliv sezónnosti je možné eliminovat podepsáním smlouvy s firmou Alfa Scrap, s. r. o. o pravidelném odběru PHM v průběhu celého roku. Tato firma se zabývá svozem kovošrotu a vlastní rozsáhlý vozový park. Vytvořením této specifické smlouvy zajistí pravidelné tržby i mimo sezónu. Bude se však jednat pouze o odběr bionafty.

Abych lépe poznala okolní konkurenci, tedy firmy zabývající se prodejem pohonných hmot, sestavila jsem dotazník, který jsem předložila třem nejbližším veřejným čerpacím stanicím. Jednalo se o ČS v Bobrové, ve Zvoli a v Dolní Rožince. Z tohoto průzkumu jsem zjistila, že investice na výstavbu těchto čerpacích stanic se pohybovaly okolo 5 mil. Kč a nejčastěji poskytují pouze diesel a natural 95. Žádná nenabízí možnost mytí vozu v mycí lince nebo bionaftu. V nabídce mají pouze kompresor na dohuštění pneumatik a prodej suchého zboží. Žádná z těchto čerpacích stanic nemá otevírací dobu nonstop a pouze dvě nabízejí tankování na CCS karty. Proto si myslím, že vybudovaná ČS v Jemnici bude mít řadu konkurenčních výhod, díky kterým přiláká zákazníky. Mezi první výhodou patří nižší pořizovací výdaje na výstavbu této ČS. Z provedené kalkulace vyplynulo, že počáteční výdaje na výstavbu jsou necelé 4 mil. Kč. Je to zapříčiněno především tím, že majitel firmy nebude muset stavět budovu pro prodej suchého zboží, jelikož prodejna bude umístěna v budově autoservisu. Do této doby v těchto prostorách byla kancelář majitele firmy, která bude tímto přestěhována do podkroví budovy. Provedou se tedy pouze lehké úpravy místností pro zřízení prodejny, sociálních místností a skladu. Větší investice budou tedy pouze na mycí linku, čistiřnu odpadních vod a zařízení ČS, jako jsou nadzemní nádrže, stáčecí technika atd. Tyto investiční náklady bude Miroslav Uhlíř hradit z vytvořených úspor a ze zisků autoservisu. Další odlišnosti od konkurence budou v nabídce služeb. Jedná se o mycí linku, ruční tlakové mytí vozů, ruční čištění interiéru vozu, opravy vozidel a nabídka tří druhů PHM (natural 95, diesel a bionafta).

Pro provozování ČS je potřeba získat živnostenské oprávnění a řadu dalších povolení. Majitel založí společnost s ručením omezeným na základě zakládací listiny. V lednu roku 2014 se zaměstnají tři pracovníci, kteří budou vykonávat pozici prodavačů.

Administrativní pracovnice bude obstarávat jak záležitosti týkající se autoservisu, tak ČS. Měsíční mzdové náklady budou okolo 70 000 Kč.

Po vyhotovení návrhu jsem sestavila harmonogram implementace jednotlivých činností, které se budou muset před samotným zahájením provozu zrealizovat. V případě, že firma získá stavební povolení a nenastane žádná nečekaná událost, měl by být provoz zahájen v lednu roku 2014. Celá výstavba by měla trvat 12 měsíců. Na jaře a v létě budou probíhat stavební a montážní práce. Po jejich dokončení se prodejna vybaví potřebným nábytkem, počítačovým vybavením apod. V prosinci roku 2013 by měla proběhnout kolaudace a předání objektu do provozu.

V poslední části diplomové práce jsem uvedla možné hrozby a rizika, které mohou při provozu ČS nastat. Je velice obtížné je předvídat, jelikož na samotné podnikání působí celá řada faktorů, které buď pozitivně, nebo negativně ovlivňují chod celé firmy. I přesto se domnívám, že potenciální rizika lze eliminovat a že tento podnikatelský plán je realistický a proveditelný.

Seznam literatury

Monografie

1. BANGS ML., David H. *Průvodce podnikatelským plánováním*. 1. vydání. Praha : PRAGMA, 1996. 108 s. ISBN 80-7205-047-8.
2. FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha : Grada Publishing, a. s., 1999. 212 s. ISBN 80-7169-812-1.
3. GRASSEOVÁ, Monika, et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vydání. Brno : Computer Press, a. s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
4. KORÁB, Vojtěch, et.al. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno : Computer Press, a. s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
5. KORÁB, Vojtěch; DOLEŽALOVÁ, Eva. *Drobné podnikání*. Brno : CERM, s. r. o., 2006. 79 s. ISBN 80-214-3274-8.
6. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management : Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno : Computer Press, a. s., 2010. 145 s. ISBN 978-80-251-3295-1.
7. MARTINOVIČOVÁ, Dana; TABAS, Jakub. *Nauka o podnikání*. Brno : CERM, s. r. o., 2009. 107 s. ISBN 978-80-214-3851-4.
8. REIS, Karel; DOSKOČIL, Radek. *Risk management*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, s. r. o., 2007. 148 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
9. SRPOVÁ, Jitka, et al. *Základy podnikání*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 425 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
10. STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2007. 195 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
11. ŠŤASTNÝ, Bc. Miroslav . *Podnikatelský plán*. Brno, 2011. 94 s. Diplomová práce. Vysoké učení technické Brno.
12. VITURKA, Milan, et al. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3638-9.
13. ZICHOVÁ, Jaroslava. *Živnostenské podnikání*. 1. vydání. Ostrava : KEY Publishing s. r. o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-7418-001-9.
14. WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2003. 157 s. ISBN 80-7261-075-9.

Zákony a další předpisy

15. ZÁKON č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon.
16. ZÁKON č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Internetové zdroje:

17. AutoRoad.cz: *Co vše platíme v benzínu? Polovina jde státu* [online]. [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <http://news.autoroad.cz/zajimavosti/33493-co-vse-platime-v-benzinu-polovina-jde-statu/>
18. Česká televize.cz: *Benzin je příliš drahý, spotřební daň se ale snižovat nebude* [online]. 23.1.2012 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/161604-benzin-je-prilis-drahy-spotrebni-dan-se-ale-snizovat-nebude/>
19. Český úřad zeměměřický a katastrální: *Nahlížení do katastru nemovitostí* [online]. 2004, 7.2.2012 [cit. 2012-02-07]. Dostupné z: <http://nahlizeni.dokn.cuzk.cz/VyberParcelu.aspx>
20. Čistírna odpadních vod BioČOV 2000i. *Ecoclean.cz* [online]. [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://ecoclean.cz/cistirna-odpadnich-vod-biocov>
21. Databáze čerpacích stanic v ČR. *Superbenzín.cz* [online]. [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://www.superbenzin.cz/kraj.php?krajid=10>
22. Inflace v únoru zrychlila, rostly hlavně ceny potravin. *E15.cz* [online]. 9.3.2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/burzy-a-trhy/makroekonomicka-data/inflace-v-unoru-zrychlila-rostly-hlavne-ceny-potravin-750315>
23. Jemnice (Strážek). In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Jemnice_\(Str%C3%A1%C5%BEek\)](http://cs.wikipedia.org/wiki/Jemnice_(Str%C3%A1%C5%BEek))
24. Kontakt na firmu. *Avanta.cz* [online]. [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://www.avanta.cz/kontakt-na-firmu>
25. *Kurzy.cz: Vývoj ceny benzínu, nafty, aktuální cena a podrobný graf* [online]. 2000 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/>

26. Nezaměstnanost v únoru mírně vzrostla. *E15.cz* [online]. 8.3.2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/burzy-a-trhy/makroekonomicka-data/nezamestnanost-v-unoru-mirne-vzrostla-750049>
27. O městě. *Žďár nad Sázavou* [online]. 2011 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://www.zdarns.cz/o-meste/>
28. O společnosti Shell. *Shell.cz* [online]. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: http://www.shell.cz/home/content/cze/aboutshell/at_a_glance/
29. O společnosti. *Benzina.cz* [online]. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.benzinaplus.cz/cz/o-spolecnosti.html>
30. OMV Česká republika, s. r. o. *OMV - Svět v pohybu* [online]. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.omv.cz/portal/01/cz/private-osob/>>.
31. *Peníze.cz: Vývoj ceny benzínu a ceny nafty* [online]. [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/interaktivni-grafiky/97013-vyvoj-ceny-benzinu-a-ceny-nafty>
32. *Podnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-10-15]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/rozjezd/start-podnikani/podnikanifyzickych-osob>
33. *Pohonné látky*. In: *Wikipedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001, 19.1.2012 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Pohonn%C3%A9_l%C3%A1tky
34. Rainbow classic. *Firetech.cz* [online]. [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://www.firetech.cz/rainbow-classic>
35. *Ropa.cz: ropa* [online]. [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.ropa.cz/ropa/>
36. *Ropa.cz: ropa* [online]. [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.ropa.cz/druhy-ropy/>
37. Statistika čerpacích stanic pohonných hmot. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 31.12.2011 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument101553.html>
38. *Strážek*. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Str%C3%A1%C5%BEEK>

39. SZIF.CZ [online]. 2007 [cit. 2011-12-13]. Program rozvoje venkova. Dostupné z: <http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/eafrd>
40. Šlápni na plyn: Základní informace o LPG [online]. [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://lpg-cng.ochranamotoru.cz/auta-jizda-slapni-na-plyn-ropny-lpg-propan-butan.htm>
41. Tankomat. Fsd.cz [online]. [cit. 2012-05-19]. Dostupné z: http://www.fsd.cz/images_obsah/prezentace/tankomat-platebni-automat-phm.pdf

Seznam použitých zkratk

a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČS	čerpací stanice
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská Unie
HDP	hrubý domácí produkt
k. s.	komanditní společnosti
MSP	malé a střední podniky
např.	například
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PHM	pohonné hmoty
PRV	Program rozvoje venkova
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
tzv.	tak zvaní
v. o. s.	veřejná obchodní společnost
§	paragraf

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1: Strategie SWOT analýzy	33
Tabulka 2: Investice do vybavení autoservisu	38
Tabulka 3: Výpočet měsíčních čistých mezd k výplatě.....	76
Tabulka 4: Odhad celkových mzdových nákladů.....	77
Tabulka 5: Náklady spojené s výstavbou čerpací stanice PHM	79
Tabulka 6: Náklady spojené s provozem ČS v roce 2014 v tis. Kč.....	81
Tabulka 7: Předpokládané výnosy v r. 2014 v tis. Kč	82
Tabulka 8: Předpokládaný VH před zdaněním pro roky 2014 až 2016 v Kč.....	82

Seznam obrázků

Obrázek 1: Poloha autoservisu v katastru nemovitostí.....	37
Obrázek 2: Organizační struktura podniku	38
Obrázek 3: Ceny naturalu 95 a dieslu k 12. 3. 2012.....	45
Obrázek 4: Vývoj ceny naturalu 95 a dieslu na Vysočině.....	46
Obrázek 5: Mapa čerpacích stanic v okolí Jemnice.....	49
Obrázek 6: Čerpací stanice Bobrová	50
Obrázek 7: Čerpací stanice Dolní Rožínka.....	51
Obrázek 8: Čerpací stanice Zvole nad Pernštejnem	52
Obrázek 9: Náčrtek projektu výstavby čerpací stanice	66
Obrázek 10: Tankomat PAYMENT4U	68
Obrázek 11: Mycí linka Rainbow Classic	69
Obrázek 12: Čistírna odpadních vod BioČOV 2000i	70
Obrázek 13: Organizační schéma ČS	75

Seznam grafů

Graf 1: Podíl poskytovaných služeb	39
Graf 2: Statistika vývoje počtu čerpacích stanic.....	47
Graf 3: Jaká je průměrná měsíční výtoč PHM celkem?	53
Graf 4: Jaké máte denní tržby za prodej suchého zboží?.....	54
Graf 5: Kolik vozů Vás denně průměrně navštíví?.....	54

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro analýzu konkurenčních čerpacích stanic	96
Příloha 2: Harmonogram realizace	97

DOTAZNÍK

- 1) Spadá Vaše ČS pod některou známou síť ČS? Jak se Vaše ČS jmenuje?
 - ano
 - ne
- 2) Jaké byly náklady na vybudování Vaší ČS?
 - od 1 mil. do 3 mil. Kč
 - od 3 mil. do 5 mil. Kč.
 - více jak 5 mil. Kč
- 3) Jaké PHM svým zákazníkům poskytujete?

• ekologická nafta (biodiesel) • diesel	• natural 95 • natural 98 • LPG
---	---
- 4) Jaké další služby nabízíte?

• prodej suchého zboží • občerstvení • mycí linka • ruční mytí vozidel • huštění pneumatik • vysavač pro čištění vozu	• možnost tankování na CCS • možnost bezhotovostní platby • prodej autodoplňků a náhradních dílů
---	--
- 5) Má vliv na výši odběru PHM sezónnost? Pokud ano, v kterém ročním období je výtoč největší a naopak nejmenší?
 - Ano má vliv, největší výtoč máme
 - Ne, nemá vliv
- 6) Jaká je roční výtoč benzínu a dieslu?
- 7) Jaký je průměrný odběr litrů PHM na jedno natankování?
- 8) Kolik vozů Vás denně průměrně navštíví?
- 9) Jaké máte roční tržby za prodej suchého zboží?
- 10) Jaká je frekvence dodávek PHM?

Příloha 2: Harmonogram realizace

Činnost	r. 2012	r. 2013												r. 2014
	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden
Stavební povolení a další														
Vypracování projektu														
Terénní úpravy														
Vyklizení a úprava místností														
Instalace a montáž ČS														
Instalace a montáž mycí linky														
Nákup, montáž vybavení prodejny														
Nábor zaměstnanců														
Dokončovací práce														
Zkoušky a revize														
Kolaudace a předání do provozu														
Vytvoření reklamy a propagace														
Otevření čerpací stanice														

Zdroj: vlastní zpracování