

**ČESKÉ VYSOKÉ
UČENÍ TECHNICKÉ
V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**DIPLOMOVÁ
PRÁCE**

2021

**JAN
PITRA**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Podnikatelský plán: samoobslužná auto myčka jako podnikatelská příležitost pro investora

The Business Plan: Self-service Car Wash as a Business Opportunity for an Investor

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

STUDIJNÍ OBOR

-

VEDOUCÍ PRÁCE

Mgr. Jan Procházka, Ph.

PITRA

JAN

2021



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Pitra** Jméno: **Jan** Osobní číslo: **492912**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Podnikatelský plán: samoobslužná auto myčka jako podnikatelská příležitost pro investora

Název diplomové práce anglicky:

Business Plan: Self-Service Car Wash As a Business Opportunity For an Investor

Pokyny pro vypracování:

Cílem diplomové práce je vypracování podnikatelského plánu na provoz samoobslužné auto myčky v dané lokalitě, který poslouží jako podnikatelská příležitost pro potencionálního investora.

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2499-2.
FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2010. Investiční rozhodování a řízení projektů. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3293-0.
MÁČE, Miroslav, 2005. Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití. Praha: Grada. ISBN 80-247-1557-0

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Mgr. Jan Procházka, Ph.D., institut ekonomických studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **29.04.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

Mgr. Jan Procházka, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Mgr. František Hřebík, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

PITRA, Jan. Podnikatelský plán: samoobslužná auto myčka jako podnikatelská příležitost pro investora. Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 29. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu diplomové panu Mgr. Janu Procházkovi, Ph.D. za rady při zpracování této diplomové práce. Velký dík patří panu Ing. Miroslavovi Skořepovi za odborné konzultace, bez kterých by nebylo možné tuto diplomovou práci napsat. Dále bych rád poděkoval své rodině a blízkým přátelům, kteří mi v průběhu psaní diplomové práce poskytovali zázemí.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je vypracování podrobného podnikatelského plánu na provoz bezkontaktní samoobslužné auto myčky v lokalitě České Budějovice, který poslouží jako podnikatelská příležitost pro potenciálního investora. Obsahem diplomové práce „Podnikatelský plán: samoobslužná auto myčka jako podnikatelská příležitost pro investora“ je vymezit teoretické pojmy a nástroje jako jsou podnikání, podnikatelský plán, strategické a finanční analýzy, které jsou v praktické části zkoumány a vyhodnocovány z pohledu proveditelnosti podnikatelského plánu.

Klíčová slova

Podnikání, podnikatelský plán, bezkontaktní samoobslužná auto myčka, strategická analýza, finanční analýza, SWOT analýza, PESTEL analýza, Porterova analýza

Abstract

The goal of the diploma thesis is to develop a detailed business plan for the operation of a contactless self-service car wash in the locality of České Budějovice which will serve as a business opportunity for a potential investor. The content of the diploma thesis "The Business Plan: Self-service Car Wash as a Business Opportunity for an Investor" is to define theoretical concepts and tools such as business, business plan, strategic and financial analysis, which are examined in the practical part and evaluated from the perspective of business plan feasibility.

Key words

Business, business plan, contactless self-service car wash, strategic analysis, financial analysis, SWOT analysis, PESTEL analysis, Porter's analysis

Obsah

Úvod.....	5
1 Podnikání.....	9
1.1 Legislativa upravující podnikatelskou činnost.....	10
1.1.1 Legislativní vymezení podnikatele	10
1.1.2 Legislativní vymezení právních forem podnikání	11
1.2 Podnikatelské riziko.....	12
1.3 Podnikatelský plán.....	13
1.3.1 Hlavní důvody sestavování podnikatelského plánu	14
1.3.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu.....	14
1.3.3 Nejčastější struktury podnikatelských plánů	15
2 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí	18
2.1 Vnější prostředí a jeho nástroje.....	18
2.1.1 PEST/PESTEL analýza	19
2.1.2 Porterova analýza pěti sil	20
2.2 Vnitřní prostředí a jeho nástroje	23
2.2.1 VRIO analýza	23
2.2.2 SWOT analýza.....	24
2.2.3 Marketingový mix	25
3 Finanční analýza.....	26
3.1 Rozvaha.....	28
3.1.1 Aktiva.....	28
3.1.2 Pasiva	30
3.2 Výkaz zisku a ztráty	31
3.2.1 Provozní činnost.....	31
3.2.2 Finanční činnost.....	32
3.3 Výkaz o peněžních tocích - „cash flow“	33
3.3.1 Struktura cash flow	33
3.3.2 Metody sestavení cash flow	34
3.4 Analýza rentability	35
3.4.1 ROE.....	35

3.4.2	ROS.....	35
3.4.3	ROA.....	36
3.4.4	ROCE.....	36
3.5	Analýza aktivity	36
3.5.1	Doba obratu aktiv	36
3.5.2	Doba obratu zásob.....	36
3.5.3	Doba obratu pohledávek.....	36
3.5.4	Doba obratu krátkodobých závazků	36
3.6	Analýza zadluženosti	37
3.6.1	Celková zadluženost	37
3.6.2	Úrokové krytí.....	37
3.7	Analýza likvidity	37
3.7.1	Okamžitá likvidita	37
3.7.2	Pohotová likvidita	38
3.7.3	Běžná likvidita	38
3.8	Analýza zhodnocení investice	38
3.8.1	Doba návratnosti investice	38
3.8.2	Čistá současná hodnota.....	39
3.8.3	Vnitřní výnosové procento.....	39
3.8.4	Bod zvratu	40
4	Strategická analýza podnikatelské příležitosti	42
4.1	Základní informace o podnikatelské příležitosti	42
4.2	Popis společnosti	43
4.3	Titulní strana podnikatelského plánu	44
4.4	Personální zabezpečení.....	44
4.5	Administrativní náležitosti.....	45
4.6	Lokalita podnikatelské příležitosti	46
4.7	Výběr dodavatele samoobslužné myčky	49
4.8	PESTEL analýza.....	49
4.9	Porterova analýza.....	53
4.9.1	Stávající konkurence	53
4.9.2	Potenciální konkurenti.....	58

4.9.3	Dodavatelé	59
4.9.4	Odběratelé	59
4.9.5	Substituční služby	59
4.10	Marketingový mix společnosti Direct Wash s.r.o.....	60
4.10.1	Produkt	60
4.10.2	Cena	61
4.10.3	Marketingová komunikace	62
4.10.4	Lokalita	64
4.10.5	Materiální prostředí.....	64
4.10.6	Lidské zdroje.....	65
4.10.7	Procesy.....	65
4.11	SWOT analýza.....	67
4.11.1	Silné stránky	67
4.11.2	Slabé stránky	69
4.11.3	Příležitosti	69
4.11.4	Hrozby	70
4.11.5	Grafické znázornění SWOT	70
5	Finanční plán projektu.....	71
5.1	Počáteční investiční rozpočet	72
5.2	Financování podnikatelského plánu	73
5.3	Plán tržeb.....	74
5.4	Plán nákladů	76
5.4.1	Variabilní náklady	76
5.4.2	Fixní náklady.....	77
5.4.3	Celkové náklady	78
5.5	Zahajovací rozvaha	78
5.6	Výkaz zisku a ztráty	79
5.7	Výkaz o peněžních tocích - „cash flow“	80
5.8	Rozvaha po 1. roce podnikání	82
5.9	Finanční analýza	84
5.9.1	Bod zvratu	84
5.9.2	Finanční ukazatele	85

5.9.3	Doba návratnosti investice	86
5.9.4	Vážený průměr nákladů na kapitál „WACC“	87
5.9.5	Čistá současná hodnota.....	87
Závěr	89
Seznam obrázků	95

Úvod

V aktuální nejisté době přichází mnoha podnikatelům na mysl, jak nejlépe investovat své peníze. Mnoho investic směřuje na nákup pozemků, jelikož se jedná o investice s dobrým zhodnocením a nízkým rizikem. Ovšem taková investice negeneruje žádný pravidelný zisk, ale pouze jednorázový zisk v případě odprodeje za vyšší cenu, než byla cena pořizovací. Výstavba a provoz samoobslužné myčky aut nabízí jednak možnost investice do pozemku, ale také poskytuje možné generování pravidelných zisků za prodané služby. Další výhodou tohoto podnikatelského záměru je jeho nízká personální náročnost, a tak investorovi nebo podnikateli nevzniká velké časové zatížení. V případě, kdy investor nebo podnikatel nechce zajišťovat provoz chodu samoobslužné myčky, je možné mycí centrum pronajímat jiným podnikatelům.

Ovšem než se podnikatel rozhodne realizovat investiční záměr, měl by si ho nejdříve dobře promyslet. Z tohoto důvodu se sestavuje podnikatelský plán, který napomáhá najít všechny důležité aspekty, které rozhodují o budoucím úspěchu či neúspěchu daného projektu. Na základě podnikatelského plánu, se pak podnikatel může racionálně rozhodnout o případné realizaci a minimalizovat tak riziko možného neúspěchu.

Podnikatelský plán pak slouží jako dokument, který vyhodnocuje životaschopnost projektu. Může podnikateli napovědět, že není dobré plán realizovat a ušetřit si tak případné velké peněžní ztráty. V opačném případě pak podnikatelský plán nastíní důležité informace o projektu a udává strategii realizace. Poslouží také jako dobrý podklad pro jednání s bankovními institucemi, při žádosti o úvěr, popřípadě při oslovování investorů. Bez jasného podnikatelského plánu je šance na úspěšnou realizaci minimální.

Tato diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části je za cíl popsat a vysvětlit teoretické vědomosti, které jsou posléze aplikovány v praktické části na již konkrétním případě. Je zde důležité pochopit jednotlivé teoretické vědomosti aby byly správně aplikovány v části praktické.

Obsáhlejší praktická část diplomové práce je členěna na dvě hlavní kapitoly. 1. Kapitola nese název strategická analýza, kde je cílem popsat fiktivní společnost a její situační analýzu. Situační analýza se skládá z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Vnější prostředí je popsáno PESTEL a Porterovo analýzou. Vnitřní prostředí je definováno SWOT analýzou a marketingovým mixem služeb 7P. Druhá kapitola praktické části se jmenuje finanční plán. Jedná se o stěžejní kapitolu, kde je nejvíce patrná životaschopnost podnikatelského plánu. V této kapitole je velká míra plánování, což s sebou nese nesporné odchýlení od reality. Je však vynaloženo maximální úsilí, aby predikce byly co nejpřesnější. Pro zachování vypovídající hodnoty finančního plánu je zapotřebí mít zajištěné informace o celém finančním procesu daného podnikání. Z tohoto důvodu bude klíčovým faktorem úspěchu navázání spolupráce s jednatelem společnosti, která

provozuje samoobslužnou myčku a má v této oblasti podnikání zkušenosti. Tím se autor této diplomové práce dostane k relevantním údajům o podnikání a může tak modelovat realistické scénáře. Dalším významným zdrojem informací je spolupráce s dodavatelem technologie, který doplní potřebné informace.

Aplikovaná metodika

Pro napsání této diplomové práce je využito několik vědeckých výzkumných metod. Konkrétní názvy využitých metod jsou analýza, syntéza, modelování, měření, explanace, pozorování, vědecký popis a dotazování.

V teoretické části této diplomové práce je využito vědecké metody analýzy. Analýza je proces při kterém dochází k rozkladu celku na dílčí části, pro lepší pochopení zkoumané problematiky (Lorenc, 2013). Jsou zde popsány témata, která jsou blízce spjatá s tématem diplomové práce. Dále jsou v této části popsány jednotlivé nástroje, které jsou aplikovány v praktické části.

Praktická část se opírá o poznatky vysvětlené v teoretických východiskách a provádí následnou syntézu. Syntéza je myšlenkové spojení poznatků v celek a pochopení souvislostí (Lorenc, 2013). Praktická část diplomové práce se skládá ze dvou hlavních částí.

V první části se sestavuje strategická analýza fiktivní společnosti Direct Wash s.r.o., na základě metod porovnání a následného vědeckého popisu. Pozorování je systematické sledování jevů a následný popis zjištěných poznatků. Na pozorování navazuje metoda vědeckého popisu, která přesně zaznamenává pozorované jevy (Lorenc, 2013). Výsledné zaznamenané jevy jsou pak dále metodou explanace vysvětlovány.

V druhé části se vytváří finanční plán projektu na výstavbu a provoz samoobslužné myčky aut. Tato část diplomové práce je sestavena za pomoci vědeckých metod modelování, měření a dotazování. Metoda modelování je založena na zjednodušení skutečnosti pro umožnění predikcí do budoucnosti (Lorenc, 2013). Finanční plán je sestavován na základě dat, které jsou nasbírány metodou ústního a písemného dotazování. Dotazovanou osobou je jednatel společnosti, která provozuje samoobslužné mycí centrum, a tak může poskytnout objektivní data o chodu tohoto typu podnikání. Výsledky finančního plánu jsou výstupem metody měření, která bude použita v samotném závěru práce.

V závěru práce budou zhodnoceny všechny zjištěné skutečnosti, na jejichž základě bude vydáno doporučení o tom, zdali je podnikatelský plán na výstavbu samoobslužné auto myčky pro investora přínosný.

Struktura a metody použité v diplomové práci, jsou blíže popsány v jednotlivých kapitolách teoretické a praktické části.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Podnikání

Z historického hlediska nebylo podnikání dlouhou dobu nijak vymezeno a jeho definice se v žádném historickém pramenu neobjevila až do 18. století. V 18. století ve Francii, se již dá mluvit o podnikání, jako o jasně vymezené profesi, která se nazývá „entrepreneur“. Jedná se o původně francouzské slovo, které se stalo nedílnou součástí anglické slovní zásoby a v dnešní době označuje právě toto slovo v překladu podnikatel. Toto francouzské slovo znamená v doslovném překladu „prostředník“ a jeho hlavním obsahem či rolí je myšleno převzetí odpovědnosti a akceptování vyplývajícího rizika za realizaci komerčního projektu. (Srpová, 2010). Dle Vebera (2012) je mimo zmiňovaný francouzský termín „entrepreneur“ v dnešní době hojně využívaný anglický pojem pro podnikání „business“, který se stal nedílnou součástí i jazyka českého a zdomácněl.

Studie teorie podnikání podle Srpové (2010) nezaručuje automatický úspěch bez náležitých dovedností podnikatele, ale zároveň připouští, že pomáhá podnikateli najít nejlepší cestu k úspěchu a radí mu, jak překonat bariéry a minimalizovat možné riziko. Teorie podnikání se dle Srpové (2010) dělí na ekonomický, psychologický a sociálně-ekonomický přístup, přičemž podle Vebera (2012) se tato teorie podnikání dělí taktéž na ekonomické a psychologické pojetí, ale dále na sociologické a právnícké pojetí. Následuje vymezení pojmů teorie podnikání dle Vebera (2012):

- Ekonomické pojetí – jedná se o ekonomické zhodnocení vložených finančních prostředků či jiných zdrojů za účelem navýšení původní hodnoty. Lze tak hovořit o dynamickém procesu vytváření přidané hodnoty.
- Psychologické pojetí – podnikání je aktivita, která je do jisté míry ovlivněná potřebou něčeho dosáhnout či získat a podnikání se stává prostředkem, jak dosáhnout svých cílů.
- Sociologické pojetí – v tomto pojetí podnikání je hlavním cílem vytváření blahobytu všech zainteresovaných stran. Je zde snaha o nalezení nejideálnějšího využití zdrojů tak, aby všechny zúčastněné strany byly spokojeny.
- Právnícké pojetí – právníckým pojetím podnikání, se v tomto případě rozumí, provádění soustavné činnosti podnikatelem na své vlastní jméno a odpovědnost upravenou zákonem.

Srpová (2010) ovšem podotýká, že koncepce pojetí teorie podnikání se neustále mění v čase a hovoří, že nikdy nebude pouze jediná pravdivá platná definice. Na druhou stranu Srpová (2010) zmiňuje koncepci tří základních pojetí teorie podnikání, ke které se hlásí čím dál tím více autorů vědeckých publikací:

- Podnikání jako proces (činnost). Jeho hlavním důvodem je vytváření jakési nadhodnoty neboli přidané hodnoty, která může mít finanční či nefinanční formu. Děje se to tak prostřednictvím vykonáváním podnikatelské činnosti, která je

ztvárněna různými formami podnikání jako například živnostník či právnická osoba (firma) a je po právní stránce vymezen v obchodním zákoníku. Podnikání jako proces je sekvenčního charakteru, a tak se doporučuje jeho dekompozice na dílčí kroky, pro lepší pochopení celého procesu. Po dekompozici dostáváme následující pracovní role podnikatele: vlastník, ekonom, manažer, lídr, výrobce, nákupce a výrobce. Každá role má svou specifickou funkci a je zásadní těmto rolím porozumět a vymezit je, protože se na jejich základě specifikuje konkrétní profese a nároky na její výkon.

- Podnikání jako přístup (metoda). Zde je řeč o takzvané podnikavosti, jako charakteristického rysu každého podnikatele. Definuje tak podnikatele jako osobu, která má zájem a snahu vytvářet přidanou hodnotu, která samostatně nalézá příležitosti, která vkládá do podnikání vlastní zdroje, která dobrovolně podstupovat riziko a akceptuje odpovědnost z toho plynoucí a která přijímá skutečnost, že sklízí případný hospodářský zisk jako poslední zainteresovaná osoba.
- Podnikání jako hodnotová orientace. Hovoříme o takzvaném „podnikatelském duchu“, který se dá členit do dvou rovin (společenská a individuální). Společenská rovina pojednává o tom, jak si společnost váží podnikatelů. Individuální rovina hovoří o životním stylu podnikatele, který skrze podnikání nese zvláštní nároky plynoucí z podnikání, dále určité výhody, odpovědnost, autonomii či vyšší výdělků.

1.1 Legislativa upravující podnikatelskou činnost

Veškeré legislativní úpravy, které se týkají podnikatelské činnosti, jsou vymezeny od roku 2012 v Novém občanském zákoníku 89/2012 Sb. Dříve ve starém obchodním zákoníku, zákon č. 513/1991 Sb., se hovořilo o definici podnikání, která již není platná a Nový obchodní zákoník již nestanovuje novou definici podnikání, ale vymezuje především osobu podnikatele. Dále o podnikání a věci s tím spojených, hovoří zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. a zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání.

1.1.1 Legislativní vymezení podnikatele

Podnikatel jako osoba vystupující v tržním prostředí, je zcela jasně definována v Novém občanském zákoníku, zákon č. 89/2012 Sb., §420-422 následovně:

- Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.
- Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.

- Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.
- Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.
- Podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem; připojí-li k němu dodatky charakterizující blíže jeho osobu nebo obchodní závod, nesmí být klamavé. (Zákon č. 89/2012 Sb.)

1.1.2 Legislativní vymezení právních forem podnikání

Tabulka 1- Základní charakteristika obchodních společností

	V.O.S.	K.S.	S.R.O.	A.S.
Zakladatelé společnosti	Min. 2 osoby	Min. 2 osoby (komplementář a komanditista)	Min. 1 osoba	Min. 1 právnická osoba
Vznik společnosti	Zápisem do Obchodního rejstříku	Zápisem do Obchodního rejstříku	Zápisem do Obchodního rejstříku	Zápisem do Obchodního rejstříku
Ručení společníka	Společně a nerozdílně celým svým majetkem	Komplementář ručí celým svým majetkem, ale komanditista do výše nesplaceného vkladu	Společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplaceného vkladu	Akcionář neručí za závorky
Základní kapitál	Není stanoveno	Komanditista minimálně 1 Kč	Minimálně 1 Kč	2 mil. Kč nebo ekvivalent 80 000 eur.
Účast na zisku	Rovným dílem pro všechny	Dle stanovení společenské smlouvy nebo na polovinu	Dle poměru (výše) obchodních podílů, pokud není stanoveno jinak ve společenské smlouvě	Dle valné hromady (dividendy)
Kompetence k řízení	Společníci	Komplementáři	Jednatelé	Představenstvo

Zdroj: Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, vlastní zpracování

Jedno z prvních a nedílných rozhodnutí, které musíme učinit v podnikání, je se správně rozhodnout, jakou právní formu podnikání zvolit a být si vědom všech náležitostí, které z volby právní formy vyplývají. Volba právní formy podnikání, bývá často

kompromisem. Formy podnikání se zpravidla dělí na podniky jednotlivce (živnost), které jsou upraveny v zákoně č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání a dále na obchodní korporace, které jsou upraveny v zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

- Podniky jednotlivce – to jsou především osoby, které podnikají na základě živnostenského oprávnění nebo osoby podnikající na základě zvláštních právních předpisů.
- Obchodní korporace – je souhrnné označení pro obchodní společnosti a družstva. Výčet typů obchodních společností je následující: komanditní společnost (K.S.), veřejná obchodní společnost (V.O.S.), akciová společnost (A.S.), společnost s ručením omezeným (S.R.O.), evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Mezi družstva patří evropská družstevní společnost a družstvo. (Martinovičová, 2019)

Pro přehlednější vyjádření základních charakteristik obchodních společností je vytvořena tabulka číslo 1.

1.2 Podnikatelské riziko

Podnikatelské riziko je nedílnou součástí podnikání a do jisté míry, je rizikem ovlivněno každé manažerské rozhodování. Je proto pochopitelné, že platí obecná snaha riziko minimalizovat souborem činností, jako je například vytváření podnikatelských plánů. Na podnikatelské riziko můžeme nahlížet jako na neoddělitelnou část podnikání, přičemž vzniká podnikatelské dilema. Každý podnik, který chce v dlouhodobém horizontu být úspěšný, musí být ochoten podstupovat určité riziko. Odměnou za podstoupení rizika je pro podnik nejčastěji kladný hospodářský výsledek, ale na druhé straně, může být podstoupené riziko příčinou podnikatelského neúspěchu. (Martinovičová, 2019)

Podnikatelské riziko se dle Smejkal (2013) dělí na pozitivní a negativní stránky. Pozitivní stránky představují především naději na vyšší zisk a úspěch, kdežto negativní stránky reprezentuje horší hospodářský výsledek. Ztráty nejčastěji vznikají kombinací dvou faktorů – volatility finančních proměnných, ovlivňující míru rizika, a celkové angažovanosti k těmto zdrojům rizik. Subjekty, které podstupují riziko mnohdy nemohou řídit a ovlivňovat volatilitu finančních proměnných, ale mohou ovlivňovat svoji angažovanost například implementací metod na snižování rizika (diverzifikace portfolií). (Smejkal, 2013)

Fotr (2005) podnikatelské riziko popisuje jako určité nebezpečí, že se reálné hospodářské výsledky budou odchylovat od těch plánovaných. Zmiňované odchylky mohou být žádoucí, kdy vedou k dosažení vyšším ziskům, než bylo plánováno, nebo nežádoucí, kdy dochází k opačnému efektu (menší zisk). Hlavní roly hraje velikost odchylek, která může v pozitivním případě rozhodovat o prosperitě podniku či v opačném případě o

jejím bankrotu. Úskalí podnikání tedy spočívá v neschopnosti přesného určení míry rizika a stanovení odhadů jeho vývoje. Nejčastějšími důvody neschopnosti predikce vývoje rizika s úplnou přesností jsou:

- Nedostatek informací a nedostačující pochopení procesů.
- Využití nevhodných zdrojů informací (neověřená data).
- Nesprávná aplikace metod na odhad budoucích faktorů rizika.
- Náhodný charakter procesů, který nelze ovlivnit. (Fotr 2005)

Autoři zabývající se faktorem rizika (Fotr, Hnilica, 2014) uvádějí, že podnikatelské riziko je pouze jedním z více možným podob rizik, a přicházejí s klasifikací rizik dle různých aspektů:

- Podnikatelské riziko – anglickým názvem často označované jako „Business Risk“ je riziko, které má již zmíněnou dvojí podobu (pozitivní a negativní).
- Čisté riziko – anglickým slovem „Pure Risk“ má pouze stránku negativní. Jeho působením vnikají pouze negativní odchylky od žádoucího stavu. Nejčastější podobou těchto rizik jsou živelné katastrofy, technické havárie či jednání lidí (zpronevěra).
- Systematické riziko – je takové riziko, které do jisté míry ovlivňuje všechny hospodářské jednotky působící na trhu. Za systematické riziko považujeme například změny v legislativě, hospodářské cykly či změny na peněžních trzích. Nedá se proti němu bojovat diverzifikací, a proto někdy nese název nediverzifikovatelné riziko.
- Nesystematické riziko – je riziko, které na rozdíl od systematického rizika postihuje pouze specifické segmenty trhu (konkrétní podniky). Vyvolat ho můžou nepředvídatelné jevy jako například odchod klíčových pracovníků z firmy nebo vstup nového konkurenta na trh.
- Vnitřní riziko – vychází z vnitřního prostředí firmy (selhání pracovníků, nevydařený technologický vývoj či inovace)
- Vnější riziko – vychází z vnějšího prostředí firmy. Jedná se o změny v chování konkurence, dodavatelů a odběratelů (Fotr, Hnilica, 2014).

1.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán, který je běžně označovaný zdomácněným anglickým termínem „Business Plan“, je nástroj pro podnikatele, který pomáhá ujasnit zásadní otázky proveditelnosti podnikatelského záměru. Je silně doporučeno si své myšlenky a nápady před samotnou realizací nejprve ověřit, právě sestavením podnikatelského plánu. Vyhotovený podnikatelský plán podá jasnou představu o tom, jestli má podnikatel dostatečný kapitál na realizaci nebo jestli bude o daný produkt zájem ze strany potenciálních odběratelů. V případě, že je podnikatelský plán životaschopný, usnadňuje podnikateli následnou realizaci. Podnikatel si je již vědom, jaké kroky v jednotlivých oblastech musí učinit, například jaké zákazníky oslovit, na kterých trzích bude nabízet

svůj produkt, jaká je tržní konkurence, jaké bude nutné personální zajištění nebo jak bude financovat svůj záměr.

Podnikatelský plán dle obecné definice je písemný dokument, který popisuje veškeré podstatné vnitřní i vnější okolnosti související s podnikatelskou vizí. Jedná se o formální souhrn podnikatelských cílů, jejich reálnosti a shrnutí všech kroků vedoucích k dosažení stanovených cílů. (Srpová, Svobodová, 2011)

1.3.1 Hlavní důvody sestavování podnikatelského plánu

Hlavní důvod, proč sestavujeme podnikatelský plán, je hledání odpovědí na stěžejní otázky jako jsou:

- Je podnikatelský nápad životaschopný?
- Jaká bude návratnost vložených financí?
- Jaké budou očekávané výdaje a budoucí příjmy?
- Jaká je aktuální konkurence na trhu?
- Co všechno je třeba zajistit pro realizaci nápadu?
- Je náš produkt či služba na trhu žádaný? (Svobodová, Andera, 2017)

Podnikatelský plán ovšem neslouží pouze pro podnikateli, který ho sestavil. Lze ho využít například jako podklad při žádání o bankovní úvěr, že kterého chceme daný podnikatelský plán investovat. Další běžné příležitosti, pro sestavení podnikatelského plánu, jsou například při změně strategie společnosti, při fúzi nebo akvizici, při vstupu nového společníka a vlastně kdykoli, kdy si chce podnikatel ověřit, zda je nový nápad přínosem pro společnost. Podnikatelský plán tedy nejčastěji tvoříme pro vlastní potřeby, ale často je tvořen za účelem dalšího zhodnocení a poskytnutí dokumentu bance, investorovi nebo dotačnímu úřadu na podporu svých záměrů. (Svobodová, Andera, 2017)

Další možné členění podnikatelského plánu je z pohledu jeho účelu a dělí se na:

- Interní podnikatelský plán – uvnitř firmy, kde slouží jako plánovací nástroj nebo k obeznámení zaměstnanců, kam se má společnost v budoucnu ubírat.
- Externí podnikatelský plán – jako přesvědčovací nástroj, kdy je za cíl dokázat výhodnost plánu investorům, od kterých očekáváme úvěr v podobě finančního kapitálu. (Srpová, Řehoř, 2010)

1.3.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Při vytváření podnikatelského plánu by se měl klást důraz na dodržování obecně platných zásad. Za předpokladu, že podnikatelský plán bude poskytnut externímu subjektu, který se na jeho základě bude rozhodovat o udělení podnikatelské podpory, je nutné aby byl:

- Inovativní – Je nutné prokázat unikátní přidanou hodnotu, která bude pro zákazníka dostatečně uspokojující a přinese jim něco, co doposud postrádají.
- Srozumitelný a stručný – Je žádoucí, aby byl podnikatelský plán psán stručně a srozumitelně, bez zbytečných složitých myšlenek či úvah. Kdokoliv, kdo dostane dokument k analýze musí být zcela jasný, jaký má plán záměr a jaké jsou jeho základní fakta.
- Logický a přehledný – Myšlenky a uvedená fakta na sebe musí navzájem navazovat a být ověřitelné. Čtenář dokumentu by se měl v souboru intuitivně pohybovat a neztrácet se. Je vhodné dokument opatřit přehlednými grafy a tabulkami.
- Pravdivý a reálný – Vždy uvádět pouze podložené údaje. V případě porušení této zásady může dojít k zamítnutí žádosti nebo povinnosti vrácení již poskytnutého finančního kapitálu, který společnost získala na základě předložení podnikatelského plánu.
- Respektující rizika – Pro zvýšení důvěryhodnosti podnikatelského plánu by se mělo popsat i kritické zhodnocení možných rizik, které na daný podnikatelský plán budou v budoucnu působit. Po analýze možných rizik se doporučuje sestavení plánu na jejich eliminaci. (Fotr, 2005)

1.3.3 Nejčastější struktury podnikatelských plánů

Na trhu vždy působí velké množství firem, kde je každá firma zcela jedinečná, co se týká její velikosti, zaměření nebo právní formy. Z tohoto důvodu neexistuje jediná správná struktura podnikatelského plánu, ale každá společnost si ji upravuje dle svých potřeb. Na druhou stranu existují určité části podnikatelského plánu, které by neměly být nikdy opomenuty. Dle Vebera (2012) by podnikatelský plán mohl mít následující podobu, která je pouze orientační a zaměřuje se především na investora, který má poskytnout potřebný kapitál na realizaci plánu.

- Obsah – Pro lepší orientaci v dokumentu.
- Shrnutí – Stručný popis celého dokumentu, který má za cíl vzbudit zvědavost a motivovat k přečtení celého dokumentu.
- Popis podnikatelské příležitosti – Definovat přínos podnikatelské příležitosti.
- Popis firmy – Základní informace o firmě, která bude daný plán realizovat.
- Klíčové osobnosti podnikatelského plánu – Charakteristika důležitých osob, které budou daný projekt řídit.
- Produkty – Popis produktů, které budou výstupem. Může se jednat o služby nebo výrobky.
- Uplatnění na potencionálních trzích – Popis existujících trhů a jejich následná analýza, která má za cíl zjistit poptávku po našich produktech.
- Vnější prostředí firmy a konkurence – Zmapování konkurence a hledání příležitostí.
- Prodej – Detailní popis činnosti prodeje, od prvního kontaktu se zákazníkem až po vyřízení zakázky.

- Výroba (procesy, metody, kapacita) – Specifikace požadavků na výrobu výrobků nebo poskytování služeb.
- Personální otázky (zabezpečení) – Jedná se o vymezení potřeby lidských zdrojů na daném projektu.
- Finanční plán – Prokazuje reálnost projektu z finančního hlediska.
- Rizika podnikatelského plánu – Nastínění potenciálních rizik projektu a scénáře, jak je eliminovat.
- Přílohy dokumentu (Veber, 2012)

Srpová (2011) přichází s podobnou strukturou, jako je výše zmiňovaná od Vebera (2012), ale více akcentuje důležitost popisů cílů firmy a marketingové a obchodní strategie. Navrhovaná struktura je následující: titulní list, obsah, úvod a účel dokumentu, shrnutí, popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy a vlastníků, potencionální trhy, analýza konkurence, marketingová a obchodní strategie, realizační projektový plán, finanční plán, hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu a přílohy (Srpová, 2011).

S další možnou modifikací struktury podnikatelského plánu přichází Svobodová (2017), která popisuje nejčastěji zpracovávanou strukturu podnikatelského plánu. Tato struktura je popsána v 11ti oblastech, přičemž jsou navíc uvedeny i konkrétní metody vhodné k implementaci.

- 1) Shrnutí.
- 2) Základní charakteristika produktu a vlastníka:
 - popis konkrétního výrobku nebo konkrétní služby;
 - vymezení konkurenční výhody;
 - stanovení legislativních požadavků a právní formy podnikání;
 - harmonogram realizace.
- 3) Analýza trhu a zákazníků:
 - stručný popis trhu (trendů, velikosti, poptávkových podmínek, výnosnosti trhu);
 - definice zákazníka (kvalitativní charakteristika);
 - definice cílové skupiny (kvantitativní charakteristika);
 - tempo evoluce cílové skupiny.
- 4) Analýza konkurence:
 - stanovení kritérií pro učení přímé konkurence;
 - výpis přímých konkurenčních společností, které splňují stanovené kritéria;
 - stanovení kritérií pro určení nepřímé konkurence;
 - výpis nepřímých konkurenčních společností, které splňují stanovené kritéria;
 - seznam ohrožujících poznatků, získané analýzou konkurence;
 - seznam inspirativních poznatků, získané analýzou konkurence;

- závěr analýzy konkurenčního prostředí.
- 5) Analýza dodavatelů:
- popis vstupů a jejich nákladů;
 - dodavatelské zabezpečení.
- 6) Zabezpečení lidských zdrojů:
- popis pracovních pozic;
 - stanovení kvalifikačních požadavků na jednotlivé pracovní pozice;
 - počet pracovníků pro plynulý provoz;
 - formy pracovních smluv;
 - organizační struktura;
 - mzdové náklady na jednotlivé pracovní pozice;
 - celkové náklady na personál.
- 7) Marketingová analýza:
- marketingový mix 4 P;
 - průzkum trhu;
 - marketingový rozpočet.
- 8) Finanční plán (analýza):
- zakladatelský rozpočet skládající se z investičních výdajů, počátečních provozních výdajů a příjmů a zdrojích krytí;
 - rozvaha;
 - výkaz zisků a ztrát;
 - výkaz cash flow;
 - bod zvratu.
- 9) Analýza potencionálních rizik:
- seznam potencionálních rizik;
 - přidělení významnosti jednotlivým rizikům;
 - sestavení scénářů (postupů) na eliminaci možných rizik;
 - silné stránky podnikatelské příležitosti.
- 10) Vyhodnocení projektu:
- návratnost investice;
 - efektivnost investice;
 - potenciál růstu investice.
- 11) Přílohy. (Svobodová, 2017)

Konkrétní využitá struktura této diplomové práce bude nejvíce vycházet ze struktury dle Svobodové (2017), s takovými úpravami, které budou vyhovovat konkrétní problematice daného podnikatelského plánu.

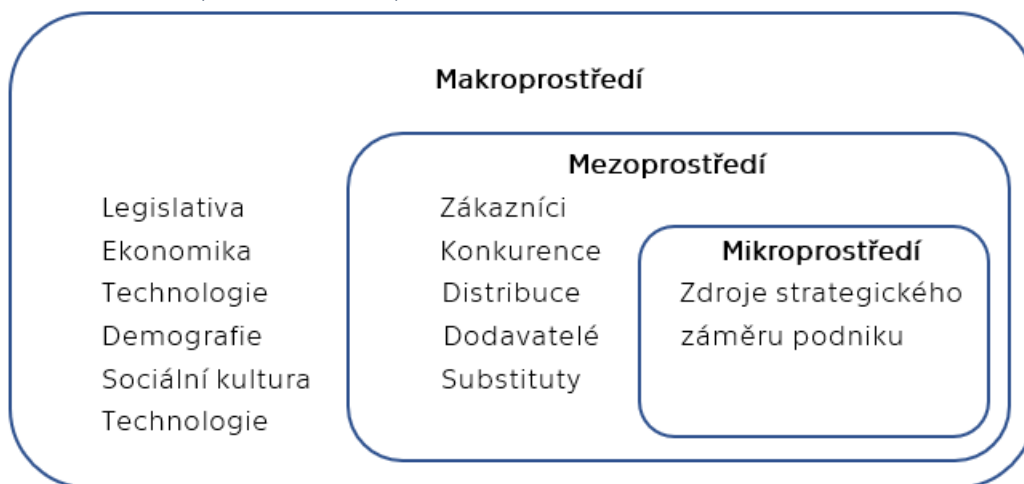
2 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Obsahem této kapitoly je popsat problematiku podnikatelského prostředí a vymezit z jakých částí se skládá. Nedílnou součástí je také uvedení nejčastějších nástrojů na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí a jejich popis.

Dle Fotra (2017) se podnikatelské prostředí dělí na:

- Externí prostředí se dále rozděluje na makroprostředí a mezoprostředí. Makroprostředí nelze organizací (společností) nijak ovlivnit, ale je dobré analyzovat jeho aktuální stav. Na rozdíl od makroprostředí, mezoprostředí se již dá do jisté míry ovlivnit činností společností (organizací) za využití marketingových nástrojů.
- Interní prostředí, nazývané také mikroprostředí, je již přímo ovlivněno činností dané společnosti (firmy). (Fotr, 2017)

Obrázek 1 - Schéma podnikatelského prostředí



Zdroj: Fotr 2017, vlastní zpracování

Pojetí podnikatelského prostředí se v odborné literatuře téměř neliší (pouze v terminologii). Podle Kotlera (2007) se dělí na vnější (externí) a vnitřní (interní) resp. makroprostředí a mikroprostředí a většina autorů (např. Jakubíková, Fotr) se ztotožňují s tímto pojetím.

2.1 Vnější prostředí a jeho nástroje

Dle Jakubíkové (2013) se dělí na makroprostředí a mikroprostředí.

Makroprostředí – působí na podnik svými vlivy (demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, inovační a ekologické), které firma může velice obtížně ovlivnit. Je důležité si uvědomit, že makroprostředí ovlivnit lze, a to za předpokladu vynaložení velké snahy. Chce-li firma ovlivnit některý z výše zmíněných vlivů, je zapotřebí vytvářet větší společenství (svazy), které mají silnější vyjednávací postavení než firma jako samostatný subjekt. Na

příkladu ovlivnění legislativního vlivu, by bylo nutné lobbovat na příslušném místě, kterým je poslanecká sněmovna popřípadě Evropská unie. Pro posuzování vlivu makroprostředí slouží strategický nástroj, jako například analýza PESTEL.

Mikroprostředí – je považováno za odvětví, kde firma podniká nebo plánuje podnikat, a firma již může toto prostředí významně ovlivnit vlastní činností. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat hybné síly, které nejvíce ovlivňují naši společnost (firmu). Nejprve se analyzuje odvětví, kde se zkoumá jeho základní charakteristika (velikost, fáze životního cyklu bariéry apod.) a struktura. Struktura odvětví může být:

- Atomizované – velký počet malých podnikatelských subjektů na trhu.
- Konsolidované – malý počet silných subjektů na trhu.

Na podnik působí velké množství faktorů, kdy je zapotřebí identifikovat takové faktory, které mají pro náš podnik největší vliv. Takové faktory se nazývají změnotvorné síly. Nejčastěji to bývají změny v počtu nových zákazníků, v marketingu (nové formy) a v globalizaci. Do mikroprostředí řadíme dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, zákazníky, veřejnost a konkurenci. Jakubíková (2013) dále uvádí, že autoři Kouřelka s Vávrou (2007) mikroprostředí dělí na vertikální a horizontální.

- Vertikální – dodavatelé, firma, obchodníci, zákazníci.
- Horizontální – konkurence, firma, veřejnost.

Pro posouzení vlivu mikroprostředí na společnost je sestavován Porterův model pěti sil. (Jakubíková, 2013)

2.1.1 PEST/PESTEL analýza

PEST analýza zhodnocuje vývoj vnějšího prostředí. Snaží se se o predikci budoucího vývoje trhu a odhalení možných tvořících se trendů. Název PEST analýzy je tvořen podle začínajících českých a anglických slov, proto je možné se setkat i s alternativním označením PEST analýzy (STEP). Rozšířená PEST analýza se nejčastěji nazývá PESTEL analýza (popřípadě PESTLE), a je navíc obohacena o ekologické vlivy, které také mohou působit na podnik z vnějšího prostředí. Jakubíková (2013) ovšem podotýká, že ani rozšířená PESTEL analýza není komplexní, protože nereflktuje demografické a přírodní vlivy. Podle Jakubíkové (2013) se faktory (vlivy) a jejich popis člení následovně:

Politicko-právní faktory – mohou být například: stabilita politické situace v zemi, členství dané země v nadnárodních politicko-hospodářských organizacích, nastavení fiskální a monetární politiky, sociální politika státu, vízová politika, mezinárodní smlouvy, zákony země aj. Obecně lze říci, že politicko-právní faktory stanovují rámec pro všechny ekonomické subjekty, které chtějí podnikat v dané zemi.

Ekonomické faktory – , které se nejčastěji sledují jsou: meziočnní vývoj HDP, aktuální pozice ekonomiky v ekonomickém cyklu, stav platební bilance státu, výše úrokových měr, výše inflace, míra nezaměstnanosti, měnový kurz (síla domácí měny vůči zahraničním), průměrný důchod na obyvatele, minimální důchod, kupní síla a koupěschopnost. Všechny výše zmíněné faktory ovlivňují nákupní zvyky spotřebitele a jejich kupní sílu, proto je důležité je analyzovat.

Sociokulturní faktory – působí ve dvou rovinách, a to v rovině kulturní a sociální. Kulturní rovina představuje spotřební zvyky zákazníků, kulturní hodnoty státu, jazyk obyvatelstva dané země, řeč těla a postavení žen a mužů ve společnosti. Sociální rovina zahrnuje: sociální členění obyvatelů (třídy a jejich síla), sociálně-ekonomické postavení (zázemí) spotřebitelů, příjmy a majetek tříd obyvatel, vývoj životní úrovně, míra vzdělání, mobilita obyvatel aj.

Technologické faktory – , které mohou být také označovány jako inovační faktory jsou například: trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, technologie a její pokrok v oblasti skladování, komunikace, logistice a výrobě. Jakákoliv inovativní změna v technologickém prostředí, znamená pro podnik zdroj potencionálního technologického pokroku. Když společnost využije nových inovačních možností, může dosáhnout lepších hospodářských výsledků a zvýšit konkurenceschopnost podniku.

Demografické faktory – se týkají především populace dané země. Hodnotí se zde počet obyvatel, hustota osídlení, porodnost, průměrný věk obyvatelstva, rasová struktura, rozvodovost a počet sňatků.

Přírodní faktory – jako například přírodní bohatství země, klimatické podmínky a podnební pásmo (počasí). Přírodní faktory jsou pro podnik vstupem, se kterými musí počítat. (Jakubíková, 2013)

Veber (2012) PESTEL analýzu člení na podobné faktory jako Jakubíková (2013), byť s odlišnou terminologií. Dále navíc akcentuje faktor světového okolí, kde popisuje významnost hrozeb válek, epidemií a ekonomického pokroku (velmocí). PESTEL analýza dle Vebera (2013) se rozděluje na politické a legislativní prostředí, ekonomické okolí, sociální prostředí, technologické okolí, demografické prostředí a světové okolí. Mezi nejrozšířenější členění ovšem patří: politické faktory, ekonomické faktory, sociální faktory, technologické faktory, legislativní faktory a ekologické.

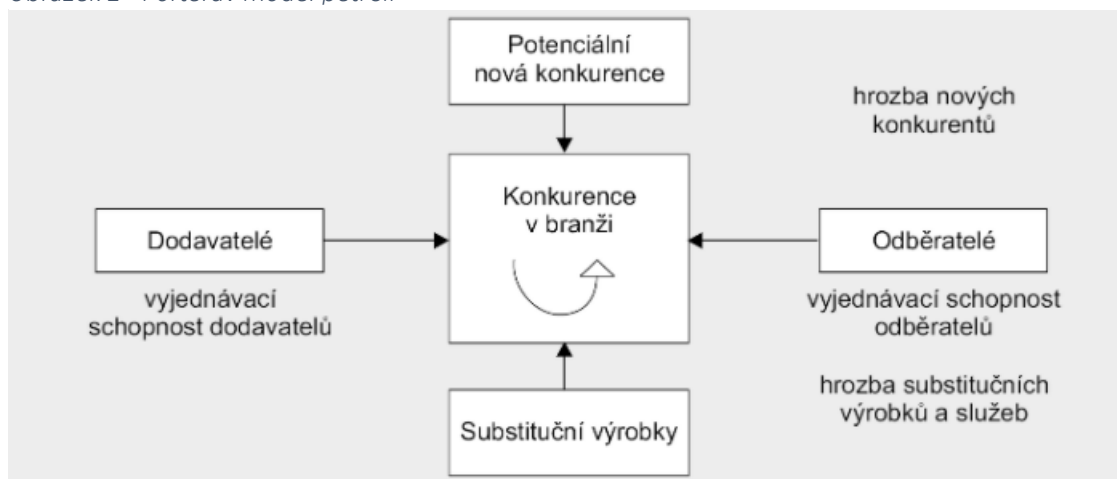
Cílem PEST/PESTEL analýzy není za každou cenu vypracovat co nejrozsáhlejší seznam existujících faktorů, ale vybrat ty nejdůležitější, které se týkají daného problému, pro který se PEST/PESTEL analýza vypracovává. Jelikož důležité faktory pro jednu firmu, nemusí být relevantní pro jinou firmu. Je proto důležité správně odlišit relevantní a nerelevantní faktory pro konkrétní problematiku. PEST/PESTEL analýza v poslední době má stále větší významnost ve strategickém plánování, jelikož vzniká stále více velkých firem s mezinárodními obchodními ambicemi. (Sedláčková, 2006)

2.1.2 Porterova analýza pěti sil

Jak již bylo řečeno, cílem analýzy mikroprostředí je zmapování a nalezení základních hybných sil, které působí v daném odvětví na podnik. Porter ve své publikaci přichází s analýzou pěti sil, která nepopisuje pouze konkurenci, ale taky chování odběratelů a dodavatelů, kteří mají nesporný vliv na chod a vývoj podniku. Soubor všech pěti sil (konkurenčních faktorů) je zachycen v Porterově modelu viz obrázek 2. Jedná se o:

- 1) Hrozba nových vstupů do odvětví neboli „hrozba nových konkurentů“
- 2) Soupeření mezi stávajícími firmami neboli „konkurence v oboru“
- 3) Hrozba náhražek neboli „hrozba substitučních výrobků a služeb“
- 4) Dohadovací schopnosti kupujících neboli „vyjednávací schopnost odběratelů“
- 5) Dohadovací schopnosti dodavatelů neboli „vyjednávací schopnost dodavatelů“. (Jakubíková, 2013)

Obrázek 2 - Porterův model pěti sil



Zdroj: Jakubíková 2013

Výklad Porterova modelu pěti konkurenčních sil je mezi autory jednotný, jelikož vychází právě z koncepce autora původní myšlenky Michaela Portera. Veber (2012) navíc přichází s tím, že by si měl podnik pravidelně odpovídat na pět zásadních otázek, které se týkají modelu pěti konkurenčních sil.

- Jaká se současná konkurence na trhu, kde podniká vaše společnost?
- Jaké nebezpečí představuje možný vstup nových podnikatelů do vaší oblasti podnikání? Jak složitý je vstup nových subjektů na trh?
- Jak velkou hrozbou je pro vaše podnikání skutečnost, že potřeba zákazníků může být uspokojena jinými produkty či službami?
- Jakou hrozbou pro vaše podnikání je možné monopolní postavení dodavatelů?
- Jakou hrozbou pro vaše podnikání je možné monopolní postavení zákazníků?

Jakubíková (2013) dále uvažuje potencionální šestou konkurenční sílu, kterou je síla komplementářů. Tato síla představuje odvětví na sobě závislé. Po analýze pěti konkurenčních sil by firma měla určit váhu faktorů vzhledem k její činnosti a stanovit strategii jak se daným silám bránit. Podle Jakubíkové (2013) se dá skupina aktérů působící na tržním prostředí rozčlenit (segmentovat) na dodavatele, distributory, zákazníky, konkurenci a veřejnost. Pro bližší pochopení jednotlivých segmentů je každý termín následovně vysvětlen.

Dodavatelé – jsou firmy, organizace i jednotlivci, kteří nabízejí (poskytují) společnostem zdroje nezbytné k výrobě produktů, či poskytování služeb. Každá firma navazuje vztahy s velkým množstvím dodavatelů, které spadají do různých kategorií.

Mohou to být dodavatelé vstupů do výrobního procesu (materiál, suroviny, palivo, součástky, lidské zdroje nebo technologie), dodavatelé služeb (banky, pojišťovny reklamní agentury apod.). Dodavatelé mají nesporně svůj vliv na zisku dané firmy, proto je důležité vybírat si vhodné dodavatele a neustále analyzovat trh dodavatelů, jestli náhodou není lepší alternativy. Při hodnocení dodavatelů vstupují do rozhodovací analýzy především faktory jako postavení na trhu, kvalita, komplexnost, certifikace, včasnost, spolehlivost, zkušenosti, cena, transakční podmínky, inovační úroveň a pružnost technologie.

Distributoři – jsou mezičlánkem mezi výrobcem zboží a konečným zákazníkem. Jedná se o činnost zaměřenou na fyzickou distribuci (skladování a přeprava), zprostředkování obchodní příležitosti a obchodní činnost.

Zákazníci – fyzické osoby, tedy jednotlivci nebo právnické osoby (nejčastěji firmy). Konkrétněji se může jednat o spotřebitele, výrobce, obchodníky, stát nebo zahraniční klientelu. Z pohledu marketingu se jedná o snahu pochopení zákazníků a popsání důvodů jejich rozhodování ve věci nakupování produktů a služeb. Jakubíková (2013) připomíná, že chování zákazníka nelze s úplnou pravděpodobností určit, ale existuje sada nástrojů, které tento proces pomáhají popsat a analyzovat. Zákazníci se mezi sebou značně liší a z tohoto důvodu je potřebná jejich segmentace, která umožňuje cílit na ty zákazníky, kteří přinášejí firmě největší užitek.

Konkurence – je jedním z nejdůležitějších faktorů působících na společnosti. Marketingová koncepce konkurence je založená na tvrzení, že firma musí zákazníkovi poskytnout větší přidanou hodnotu (užitek) než konkurence, pokud chce realizovat dlouhodobí úspěch. Proto je důležité si vymezit konkurenci a její sílu a následně stanovit cíle a strategii. Konkurenti nejsou pouze firmy s podobným zaměřením, ale může se jednat také o konkurenci z hlediska: teritoriálního (místo působení firmy), nahraditelnosti produktu, počtu výrobců, stupně diferenciací, stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí. Analýza konkurence se zakládá na kritériích jako jsou:

- Finanční zdroje konkurence
- Strategické cíle konkurence
- Výše zisku konkurence
- Tržní podíl konkurence
- Růst firmy konkurence
- Kvalita managementu konkurence
- Kvalita pracovníků konkurence
- Výrobní kapacita konkurence
- Tržní pozice konkurence
- Inovační úroveň konkurence aj.

Provést analýzu konkurence a následně stanovit silné a slabé stránky, se doporučuje všem firmám, z důvodu uvědomění si vlastního postavení na trhu.

Veřejnost – neboli stakeholders je hromadné označení všech subjektů, které mají skutečný nebo potencionální vliv na danou firmu. Konkrétní případy veřejnosti mohou být například finanční instituce, média, místní spolky a komunity nebo

zaměstnanci. Analýza stakeholders je tedy zaměřena na zmapování zájmů všech přímo i nepřímo zainteresovaných stran působící na danou firmu. (Jakubíková 2013)

2.2 Vnitřní prostředí a jeho nástroje

Dle Jakubíkové (2013) není definice vnitřního prostředí mezi autory konzistentní. Kotler (2007) řadí vnitřní prostředí do faktorů mikroprostředí. Fotr (2017) rozděluje podnikatelské prostředí na 3 části (makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí), kde mikroprostředí reprezentuje prostředí vnitřní. Byť se autoři neshodují na jednotném výkladu členění, jedná se pouze odlišnou terminologií.

Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy, v čem je firma dobrá (silné stránky) a na druhé straně v čem je firma méně úspěšná (slabé stránky). Analýza vnitřního prostředí resp. mikroprostředí má za snahu identifikovat zdroje a schopnosti podniku, což se souhrnně označuje jako strategická způsobilost. Bez strategické způsobilosti podnik nemůže z dlouhodobého hlediska konkurovat na trhu. Po analýze vnitřního prostředí se stanovují klíčové kompetence (přednosti podniku), které slouží jako konkurenční výhoda. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku se využívá strategických nástrojů, jakými jsou například VRIO analýza, SWOT analýza nebo marketingový mix 7p.

2.2.1 VRIO analýza

VRIO analýza je dle Jakubíkové (2013) vnitřním nástrojem na analýzu zdrojů firmy. Název je odvozen z prvních písmen anglických slov neboli akronym slov value, rareness, imitability a organization. Tato analýza člení zdroje firmy na fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy), lidské (počet a struktura zaměstnanců, sociální klima), finanční (kapitál, rentabilita, likvidita) a nehmotné (know-how, patenty, licence, znalosti a image). Následně se se u zmíněných zdrojů zkoumá jejich:

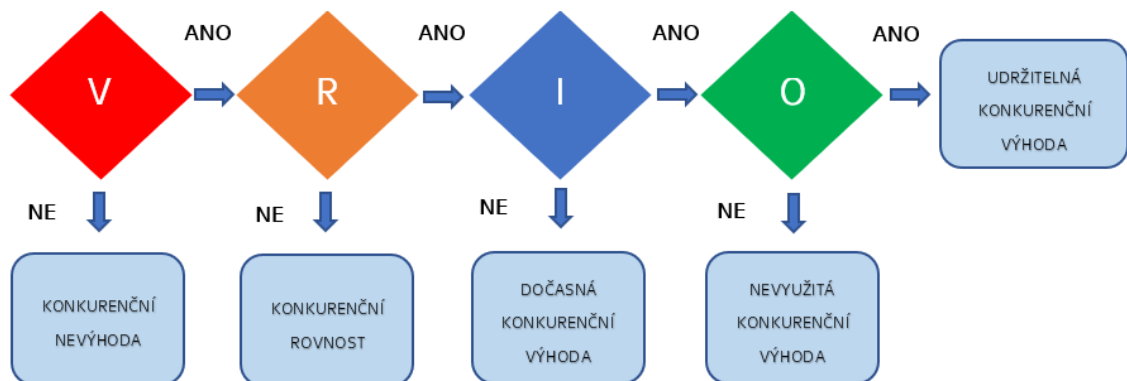
- hodnotnost (value);
- vzácnost (rareness);
- napodobitelnost (imitability);
- schopnost firmy využití zdrojů (organization). (Jakubíková, 2013)

Podle Fotra a kol. (2020) má zmiňovaná analýza vést k postupnému vytváření klíčových způsobilostí (Core Competencies), které jsou hybnou silou konkurenční výhody firmy. Jedná se o účelovou integraci zdrojů za účelem dosažení cílů. Fotr a kol. (2020) také klade velký důraz na znalosti, jako vnitřní zdroj firmy. Jsou toho názoru, že firmy musí být schopny zabezpečit transfer znalostí v organizaci, která přináší společnosti konkurenční výhodu.

Obrázek číslo 3 znázorňuje graficky VRIO analýzu, kde je patrný vývoj konkurenční výhody od konkurenční nevýhody po udržitelnou konkurenční výhodu. Z obrázku číslo 3 tedy vyplývá, že když podnik bude mít zdroje hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a

navíc se zdroji bude umět efektivně nakládat, dosáhne tak udržitelné konkurenční výhody.

Obrázek 3 - Grafické znázornění VRIO analýzy



Zdroj: VRIO: From Firm Resources to Competitive Advantage 2016, vlastní zpracování

2.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a zároveň nejznámějších analýz prostředí. Její cíl je identifikovat slabé a silné stránky (analýza SW), které vycházejí z vnitřního prostředí, dále identifikovat příležitosti a hrozby (analýza OT), které vycházejí z vnějšího prostředí. SWOT analýza je pak tedy spojení dvou analýz (SW a OT). Jakubíková (2013) doporučuje nejprve začít s analýzou OT, na kterou působí faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, a také subjekty trhu, jako jsou zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost. Souhrnná SWOT analýza se graficky zobrazuje do čtyřech kvadrantů viz obrázek číslo 4. Pro úspěšné sestavení SWOT analýzy je dále zapotřebí, vypsát výpis faktorů do příslušných kvadrantů a následně ohodnotit každý faktor. Toto Ohodnocení umožňuje prioritizaci jednotlivých faktorů (možnost zaměřit se na podstatné faktory).

Obrázek 4 - SWOT analýza

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

Zdroj: Jakubíková 2013

Výhodou pravidelná tvorby strategické SWOT analýzy je, že snižuje riziko strategické slepoty. Strategická slepota je neschopnost vidět příležitosti a hrozby na trhu.

Nevýhoda této analýzy tkví především v její přílišné subjektivnosti a také v tom, že je příliš statická. Přesto, jak již bylo řečeno, je tato analýza velmi používaná z důvodů, že na ní navazují jiné rozšiřující analýzy (TOWS, IE, IFE, EFE) a kvůli její snadné a rychlé konstrukci.

2.2.3 Marketingový mix

Marketingový mix je souhrnem nástrojů marketingu. V případě, kdy se sladí všechny prvky, projeví se synergický efekt těchto nástrojů. Nejprve se definují jednotlivé prvky, které nejčastěji nabývají podoby 4P (výrobek, cena, distribuce, marketingová komunikace). Jelikož tento koncept nebyl dostatečně pro segment služeb, rozšířil se na podobu 7P (lidské zdroje, materiální prostředí, procesy) (Kozel, 2011).

Cílem marketingového mixu je vytvořit takový výrobní program, který reflektuje potřeby trhu. Marketingový mix spolu se segmentací představuje marketingovou strategii firmy. Marketingový mix 4C je odpovědí na neúplnost 4P. Marketingový mix 4C je na rozdíl od 4P sestaven z plně kontrolovatelných proměnných (zákazníci, konkurenti, schopnosti firem a charakteristika firmy). Jelikož existuje spousta konceptů marketingového mixu, je vždy nutné vybrat takový, který nejlépe vystihuje marketingovou strategii. Nejčastěji se hovoří o sjednocení 4P a 4C, což představuje nejúčinnější marketingovou strategii. (Jakubíková 2013)

Pro účel této diplomové práce je vybraná marketingová strategická koncepce 7P (neboli marketingový mix služeb). (Vašítková, 2014)

Výrobek (product)

Výrobkem (produktem) rozumíme vše, co se nabízí na trhu k uspokojení potřeb druhé strany (kupující). U služeb produktem rozumíme sled konkrétních procesů. (Vašítková, 2014)

Cena (price)

Cena produktu neboli hodnota vyjádřena v penězích a cenová politika firmy. Jsou v ní zahrnuty cenové strategie firmy (slevy, sračky, podmínky placení aj.). (Vašítková, 2014)

Distribuce (place)

Distribuce se snaží o usnadnění přístupu zákazníka k nabízenému produktu či službě. Volí se zde vhodný distribuční kanál (způsob dodání produktu k zákazníkovi). (Vašítková, 2014)

Marketingová komunikace (promotion)

Marketingová komunikace neboli propagace hovoří o způsobu, jak se zákazník o produktu dozví. Může to být přes reklamu, podporu prodeje, public relations aj. Marketingová komunikace se snaží co možná nejlépe identifikovat cílovou skupinu, kterou

následně osloví prostřednictvím různých nástrojů marketingové komunikace. (Vašítková, 2014)

Materiální prostředí (physical evidence)

Tato kategorie, která je specifická pro služby, se vyznačuje nemožností zákazníka posoudit kvalitu hmotné stránky služby, protože žádnou nemá. Zákazník je schopen posoudit kvalitu až po spotřebování dané služby. Tato skutečnost zvyšuje rizikovost nákupu služeb. (Vašítková, 2014)

Lidské zdroje (people)

Při poskytování služeb se často zákazník setkává s poskytovatelem služby, kterým je nejčastěji zaměstnanec. Proto jsou lidé jedním z důležitých prvků marketingového mixu. Kvalita lidských zdrojů má nesporný dopad na kvalitu poskytované služby. Organizace by se tak měla zaměřovat na vzdělávání a motivování zaměstnanců. Toto snažení vede k dobrým vztahům mezi zákazníky a zaměstnanci. (Vašítková, 2014)

Procesy (processes)

Procesy jsou důležité pro zajištění způsobu, jakým je výrobek dodán k zákazníkovi. Jsou-li nastaveny špatně, znamená to pro poskytovatele zbytečné náklady a nespokojenost zákazníků. Zkoumání těchto procesů pomáhá společnosti identifikovat úzká místa, které je potřeba zefektivnit. Výsledkem dobře nastavených procesů je odchod spokojeného zákazníka, který bez problému spotřeboval službu. (Vašítková, 2014)

3 Finanční analýza

Finanční analýza by podle Scholleové (2017) neměla chybět u žádného zásadního či dlouhodobého rozhodnutí, které bude mít dopad na společnost. Finanční analýza reflektuje finanční zdraví a výkonnost podniku nejen v současné době ale i v budoucnu. Měla by se provádět průběžně a důkladně vyhodnocovat alespoň jednou za rok. Je to tedy soubor činností, jejímž cílem je zmapovat a podrobně vyhodnotit finanční stránku podniku. (Scholleová, 2017)

Investiční plán (finanční plán projektu) je pak časová řada dopadů investice na podnikové cash flow, které ovlivňuje podnikovou finanční analýzu. Investiční plán zahrnuje všechny činnosti (akce), které rozpracuje do finančních dopadů. (Scholleová, 2009) Dále stanovuje možný vývoj projektu, který slouží jako možný podklad k podpoře manažerského rozhodování, a proto by neměl chybět u žádného podnikatelského plánu.

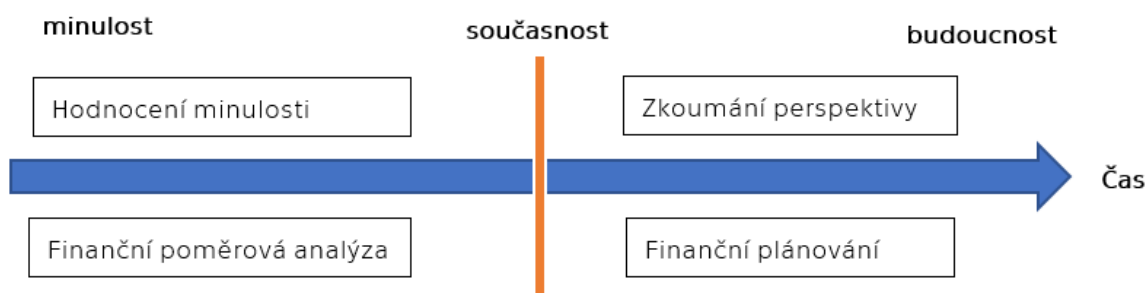
Knápková (2017) na finanční analýzu pohlíží jako na nástroj, který slouží ke komplexnímu zhodnocení finančního stavu společnosti. Finanční analýza zkoumá zda:

- je společnost dostatečně zisková;
- má vhodnou kapitálovou strukturu;
- využívá vhodně svých dostupných aktiv;
- je schopna včas plnit své závazky apod. (Knápková, 2017)

Průběžné vytváření finančních analýz podniku zajistí podporu manažerského rozhodování, především při činnosti spojené se získáváním finančních zdrojů, při stanovování finanční struktury, při alokaci peněžních prostředků nebo při rozdělování zisků. Knápková (2017) dále zdůrazňuje, že finanční analýza je nezbytným základem pro prognózování budoucího vývoje. Finanční analýza stanovuje, jak byl podnik v minulosti v jednotlivých oblastech úspěšný, jak ke konkrétním stavům došlo, což poskytuje cenné informace ke změně stavu v budoucnu. Finanční analýza, jak již bylo řečeno, je využívána manažery pro podporu rozhodování, jak z hlediska krátkodobého, tak především dlouhodobého. Slouží jim jako podklad při rozhodování o přijetí investičního záměru, o způsobu financování dlouhodobého majetku nebo o volbě ideální kapitálové struktury. (Knápková, 2017)

Podle Růčkové (2019) existuje velké množství definic finanční analýzy, ale za tu nejužitečnější považuje tu, které říká, že „*finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.*“ (Růčková, 2019)

Obrázek 5 - Časové hledisko hodnocení informací



Zdroj: Růčková 2019, vlastní zpracování

Základní a doplňující informační zdroje pro sestavení finanční analýzy jsou:

- základní účetní výkazy:
 - rozvaha,
 - výkaz zisku a ztráty,
 - výkaz peněžních toků (cash flow)
- základní informace o:
 - produktech,
 - vlastnické struktuře
 - technologiích
 - dodavatelích a odběratelích,
 - struktuře a počtu zaměstnanců apod.
- doplňující informace o:
 - situaci na trhu finančním,
 - situace na trhu produktů,
 - situace na trhu materiálů,

- situace na trhu práce,
- existujících analýzách statistického charakteru. (Scholleová, 2017)

3.1 Rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz, který popisuje stav majetku na straně aktiv a kapitálu na straně pasiv vždy k určitému datu. Jedná se tedy o statický výkaz, který pracuje se stavovými veličinami. Nejčastěji se sestavuje při účetní závěrce ale může se sestavit kdykoliv. Rozvaha funguje na principu bilančního pravidla, kdy se aktiva musejí rovnat pasivům neboť není možné legálně poříditi majetek, na který by společnost neměla patřičné zdroje.

Rozvaha má svoji zákonem stanovenou formu, kde jsou řádky označeny číslováním aby se zjednodušila orientace v položkách. Dalším základním značením jsou velká písmena, která označují nejhrubší rozdělení pasiv a aktiv. Dále následují římské a arabské číslice přičemž platí, že vyšší úroveň je vždy determinována součtem úrovní pod ní (nižší úrovně). Jako příklad poslouží B. Stálá aktiva, která jsou odvozena od součtu položek B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek, B.II. Dlouhodobý hmotný majetek a B.III. Dlouhodobý finanční majetek. Dále je pak každá z položek B.I. – B.III. rozložena na nižší úrovně, kde platí výše zmiňovaný princip. V rozvaze se objevují sloupce. (Scholleová, 2017)

3.1.1 Aktiva

Aktiva, neboli majetková struktura podniku, znamenají celkovou výši ekonomických zdrojů, jimiž daný podnik v konkrétní okamžik disponuje. Aktiva se ovšem liší svoji likviditou, která je znázorněna v rozvaze polohou položek. Platí pravidlo, že jsou položky v rozvaze seřazeny od těch nejméně likvidních (stálá aktiva) po ty nejvíce likvidní (krátkodobý majetek). Toto členění není ovšem jednotné na mezinárodní úrovni, protože například v USA se řadí položky v rozvaze od těch nejvíce likvidních po ty nejméně likvidní. (Růčková, 2019)

V rozvaze na straně aktiv je důležité všimati si položek „netto“, „korekce“ a „brutto“. Tyto položky určují stáří majetku (jedná-li se dlouhodobý hmotný majetek). Brutto položka představuje hodnotu položky v pořizovací ceně, korekce pak představuje sumu opravek (stupeň opotřebení) a netto položka pak odpovídá zůstatkové ceně. (Knápková, 2017)

A. Pohledávky za upsaný základní kapitál

Je to stav nesplacených akcií nebo jiných podílů základního kapitálu. Jinými slovy je to pohledávka za upisovatele (společník, akcionář, člen družstva). Tato položka bývá často nulová, ale musí být v rozvaze zanesena, jelikož existuje možnost existence pohledávky za nesplacený základní kapitál. (Knápková, 2017)

B. Stálá aktiva

Skládají se z položek:

- Dlouhodobý nehmotný majetek (DNM) – Zahrnuje především nehmotné výsledky výzkumné činnosti. Může se jednat o software, licence, autorská práva, goodwill apod. s dobou použitelnosti větší jak 1 rok.
- Dlouhodobý hmotný majetek (DHM) – Tvoří položky jako pozemky, stavby, budovy, a hmotné movité věci (stroje, zařízení aj.). Mají dobu použitelností větší než 1 rok.
- Dlouhodobý finanční majetek (DFM) – Je to majetek se splatností delší než 1 rok. Jedná se o dluhopisy, akcie, termínované vklady, půjčky apod. Tato položka se neodepisuje, protože se časem neopotrebovává. (Knápková, 2017)

C. Oběžná aktiva

Oběžná aktiva se často nazývají jako krátkodobý majetek, který je v podniku přítomen v různých formách a neustále mění svůj stav (je stále v pohybu). Oběžná majetek se neodepisuje a jeho doba použitelnosti je menší než 1 rok. Oběžná aktiva se dělí na:

- Zásoby – představují nejčastěji skladový materiál, nedokončenou výrobu nebo polotovary.
- Pohledávky – Mohou být dlouhodobé nebo krátkodobé a také se liší podle hlediska účelu (z obchodního styku, ke společníkům apod.)
- Krátkodobý finanční majetek – jsou to cenné papíry obchodovatelné na peněžním trhu. Čím je větší tato položka, tím větší je rychlá likvidita společnosti.
- Peněžní prostředky – jsou peníze v pokladně a na účtech společnosti. (Knápková, 2017)

D. Časové rozlišení aktiv

Zachycuje časové disproporce činností, jako je předem placené nájemné nebo provedení práce, která ještě nebyla vyúčtována. (Knápková, 2017)

Obrázek 6 - Zjednodušená struktura aktiv

	Stav v běžném účetním období			Stav v minulém účetním období
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
Aktiva celkem				
A. Pohledávky za upsání vlastní kapitál				
B. Stálá aktiva				
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek				
B.III. Dlouhodobý finanční majetek				
C. Oběžná aktiva				
C.I. Zásoby				
C.II. Pohledávky				
C.III. Krátkodobý finanční majetek				
C.IV. Peněžní prostředky				
D. Časové rozlišení aktiv				

Zdroj: Růčková 2019

3.1.2 Pasiva

Pasiva se označují jako zdroje financování firmy. Struktura pasiv představuje rozložení podnikového kapitálu, ze kterého je financován majetek (aktiva). Zde nás nezajímá již časové hledisko, jako tomu bylo u aktiv, ale vlastnictví zdrojů. Tento pohled zdroje rozděluje na vlastní a cizí zdroje financování. Dále do pasiv vstupují položky závazků a časového rozlišení pasiv. (Růčková, 2019)

A. Vlastní kapitál

- Základní kapitál – suma vkladů společníků peněžního či nepeněžního charakteru, vyjádřená v domácí měně. Výše je zapsána dle zákona do obchodního rejstříku.
- Kapitálové fondy – vyjádřeno rozdílem mezi tržní a nominální hodnotou akcií, dále dary a dotace.
- Fondy ze zisku – zákonný rezervní fond ke krytí ztrát.
- Výsledek hospodaření minulých let – nerozdělený zisk nebo ztráta plynoucí z minulých období.
- Výsledek hospodaření běžného období – vykázaný zisk nebo ztráta daného účetního období. (Růčková, 2019)

B.+C. Cizí zdroje

Souhrnně lze označit jako dluh společnosti. Každý dluh má rozdílný časový horizont, kdy musí dojít k uhrazení závazku. Se získáním cizího majetku také vyplývají povinnosti jako odvody úroků (výdaje). Cizí kapitál představuje nejčastěji rezervy, dlouhodobé závazky a krátkodobé závazky.

D. Časové rozlišení pasiv

- Výdaje příštích období
- Výnosy příštích období

Obrázek 7 - Zjednodušená struktura pasiv

	Stav v běžném účetním období			Stav v minulém účetním období
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
Aktiva celkem				
A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál				
B. Stálá aktiva				
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek				
B.III. Dlouhodobý finanční majetek				
C. Oběžná aktiva				
C.I. Zásoby				
C.II. Pohledávky				
C.III. Krátkodobý finanční majetek				
C.IV. Peněžní prostředky				
D. Časové rozlišení aktiv				

Zdroj: Růčková 2019

3.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty (VZZ) sleduje výsledky hospodaření podniku za určitý časový interval, čímž se liší od rozvahy. Jde tedy o výkaz obsahující tokové veličiny, kde je nutné vždy uvést, za jaké období je výsledovka sestavená. Tento účetní výkaz sleduje výnosy a náklady podniku, které realizuje na trhu. Výnosy vznikají z hlavní činnosti podniku, tedy dodáním a prodejem produktu na trhu. Při tvorbě produktu vznikají náklady, které jsou důsledkem spotřeby výrobních faktorů (práce, zásoby, majetek). (Scholleová, 2019)

Podle Růčkové (2019) je důležité si uvědomit, že výkaz zisku a ztráty zachycuje pohyb výnosů a nákladů, nikoliv pohyb příjmů a výdajů. Rozdíl je, že náklady obsahují položky, které nebyly skutečně uhrazeny. Vzniklý náklad není tedy podložen skutečností, zda proběhla nebo neproběhla peněžní transakce. U výnosů je to obdobně, kdy podnik za prodané zboží ještě nemusí mít zapláceno, přesto výnos již vnikl (prodej na fakturu). (Růčková, 2019).

Orientace a značení, vyskytující se ve výkazu zisku a ztráty, je zobrazeno na obrázku číslo 8. Skládá se z:

- Římských čísel – položky označeny římským číslem, jsou výnosové položky (např. II. Tržby za prodej zboží)
- Velkých písmen – položky označeny velkým písmenem, jsou nákladové položky (např. A. Výkonová spotřeba)
- Symbolů – položky označeny symbolem *, představují rozdílové hodnoty položek, které jsou vždy uvedeny nad nimi. (Scholleová, 2017)

3.2.1 Provozní činnost

Ve výkazu zisku a ztrát nejprve analyzujeme provozní stránku, která se týká hlavní činnosti podniku, tj. :

- „výnos z nákupu a následného prodeje výrobků,
- výnos z prodeje vlastních výrobků, služeb nebo dlouhodobého majetku.“ (Scholleová, 2017)

Od výše zmíněných výnosů se následně odečítají náklady, které vznikají při spotřebě zdrojů. Jsou to:

- „náklady na nákup zboží,
- náklady na spotřebu materiálu,
- náklady za energii,
- náklady na mzdu,
- náklady za poplatky a
- náklady na úpravy hodnot (odpisy)“ (Scholleová, 2017)

Výše zmíněné náklady se také nazývají jako náklady na spotřebu vynaloženou na získání výnosů. Po odečtení nákladových položek se již může stanovit výše hospodářského výsledku z provozní činnosti. (Scholleová, 2017)

3.2.2 Finanční činnost

Mezi finanční výnosy zařadujeme především výnosy z cenných papírů nebo výnosové úroky (odměna za poskytnutí peněžní částky a podstoupení rizika). Od finančních výnosů je dále nutné odečíst finanční náklady, čímž se dostaneme k výsledku hospodaření z finanční činnosti. Součet výsledků hospodaření z provozní a finanční činnosti je výsledkem hospodaření před zdaněním. Odečtená daň z výsledku hospodaření před zdaněním vytváří výsledek hospodaření za účetní období, neboli čistý zisk. Doposud byla řeč o kladném výsledku, tedy zisku, ale může nastat i situace kdy podnik netvoří zisk nýbrž ztrátu. (Scholleová, 2017)

Obrázek 8 - Zjednodušená struktura výkazu zisku a ztráty

I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb
II.	Tržby za prodej zboží
A.	Výkonová spotřeba
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti
C.	Aktivace
D.	Osobní náklady
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (odpisy)
III.	Ostatní provozní výnosy
F.	Ostatní provozní náklady
*	Provozní výsledek hospodaření (I. + II. – A. – B. – C. – D. – E. + III. – F.)
IV. – VII.	Finanční výnosy
G. – K.	Finanční náklady
*	Finanční výsledek hospodaření (finanční výnosy – finanční náklady)
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek + finanční výsledek)
L.	Daň z příjmů
**	Výsledek hospodaření po zdanění
M.	Převod podílu na VH společníků
***	Výsledek hospodaření za účetní období

Zdroj: Scholleová 2017

V této kapitole byla doposud probírána pouze česká terminologie pojmů, ale jelikož podnikání často přesahuje tuzemské hranice, je třeba si vymezit anglosaské pojmy, které se běžně používají v mezinárodním obchodu ale i v České republice. Jedná se o zkratky:

- EAT (Earning after Tax) = zisk po zdanění
- EBT (Earning before Tax) = zisk před zdaněním
- EBIT (Earning before Interest and Tax) = zisk před úroky a zdaněním

- EBITDA (Earning before Interest, Tax, Amortization and Depreciation) = zisk před úroky, zdaněním a odpisy
- NOPAT (Net Operation Profit after Tax) = provozní zisk po zdanění (Scholleová, 2017)

3.3 Výkaz o peněžních tocích - „cash flow“

Po vysvětlení rozvahy a výkazu zisku a ztrát v předchozích kapitolách, chybí popsat poslední výkaz o peněžních tocích, neboli výkaz cash flow. Jak již bylo řečeno, rozvaha popisuje stav majetku a výkaz zisku a ztráty zachycuje rozdíl mezi výnosy a náklady. Ovšem je stále potřeba mít přehled o skutečném toku peněz v podniku, k čemuž slouží právě sestavování výkazu o peněžních tocích. Cash flow, podobně jako výkaz zisku a ztráty, obsahuje tokové veličiny, a to konkrétně:

- Příjmy – skutečné peníze, které přichází do podniku nezávisle na původu.
- Výdaje – skutečné peníze, které odchází z podniku (bez nutné spotřeby výrobních faktorů).

Sledování finančních toků je pro podnik velice důležité, protože je třeba sledovat, zda nedochází ke kumulování nadměrného množství zásob a pohledávek nebo finančních prostředků na účtu nebo v opačném případě, zda není ohrožena podniková platební schopnost. Cash flow může nabývat záporných i kladných hodnot. Nabývá-li záporných hodnot, nemusí to nutně znamenat špatný stav, ale naopak to může být pro podnik výhodou, pokud má přebytečné finanční prostředky na účtu a rozhodl se investovat. Investice vyvolá v daném období záporné cash flow, ale podnik využije možnosti čerpání rezerv z předešlých období. Ve výkazu cash flow podnik nezajímá pouze finální částka stavu peněz, která se dá zjistit již z rozvahy, ale především průběh finančních toků, ze kterých jsou patné informace o tom, kde se peníze nejvíce ztrácí, a kde jsou jejich zdroje. Na základě těchto cenných informací je podnikatel schopen lokalizovat slabá místa a zefektivnit je (např. lepší řízení zásob v případě přezásobení skladů). (Scholleová 2017)

3.3.1 Struktura cash flow

Struktura cash flow se skládá ze třech základních činností:

- Provozní činnost – podle Knápkové (2017) je jádrem celého podniku, a z tohoto důvodu je pro podnik nejdůležitější. Zahrnuje právě výdělečné činnosti podniku. Růčková (2019) je stejného názoru, že je to nejdůležitější část výkazu cash flow, a dodává, že na základě analýzy této části podnik pozná, do jaké míry výsledek hospodaření odráží skutečně vydělané peníze.
- Investiční činnost – zde se jedná především o pořizování dlouhodobého majetku nebo jeho prodeji. Dále se může jednat o činnost poskytování úvěrů, která nemůže být klasifikována jako provozní činnost. Jeli cashflow z investiční činnosti záporné, nasvědčuje to tomu, že podnik investoval do dlouhodobého majetku s vidinou budoucího návratu investice. V opačném případě (kladné cash

flow z investiční činnosti) podnik rozprodává svůj dlouhodobý majetek. (Knápková, 2017).

- Finanční činnost – Knápková (2017) říká, že finanční cash flow, na obecné rovině, znamená souhrn finančních toků, které vedou ke změnám vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků. Kladné cash flow v této oblasti znamená přítok finančních prostředků do podniku ze strany vlastníků či věřitelů. Záporné cash flow znamená pak odliv peněžních prostředků z podniku směrem k vlastníkům či věřitelům. Růčková (2019) dodává, že se tato oblast dává podnikateli odpovědi na zásadní otázky jako jsou:
 - Odkud plynou zisky podniku ?
 - Jaké byly dividendy ?
 - Jaký byl přírůstek nemovitostí a strojního zařízení ?
 - Které úvěry jsou již splaceny ?
 - Jaké byly výnosy z cenných papírů ?

3.3.2 Metody sestavení cash flow

Kvantifikace cash flow probíhá dvěma způsoby, přičemž je nejčastěji aplikována metoda nepřímá.

a) Přímá metoda

Je založena na principu rozdílu mezi příjmy a výdaji. Výhodou této metody je podle Knápkové (2017) skutečnost, že zobrazuje hlavní kategorie peněžních příjmů a výdajů. Naopak nevýhodou je, že nejsou patné zdroje a užití peněžních prostředků.

b) Nepřímá metoda

Je konstruována na principu korekce hospodářského výsledku (čistého zisku/ztráty), který je v disharmonii mezi příjmy a výnosy a výdaji a náklady. Aby bylo možné ze zisku/ztráty dostat informaci o skutečném toku peněz je zapotřebí aby:

- Byly přičteny všechny příjmy, které nebyly výnosy (jinými slovy nebyly zahrnuty ve výkazu zisku a ztráty a tudíž nejsou reflektovány v čistém zisku)
- Byly odečteny všechny výnosy, které se neproměnily v příjmy (peníze nebyly skutečně zaplacené)
- Byly odečteny výdaje, které nebyly náklady (položky nezahrnuty ve výkazu zisku a ztráty, které ovšem znamenaly odčerpání peněz)
- Byly přičteny náklady, které nebyly výdaji (náklady s negativním vlivem na čistý zisk, které ale skutečně nebyly odčerpány) (Scholleová, 2017)

Obrázek 9 - Zjednodušená struktura výpočtu cash flow nepřímou metodou

Zisk po úhradě úroků a zdanění
+ odpisy
+ jiné náklady
– výnosy, které nevyvolávají pohyb peněz
Cash flow ze samofinancování
± změna pohledávek (+ úbytek, – přírůstek)
± změna krátkodobých cenných papírů (+ úbytek)
± změna zásob (+ úbytek)
± změna krátkodobých závazků (+ přírůstek)
Cash flow z provozní činnosti
± změna fixního majetku (+ úbytek)
± změna nakoupených obligací a akcií (+ úbytek)
Cash flow z investiční činnosti
± změna dlouhodobých závazků (+ přírůstek)
+ přírůstek vlastního jmění z titulu emise akcií
– výplata dividend
Cash flow z finanční činnosti

Zdroj: Růčková 2019

3.4 Analýza rentability

Ukazatele rentability hodnotí schopnost podniku vytvářet nové efekty za použití investovaného kapitálu. Obecně platí pravidla, že čím větší je rentabilita podniku, tím lépe hospodaří se svým kapitálem. Patří mezi takzvané poměrové ukazatele, které analyzují vždy dva vztahy. (Scholleová, 2017)

3.4.1 ROE

Zkratka je odvozena z anglického názvu „Return on Equity“, který znamená rentabilita vlastního kapitálu. Ukazatel, který kvantifikuje efektivnost kapitálu vloženého do podniku vlastníky (vlastní kapitál). Výsledek této rovnice říká, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou vlastníky. (Scholleová, 2017)

- $ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$

3.4.2 ROS

Zkratka je odvozena z anglického „Return on Sales“, který znamená rentabilita tržeb. Tento ukazatel říká, kolik korun zisku podnik utrží z jedné koruny tržeb. (Scholleová, 2017)

- $ROS = EAT / (\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží})$

3.4.3 ROA

Zkratka je odvozena z anglického názvu „Return on Assets“, který znamená rentabilita aktiv. Poměří zisk podniku s celkovým množstvím aktiv podniku. Tento ukazatel tedy nereflektuje, z jakých zdrojů jsou aktiva pořízena. (Scholleová, 2017)

- $ROA = EBIT / AKTIVA$

3.4.4 ROCE

Zkratka je odvozena z anglického názvu „Return on Capital Employed“, který znamená rentabilita celkového investovaného kapitálu. Do tohoto ukazatele mimo vlastní kapitál vstupují také dlouhodobé dluhy. Ukazatel ROCE vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv, které jsou financovány jak vlastním tak i cizím dlouhodobým kapitálem. (Scholleová, 2017)

- $ROCE = EBIT / (\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})$

3.5 Analýza aktivity

Tato skupina ukazatelů hodnotí, jak je podnik schopen využívat svých konkrétních druhů majetků. Poukazuje na dostatek, nedostatek nebo nadměrné množství držných aktiv. (Scholleová, 2017)

3.5.1 Doba obratu aktiv

Doba obratu aktiv udává průměrný počet dnů, kdy jsou aktiva vázány až do doby spotřeby nebo prodeje. V tomto výpočtu se počítá s takzvaným ekonomickým rokem, který má 360 dní. (Scholleová, 2017)

- $\text{doba obratu aktiv} = \text{aktiva} / (\text{tržby} / 360)$

3.5.2 Doba obratu zásob

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby vázány až do chvíle spotřeby nebo prodeje. (Scholleová, 2017)

- $\text{doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 360)$

3.5.3 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek udává počet dnů, kdy firma čeká za zaplacení prodaného zboží. Někdy také nazýváno jako doba splatnosti pohledávek. (Scholleová, 2017)

- $\text{doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 360)$

3.5.4 Doba obratu krátkodobých závazků

Doba obratu krátkodobých závazků udává počet dnů, po které podnik využívá obchodní úvěr (prodleva mezi převzetím zboží a zaplacením za něj dodavatelům). (Scholleová, 2017)

- doba obratu krátkodobých závazků = krátkodobé závazky/(tržby/360)

3.6 Analýza zadluženosti

Analýza zadluženosti je aparát ukazatelů, které vyhodnocují nejen poměr cizích a vlastních zdrojů, ale také se zaměřují na schopnost podniku hradit své náklady na dluhy. Schollová (2017) upozorňuje, že je třeba se zaměřit na leasing, který není vykázán v rozvaze, ale pouze zapsán jako náklad ve výkazu zisku a ztráty. (Scholleová, 2017)

3.6.1 Celková zadluženost

Poměrový ukazatel, který mezi sebou poměří sumu dluhů a velikost podnikových aktiv. Někdy se dá celková zadluženost vyjádřit pouze sumou dlouhodobých cizích zdrojů vůči aktivům. (Scholleová, 2017)

- celková zadluženost = celkové dluhy/celková aktiva

3.6.2 Úrokové krytí

Tento ukazatel má za cíl informovat o tom, kolikrát je podnik schopen krýt úroky z čerpání cizího kapitálu vlastním hospodářským ziskem před zdaněním a úroky. (Scholleová, 2017)

- úrokové krytí = EBIT/nákladové úroky

3.7 Analýza likvidity

Likvidita je schopnost podniku hradit v čas své platební závazky. Nedostatek likvidity může vést k tomu, že podnik nemůže maximalizovat užitek z příležitostí na trhu popřípadě není schopen hradit své běžné závazky, což může vést až k bankrotu společnosti. Nesoulad nestává při stanovování ideální míry likvidity, jelikož pro každou zainteresovanou skupinu je požadována rozdílná míra likvidity.

- Pro management společnosti je žádoucí držet likviditu na vyšší úrovni z důvodu možnosti maximalizovat ziskovost podniku a využít co nejvíce příležitostí na trhu.
- Pro vlastníky společnosti je žádoucí držet likviditu na nižší úrovni z důvodu, že oběžná aktiva na sebe vážou velké množství finančních prostředků, které snižují rentabilitu vlastního kapitálu.
- Pro věřitele společnosti je žádoucí držet likviditu na co nejvyšší úrovni, aby byla zajištěna výplata odměny za poskytnutí kapitálu společnosti (úroky). (Růčková 2019)

3.7.1 Okamžitá likvidita

Běžná likvidita bývá označována za likviditu 1. stupně. Do tohoto výpočtu vstupují pouze nejlídvinnější položky z rozvahy. Podle Růčkové (2019) se optimální hladina stanovuje v intervalu 0,9-1,1 na základě americké literatury. Dále ovšem uvádí, že na české

poměry může být dolní hranice snížena až na hodnotu 0,2, která je již ale kritická. Podle Scholleové (2017) je optimální hranice v intervalu 0,2-0,5 a vzorec je vypočítán jako:

- okamžitá likvidita = finanční majetek/krátkodobé závazky

3.7.2 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je v literatuře označována jako likvidita 2. stupně. Podle Růčkové (2019) zde platí, že čítecitel a jmenovatel by měl být v poměru 1:1, což by vede k tomu, že je podnik schopný vyrovnávat své závazky, aniž by byl nucen prodávat své zásoby. Jeli hodnota větší než 1, bude to znamenat příznivou situaci pro věřitele, ale na druhou stranu to bude nepříznivá situace pro vedení podniku. Scholleová (2017) stanovuje ideální interval mezi hodnotou 1 – 1,5.

- pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky

3.7.3 Běžná likvidita

Běžná likvidita je v literatuře označována jako likvidita 3. stupně. Podle Růčkové (2019) běžná likvidita referuje o tom, jak je schopen podnik uspokojit své věřitele, kdyby prodal všechny své oběžné aktiva. Čím větší je hodnota ukazatele, tím je maximalizována platební schopnost společnosti. Růčová (2019) uvádí optimální interval ukazatele mezi 1,5 – 2,5. Scholleová (2017) uvádí ideální interval tohoto ukazatele mezi hodnotou 1,8 – 2,5.

- běžná likvidita = oběžná aktiva/krátkodobé závazky

3.8 Analýza zhodnocení investice

Investiční činnost s sebou nese vždy riziko, a z tohoto důvodu se provádí analýza zhodnocení investice, která napoví zda je zamýšlená investice rentabilní. Je to soubor nástrojů, které analyzují investiční příležitost z více úhlů pohledu. Každá investice je kapitálovým nákladem pro podnik, a z tohoto důvodu je od ní očekáváno, že přinese zpět investovaný kapitál, který bude navíc zhodnocen. (Máče, 2005)

Mezi nejzákladnější nástroje na podporu investičního rozhodování patří analýza bodu zvratu, provozní páka, doba návratnosti investice, čistá současný hodnota a IRR (vnitřní výnosové procento).

3.8.1 Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice, známá také jako payback period, udává délku časového období, na jehož konci dochází k vyrovnání příjmů z investice a investičních nákladů. Jinými slovy je to doba, za kterou se podnikateli vrátí investované prostředky. Tato metoda se nejlépe reprezentuje grafickým vyjádřením, kde na 1. řádku jsou uvedené roky investice, na 2. řádku jsou zaneseny příjmy/náklady investice za jednotlivé roky a na 3. řádku je vypočítáno kumulativní cash flow. V moment, kdy se kumulativní cash flow

mění ze záporné hodnoty na kladnou, dochází k takzvané době návratu investice (payback period). (Lasher, 2016)

3.8.2 Čistá současná hodnota

Podle Scotta (2019) čistá současná hodnota (Net Present Value) pomáhá podnikům při rozhodování o tom, jaké projekty budou realizovány a následně v jakém pořadí bude provedena jejich implementace. Při rozhodování platí základní princip, že čím vyšší je hodnota NPV daného projektu, tím spíše bude realizován jako první. Ostatní projekty s kladným NPV jsou realizovány v případě, že má podnik dostatek volného kapitálu. Projekty se záporným NPV jsou zamítány a nebudou dále rozvíjeny. (Scott, 2019)

Podle Scholleové (2017) je NPV základní metoda hodnocení investice, která umožňuje analyzovat příjmy a výdaje v jejich současných hodnotách. K současným hodnotám se dostaneme tak, že základní hodnoty násobíme podnikovou diskontní mírou, která se odhaduje za pomoci WACC daného podniku. Investice je možné akceptovat pouze tehdy, kdy je výsledná hodnota NPV větší než nula. Scholleová (2017) se shoduje se Scottem (2019) v tom, že čím větší je hodnota NPV, tím spíše bude investice realizována. Vzorec pro vypočítání NPV je zobrazen na obrázku číslo 10, kde:

Obrázek 10 - Vzorec výpočtu čisté současné hodnoty

$$NPV = -IN + \frac{CF_1}{(1+WACC)} + \frac{CF_2}{(1+WACC)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+WACC)^n} = -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+WACC)^i}$$

- IN – počáteční investiční výdaj,
- CF_i – cash flow v roce i ,
- n – počet let,
- WACC – vážený náklad na kapitál,
- NPV – kolik bude činit finanční přínos z investice (Scholleová, 2017)

Zdroj: Scholleová 2017, vlastní zpracování.

3.8.3 Vnitřní výnosové procento

Podle autorky Tang (2003) je vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return) ukazatel, který hodnotí výnos dané investice a pomáhá rozhodnout, zdali bude daná investice implementována. Hodnota IRR koresponduje s velikostí diskontní sazby, při které je NPV rovno nule. Z uvedených informací tedy vyplývá, že čím větší je IRR, tím je investice rentabilnější. (Tang, 2003)

Scholleová říká, že IRR udává hodnotu, která představuje relativní procentní výnos, který investice poskytne během svého životního cyklu. „Relativní“ výnos v tomto případě znamená, že je spojen s investovaným výdajem a respektuje rovinu časové hodnoty peněz. Dále IRR představuje takovou hodnotu, která je rovna diskontní sazbě v takovém případě, kdy by bylo NPV s touto diskontní sazbou rovno nule, z čehož vyplývá, že je cílem najít takové IRR, pro které platí vzorec (obrázek 11):

Obrázek 11 - Vzorec výpočtu vnitřního výnosového procenta

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i} = 0$$

Zdroj: Scholleová 2017, vlastní zpracování.

Scholleová (2017), se shoduje s Tang (2003), že investici je možné přijmout za předpokladu, že IRR bude větší než podniková diskontní míra (WACC). Dále se shodují na tom, že tato metoda se vypočítává metodou pokusu a omylu popřípadě s využitím softwaru MS Excel.

3.8.4 Bod zvratu

Za bod zvratu se považuje takové množství produkce, které vyvolává stejné množství nákladů i tržeb, tím pádem podnik dosahuje nulového provozního zisku (všechny vynaložené náklady pokryjí tržby). Pro podnik je tento ukazatel především důležitý pro plánování své výroby, popřípadě o rozšíření výroby. Bod zvratu se sestavuje vzorcem:

- $Q_{bz} = FN/p - vn$

Kde,

FN – fixní náklady

Vn – variabilní náklady

p – cena

Q_{bz} – objem výroby. (Scholleová, 2017)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Strategická analýza podnikatelské příležitosti

V této části diplomové práce má autor za cíl především sestavit a popsat stěžejní analýzy, které pomohou k závěrečnému zhodnocení projektu. Všechny použité metody či analýzy se opírají o odbornou literaturu, která byla probrána v teoretické části. Podkapitoly jsou seřazeny dle logické návaznosti, a tak je nejdříve popsána samotná podnikatelská příležitost. Následuje popis fiktivní společnosti, která je potencionálním realizátorem podnikatelské příležitosti. Dále jsou popsány elementární charakteristiky a náležitosti podnikatelského plánu, kde nechybí nastínění administrativního a personálního zabezpečení nebo nalezení finální lokality pro projekt. Vnější strategická analýza je v této kapitole popsána za pomoci PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti sil. Vnitřní strategická analýza, která následuje po vnější strategické analýze, je tvořena marketingovým mixem služeb 7P a SWOT analýzou. Tato kapitola se tedy snaží vyhledat a popsat faktory, které ovlivňují daný projekt a jsou důležité pro konečné rozhodnutí.

Tento konkrétní podnikatelský plán je sestaven z důvodu, že stále existuje mezera na trhu, které je možné využít.

4.1 Základní informace o podnikatelské příležitosti

Jedná se o podnikatelskou příležitost, která spočívá ve výstavbě a následném provozu samoobslužné auto myčky. Lze jí brát také jako příležitost pro investora, který se rozhodne projekt zafinancoval a dále pronajímat za měsíční nájemné.

Tato podnikatelská příležitost láká velký počet investorů, protože nabízí uložení části investovaných peněz do pozemků, což v současné době znamená nízké riziko a poměrně velkou rentabilitu vložených financí. Druhá složka Investovaných finančních prostředků jde na vybudování mycích boxů, které nejsou svojí konstrukcí a technikou tak složité, jako klasické kartáčové mycí boxy, které nejčastěji stojí u čerpacích stanic. Zmiňovaná jednoduchost se promítá do nižší ceny na výstavbu, což napomáhá rychlé době návratnosti investice. Tyto dva hlavní faktory se zcela prokazatelně projevují na trhu, kde lze za poslední roky pozorovat vysoký nárůst nově otevřených samoobslužných auto myček. Tento nárůst není ovšem dostačující, neboť nepokrývá ještě rychleji se zvyšující poptávku po této službě.

Hlavní důvody rostoucí oblíbenosti samoobslužného mytí jsou:

Cena – nízká cena, která se pohybuje již od 10 Kč za jeden cyklus (51 vteřin). Zákazník si tak sám může zvolit jak důkladně své auto umyje.

Šetrnost – Šetrné jak k laku automobilu tak i k přírodě. Společnosti dbají na neškodnost použité chemie k životnímu prostředí.

Kvalita – Výsledný efekt umytí je prokazatelně lepší než u klasických kartáčových mycích boxů. Speciální technologie odstraní i hmyz z alu kol.

Rychlost – Není potřeba zakupovat mycí program u pokladny, ale lze rovnou po příjezdu začít s čistícím procesem. Většina samočisticích areálů nabízí dostatečný počet mycích boxů a tak se nestává, že by zákazník musel čekat ve frontě.

Speciální technologie – Díky speciálním technologiím se docílí maximálního efektu a minimální spotřeby vody (1l/min) a chemie (40g/min) (Vaportecnic, 2020).

Obsluha – Nenáročná a intuitivní obsluha přes platební a ovládací automat. Lze platit hotovostí v podobě mincí nebo přes platební terminál (doplňková služba), popřípadě si předplatit zákaznickou kartu. Prostorný box, do kterého každý řidič snadno zajede.

Doplňkový sortiment – Po výjezdu z mycího boxu je možnost pokračovat do prostoru určeného pro vysávání, tepování a praní koberečků.

Flexibilita – Každý si sám zvolí jak chce platit, jak dlouho bude auto omývat, jaké programy si zvolí a v jaký čas areál navštíví.

Bezrizikovost – Pro majitele odpadá riziko neoprávněného využití služeb, jelikož se vždy za službu platí dopředu.

Minimální údržba – Mycí boxy jsou konstruovány tak, aby nezatěžovali servisní tým a byl tak zajištěn plynulý chod bez častých zásahů.

Univerzálnost – Na rozdíl od kartáčových boxů lze v samoobslužné auto myčce umývat vozidla malého rozměru (motorky), tak i nadměrné vozidla (dodávky), a to díky speciálnímu boxu bez střechy, který má vedle sebe přistavěnou a vyvýšenou mycí plošinu.

Nízká energetická náročnost – Dochází k velké úspoře energií a vody. Systém water clean umožňuje recyklovat již použitou vodu a po její úpravě ji znovu využít. (Vaportecnic, 2020).

Atraktivnost – Ruční mytí se stává atraktivní činností, a to díky moderním technologiím, které jinak nepopulární aktivitu proměňují v zábavu.

4.2 Popis společnosti

Jedná se o fiktivní společnost, která vstupuje na trh jako nová firma, která má v plánu realizovat podnikatelský plán na otevření samoobslužné auto myčky. Bude tak umožněna simulace možných dopadů pro potenciálního investora, kterého by tato diplomová práce oslovila.

Smyšlená společnost nese název Direct Wash s.r.o. Název společnosti je tvořen z obecně známých anglických slov direct (přímo) a wash (umýt), což asociuje právě předmět podnikání založené firmy. Pod tímto názvem není založena žádná firma na českém trhu, a není obsazena ani případná doména firmy www.directwash.cz, což je důležitým strategickým krokem.

Z názvu je již patrné, že se jedná o společnost s ručením omezeným. Tato právní forma podnikání byla zvolena z několika důvodů. Nejzásadnější důvod je ten, že podnikatel

ručí za závazky společnosti do výše nesplacených vkladů. Tato skutečnost tedy umožňuje oddělit podnikatelskou činnost od vlastního majetku osoby, což v případě OSVČ neplatí. Další výhodou je, že společnost vystupuje více seriózně vůči svým zákazníkům a partnerům, má-li za názvem společnosti s.r.o. Překážkou již nejsou náklady ani čas, a tak podnikatel během pár dnů zakládá firmu se všemi náležitostmi.

4.3 Titulní strana podnikatelského plánu

Název:	Direct Wash s.r.o.
Sídlo firmy:	České Budějovice 1
Předmět podnikání:	samoobslužné mytí vozidel
Datum vzniku:	1.10.2021
Statutární orgán (jednatel):	Ing. Tomáš Čistý
Základní kapitál:	7 000 000 Kč

4.4 Personální zabezpečení

Areál samoobslužné auto myčky je provozován za spolupráce jednatele a zaměstnance, který pracuje na hlavní pracovní poměr. V případě nedostatku kapacity se najme pracovník na dohodu o provedení práce.

Pozice jediného zaměstnance nese název facility manager, neboli správce majetku. Náplň této pozice spočívá především v servisní činnosti, kdy je zapotřebí pravidelně seřizovat mycí technologii. Další kompetencí zaměstnance je skaldové hospodářství, kde je potřeba v dostatečný předstih upozorňovat na docházející zásoby chemie. Zaměstnanec bude každý den osobně přítomen na pracovišti, kde bude nápomocen zákazníkům, kteří se na něj mohou kdykoliv obrátit v případě potíží. Zaměstnanec má k dispozici buňku mezi mycími boxy, kde se nachází sociální zařízení. Tato pozice má pracovní dobu od 8:00 do 16:00 s půlhodinovou přestávkou.

Jednatel řeší především všechny zákonem stanovené náležitosti (vedení účetnictví apod.). Vystupuje jako osoba zodpovědná za případné problémy. Jednatel se snaží zabezpečit včasný nákup potřebného materiálu. Vystupuje jako osoba, která podepisuje veškeré závazné dokumenty a smlouvy. Má pod svojí správou termíny placení závazků a jejich plnění, na druhé straně eviduje všechny pohledávky a kontroluje jejich splacení.

4.5 Administrativní náležitosti

Aby byl podnikatelský plán přínosný, je podstatné aby popisoval všechny důležité administrativní kroky, bez kterých by nebylo možné projekt realizovat.

1) Pozemek

Samoobslužný mycí areál je třeba vystavět na vhodném pozemku, který je předurčen být komerčním pozemkem nebo se jedná o brownfield. Dále je podstatné, aby ležel u vysoko frekventované silnice, nebo nákupního centra či jiného místa, kde se pravidelně shromažďuje velký počet osob. Dále by mělo investora zajímat, zdali je pozemek zasíťovaný, nebo je potřeba inženýrské sítě vystavět na vlastní náklady a zajistit patřičné souhlasy okolních majitelů pozemků.

2) Územní plán

Je zapotřebí navštívit patřičný městský úřad a podat zde žádost o územně plánovací informace. Ten rozhodne o tom, jeli výstavba v souladu s územním plánem. Pracovníci na úřadě chtějí dodat dokumentaci o výstavbě včetně vizualizací plánovaného samoobslužného mycího centra.

3) Územní rozhodnutí

Při žádosti o územní rozhodnutí je již třeba mít zpracovaný detailní projekt o výstavbě, včetně vyjádření všech institucí, jako jsou hygiena, životní prostředí aj. Dále bývá zvykem, že je ze strany úřadu požadováno dodat hlukové a dopravní studie. Pokud je územní rozhodnutí kladné, může se přejít k dalšímu kroku (stavební povolení). Pokud je ze strany stavebního úřadu vznesena připomínka, je třeba ji v projektu zanést a změnit postihnuté skutečnosti.

4) Finální projekt

Vytváří se finální projekt, který obsahuje všechny informace, které jsou potřeba jako podklady pro žádost o stavební povolení.

5) Stavební povolení

Pokud finální projekt vyhovuje všem kritériím stavebního úřadu, je vydáno stavební povolení.

6) Stavba

Stavba samoobslužné myčky aut závisí na vybraném typu a velikosti myčky. Dá se ovšem ze zkušenosti říci, že průměrná doba výstavby středně velké (6 boxů) samoobslužné auto myčky zabere asi 3 měsíce.

7) Kolaudace

Po dokončené výstavbě je třeba získat kolaudační oprávnění, bez kterého není možné zahájit provoz. Veškeré případné výhrady ze strany stavebního úřadu je třeba co nejrychleji vyřešit a opětovně zažádat o udělení kolaudačního potvrzení.

8) Zkušební provoz

Zkušební provoz slouží podnikateli jako cenný zdroj informací o tom, zdali je projekt připraven k ostrému provozu nebo je ho třeba ještě optimalizovat.

9) Ostrý provoz

Zahájen ostrý provoz a generování prvních tržeb.

4.6 Lokalita podnikatelské příležitosti

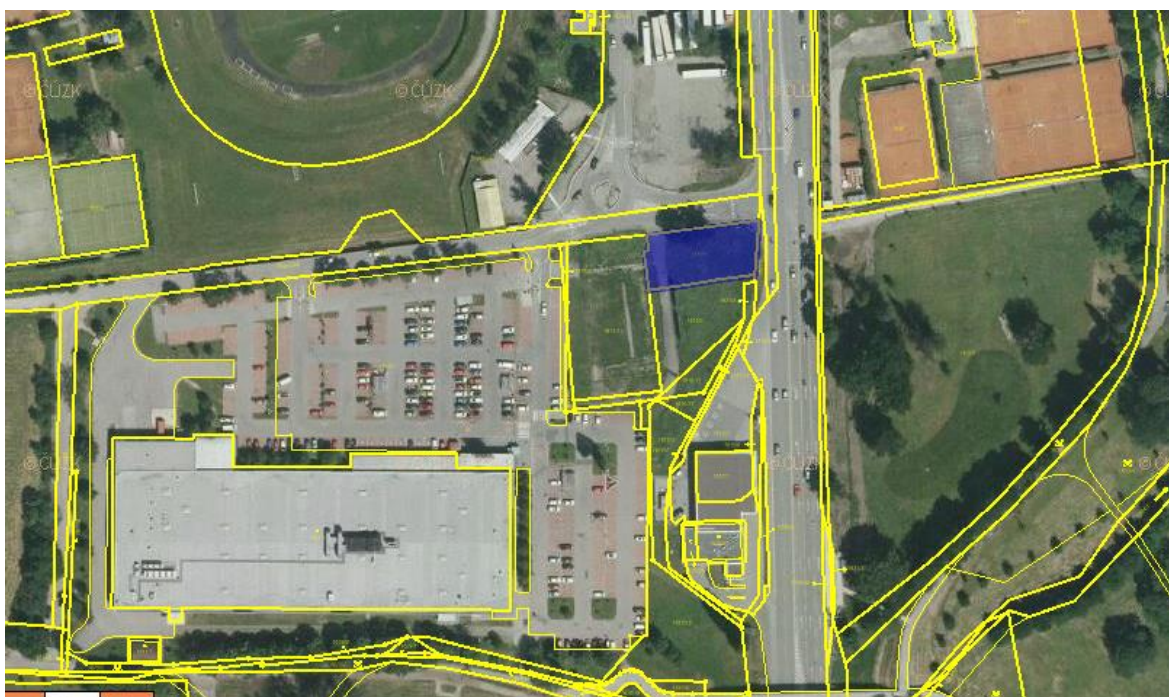
Jak již bylo zmíněno, výběr správné lokality je kritickým faktorem úspěchu tohoto podnikatelského plánu. Z tohoto důvodu je navrhovaná pozice samoobslužné myčky aut orientována na strategickou adresu Na Sádkách, České Budějovice, 370 11 (GPS: 48.9748606N, 14.4645028E). Parcela je označena pod číslem 1613/1 a má výměru 797 m² (Mapa katastru nemovitostí). V těsné blízkosti se nachází hypermarket Kaufland, který je svojí zastavěnou plochou 8161m² (mapa katastru nemovitostí) druhým největším hypermarketem v Českých Budějovicích. Umístění poblíž hypermarketu je záměrné a to především z důvodu, že když jede na nákup více osob, je možné se rozdělit, kdy jedni nakupují a druzí jedou omýt auto, a tak zákazník hypermarketu se stává i zákazníkem samoobslužné myčky aut. Navrhovaná parcela leží u nejfrekventovanější silnice v českých Budějovicích, po které denně projede až 40 000 aut (Budějčáci stráví ročně v kolonách skoro 22 hodin, 2017). Nedaleko od plánované výstavby se nachází sportovní hala s parkovištěm, která pořádá pravidelně sportovní akce pro velký počet lidí, což je další zdroj potencionálních zákazníků. Největší výhodou je pak samostatná lokalita, která není v přímém kontaktu s konkurencí do okruhu 2 kilometrů. Za přímou konkurenci jsou považovány jiné samoobslužné myčky aut. Navrhovaná lokalita pro podnikatelský plán je vyobrazena na obrázku číslo 12 a 13.

Obrázek 12 - Fotografie navrhovaného pozemku



Zdroj: Seznam mapy

Obrázek 13 - Ortofoto katastrální mapa navrhované lokality



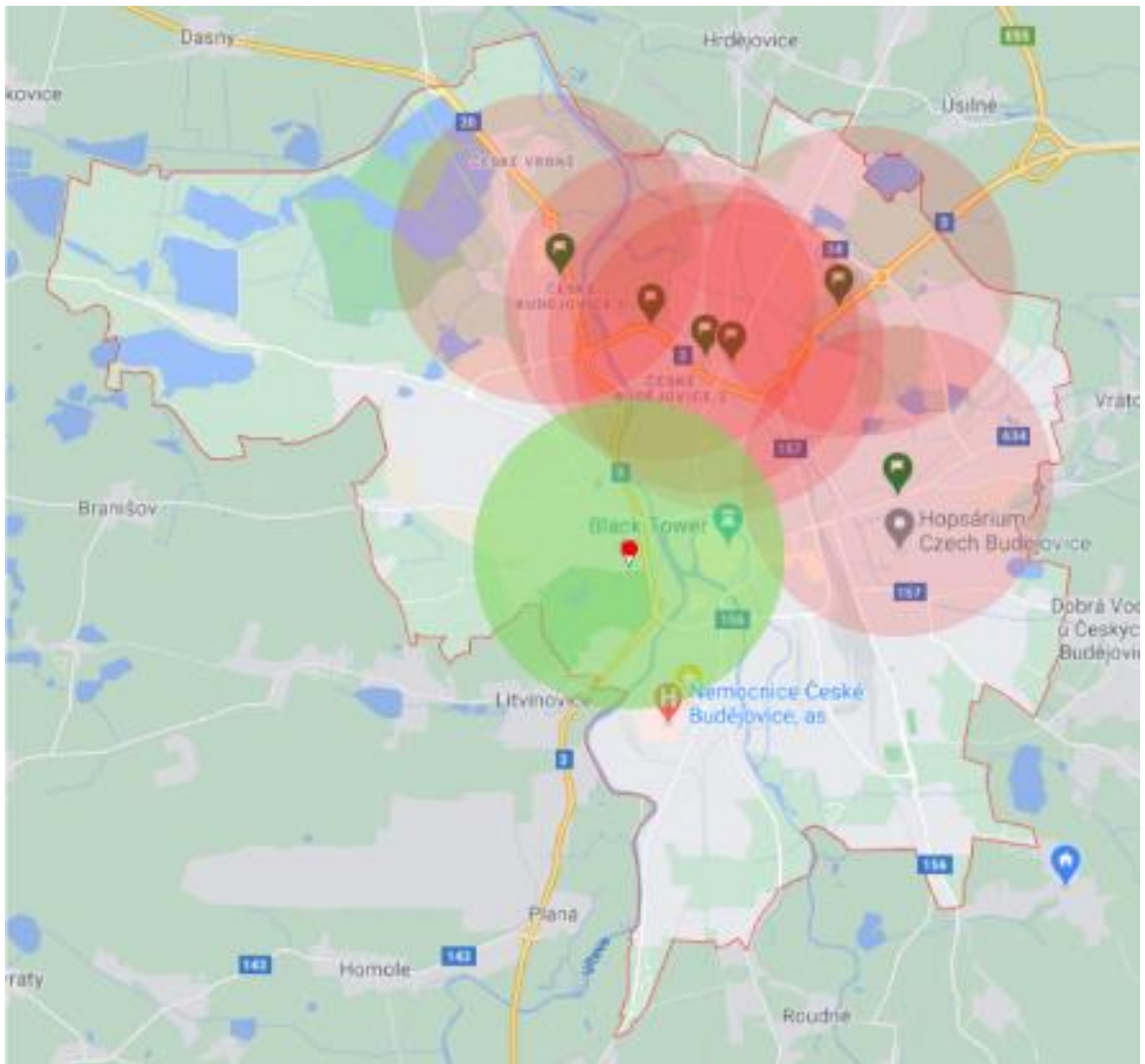
Zdroj: Mapa katastru nemovitostí, vlastní zpracování

Spádová oblast

Spádová oblast je vytvořena s cílem graficky znázornit strategické umístění plánované samoobslužné myčky aut. Na obrázku číslo 14 je vyobrazena mapa Českých Budějovic a blízkého okolí. Dále jsou v ní zaneseny symboly zelených vlaječek, které představují existující konkurenční samoobslužné myčky aut. Každá konkurenční myčka má vykreslený perimetr 3 kilometrů, který označuje právě nejbližší spádovou zákaznickou oblast.

Místa, kde jsou perimetry překryty označujeme jako silně konkurenční lokality, kde má zákazník více možností volby stejně od něj vzdálených myček aut. Spadová oblast pomáhá podnikateli zvolit výhodnou oblast pro výstavbu svého projektu, aby pokud to jde, nebyl v přímé konkurenci s jinou společností, která nabízí stejný produkt nebo službu. V tomto případě grafické vyobrazení spádové oblasti odhalilo, že existuje velká část města, kde prozatím neoperuje žádná firma nabízející samoobslužné mytí aut. Zelený perimetr, vyznačený na obrázku číslo 14, reprezentuje spádovou oblast projektu, který je navrhnout na výše zmiňované adrese projektu. Spádová lokalita je ve skutečnosti rozsáhlejší, protože lokalita plánovaného projektu je nejbližším místem pro všechny zákazníky, kteří přijíždějí do města z jihu a jihozápadu. Lze tedy konstatovat, že plánované místo k výstavbě vyhovuje všem hlavním kritériím, které platí pro tento konkrétní podnikatelský záměr (hustý tranzit, shromažďování lidí a vzdálený konkurent).

Obrázek 14 - Spádová oblast plánovaného projektu a konkurence



Zdroj: Google maps, vlastní zpracování

4.7 Výběr dodavatele samoobslužné myčky

Výběr konkrétního dodavatele proběhl na základě průzkumu trhu a navázání spolupráce s osobou, která má na starost fungující projekt samoobslužné myčky od dodavatele Vaportecnic v Českých Budějovicích. Zmiňovaná osoba zastává pozici jednatele firmy, a tak bylo možné zajistit informace o dodavateli Vaportecnic. Tento jednatel, po celou dobu práce, byl v blízké spolupráci s autorem práce a poskytoval odborné rozhovory a data o fungování samoobslužné myčky.

Společnost Vaportecnic provozuje v Českých Budějovicích největší a nejmodernější samoobslužnou myčku aut. Na základě kladných recenzí, nejmodernější technologie a poskytnutých dat, je v tomto projektu kalkulováno s využitím služeb od italského dodavatele Vaportecnic. Společnost podniká již 45 let na trhu v oblasti mytí automobilů, a je tak respektovanou společností v Evropě (Vaportecnic, 2020). Na český trh vstoupila v roce 2019, kdy otevřela svojí první provozovnu s 12ti boxy právě v Českých Budějovicích. V budoucnu má, jak uvádí na svých stránkách, záměr rozšířit svojí působnost. Dalším zásadním kritériem pro výběr právě tohoto dodavatele, je jeho unikátní patentovaná technologie, která umožňuje snížit spotřebu vody a energií na minimum, čímž se návratnost investice velmi zkrátí. Jedná se o aplikování aktivní pěny SCHIUMA ATTIVA na celý povrch auta. Tento proces spotřebuje přibližně 2 litry vody (záleží na velikosti automobilu), přičemž pěna začne působit na karoserii a nestéká z auta (Vaportecnic, 2020). Podle dat společnosti tento patentovaný systém zaručuje o 45% nižší spotřebu vody, o 30% nižší spotřebu energií a chemie, než u konvenčních samoobslužných myček aut. (Úsporné bezkontaktní mytí)

4.8 PESTEL analýza

Níže uvedená tabulka číslo 2 slouží k přehledné grafické interpretaci PESTEL analýzy, která pohlíží na problematiku plánovaného projektu ze pohledu vnějšího okolí. Cílem této analýzy je, prozkoumat jednotlivé části vnějšího okolí podniku a případně poukázat na možné překážky, rizika nebo příležitosti.

Tabulka 2 - PESTEL analýza vnějšího okolí

<p>P Politicko-právní faktory</p>	<p>-Z hlediska aktuální politické situace, bych hodnotil současný stav jako velice nestabilní, kdy se vládní opatření mění každým dnem. Největším problémem je nejistota kompenzací podnikatelům, kteří neví s jakou konkrétní podporou mohou počítat a na jak dlouho. Z dlouho časového hlediska bych očekával, že tento aktuální stav již plánovaný projekt nebude nijak omezovat, a to z důvodu, že realizace projektu by byla možná nejdříve za 1 až 2 roky, kdy se dá předpokládat již stabilizovaný stav.</p>
---------------------------------------	---

	<p>-Z globálního hlediska se Česká republika řadí mezi mírové země, kde nepanuje žádná válka, a dá se tedy konstatovat, že obyvatele České republiky jsou v bezpečí.</p> <p>-Do budoucna se dá předpovídat pozitivní přístup k podnikání ze strany komunální politiky. V čele Jihočeského kraje stojí hejtman Martin Kuba, který je ze strany ODS a je sám podnikatelem. Je znám především pro své názory, jako obecné snižování daní a snižování stupně byrokracie, což má pozitivní vliv na plánovaný projekt.</p> <p>-Za další nepříznivé politické faktory se dají označit skutečnosti jako vysoká korupce, byrokracie a pomalé soudní procesy.</p> <p>-Velice aktuálním problémem je, že Ústavní soud České republiky zrušil část volebního zákona, z čehož vyplývá, že se se poslanecká sněmovna musí shodnout a odhlasovat nový volební zákon. Situaci stěžují skutečnosti, že se 8. a 9. října konají volby do poslanecké sněmovny, a pozměňovací návrh nevyhovuje hnutí ANO, která má 78 mandátů. Ovšem opět se lze domnívat, že při realizaci tohoto podnikatelského plánu, by již byla situace vyřešena.</p> <p>-Politický průzkum veřejného mínění na volby do poslanecké sněmovny v roce 2021, se dá označit za pozitivní, neboť dochází k posílení pravicových stran, které obecně podporují podnikatelskou činnost. (ANO ztrácí voliče, 2021)</p> <p>-V závěru lze říci, že byť politická situace v zemi není ideální, pro podnikání z dlouhodobého hlediska a pro tento konkrétní podnikatelský plán je situace spíše příznivá.</p>
<p style="text-align: center;">E Ekonomické Faktory</p>	<p>-Tato část analýzy se nejprve zaměřuje na celou oblast České republiky, kde analyzuje vývoj HDP. Dále se analyzuje již oblast podnikatelského záměru, kterou je Jihočeský kraj, konkrétně hlavní město České Budějovice.</p> <p>-Meziroční vývoj HDP České republiky v letech 2014 až 2019 neustále rostl, což lze označit za jedno z nejlepších ekonomických období historie České republiky. Tento příznivý stav se změnil od 1. kvartálu roku 2020 a trvá až do současné doby, kdy se propad HDP stále prohlubuje. Příčiny tohoto jevu jsou zjevné, jsou to plošné restriktce vlády na omezení podnikatelské činnosti kvůli panující koronavirové (HDP 2021, vývoj HDP v ČR - 10 let).</p> <p>-Ovšem na tuto dobu ekonomické krize se dá pohlížet i z jiného úhlu pohledu. Podnikatelé a investoři, kteří během období expanze nashromáždili kapitál, ho budou chtít ve svém vlastním zájmu investovat do méně rizikových a přitom stále rentabilních projektů. Mezi takové projekty může patřit právě tento</p>

	<p>podnikatelský záměr, neboť se jedná z části o nákup pozemků, které prokazují neustálý růst na ceně.</p> <p>- Jihočeský kraj se v roce 2019 umístil na 6. místě z pohledu objemu investic, počtu podnikatelů a objemu HDP. Z celkového počtu 14ti krajů se dá tedy usoudit, že je Jihočeský kraj nadprůměrně přívětivý k podnikání a nadprůměrně bohatý. (Porovnání krajů - pořadí krajů, 2019)</p> <p>- Dalším důležitým faktorem pro zamýšlený projekt, bude vývoj repo sazeb, jelikož ovlivňují výši hypotečních úvěrů, které budou pro navrhovaný projekt výstavby samoobslužné myčky aut potřeba. Historický vývoj repo sazby se již 4x za sebou snížil z hodnoty 2% na 0,25%, což přispívá plánovanému projektu, který má ideální možnost získat hypoteční úvěr s nízkým úročením. (Jak se vyvíjela dvoutýdenní repo sazba ČNB?)</p> <p>- Z povahy podnikatelského záměru je důležité se zaměřit na cenu vody, která je největším variabilním nákladem. České Budějovice mají druhou nejlevnější vodu v rámci všech krajských měst. Cena k roku 2019 činila 63,56 bez DPH. (Vodné a stočné v Českých Budějovicích v roce 2020, 2020)</p> <p>- Jelikož dodavatelem samoobslužné auto myčky je italská firma Vapor-tecnic, je pro projekt zásadní vývoj koruny vůči euru. Koruna vůči euru spíše posiluje z dlouhodobého hlediska, což vyhovuje plánovanému projektu, kde je zapotřebí nakoupit technologii, která je oceněná v eurech. Historický průměrný kurz CZK/EUR činí ke dni 26.2.2012 28,41 Kč. Kurz platný ke dni 26.2.2021 se rovná 26,195 Kč. (Graf EUR / Kč od 4.1.1993 do 26.2.2021, ČNB, grafy kurzů měn)</p>
<p style="text-align: center;">S Sociokulturní faktory</p>	<p>- V této části analýzy bude soustředěna pozornost především na sociokulturní faktory, které přímo souvisí s podnikatelským plánem na výstavbu a provoz samoobslužné auto myčky. Jedná se o vývoj počtu obyvatel v Českých Budějovicích, dále vývoj počtu registrovaných automobilů v regionu a v neposlední řadě, jaká je věková struktura obyvatel.</p> <p>- Počet obyvatel ve městě České Budějovice od roku 2013 (93 467 obyvatel) neustále roste. V roce 2019 činil celkový počet obyvatel 94 463 obyvatel. Tento zvyšující trend se dá považovat jako přívětivý, neboť platí pravidlo, čím více obyvatel, tím více potencionálních zákazníků pro poskytovanou službu. Dále je důležitá informace, jaká je věková skladba obyvatelstva, neboť potencionálním zákazníkem bude nejspíše osoba s řidičským oprávněním. První možnost získat řidičské oprávnění je od 15ti let, je tedy zkoumán věk 15 a více, který tvoří 84,3 procent obyvatel z celkového počtu, což představuje 79 632 potencionálních zákazníků. Je ovšem</p>

	<p>nutné reflektovat skutečnost, že existují osoby bez řidičského oprávnění nebo bez automobilu, popřípadě existuje jiná bariéra jako například fyzická indispozice, která brání osobě využít služby. Z těchto důvodů bude celkový počet potencialních zákazníků menší než výše zmiňovaný. (Obyvatelstvo podle pohlaví a věku od roku 1991)</p> <p>-Posledním a nejvíce relevantním faktorem je počet registrovaných automobilů ve městě České Budějovice. V roce 2020 je evidováno 74 525 motorových (vozidel všech kategorií), což je nadprůměrný počet ve srovnání s jinými krajskými městy. Tento stav je brán jako pozitivní faktor pro zamýšlený podnikatelský plán. (RSV – počet registrovaných vozidel v obci)</p>
<p>T Technologické faktory</p>	<p>-Technologické faktory se zaměřují na analýzu inovačních směrů v daném oboru. Inovačním trendem je v posledních letech je konverze zákazníků od klasických portálových auto myček k samoobslužným bezkontaktním auto myčkám. Je to především z důvodu flexibility služby, kdy nenáročný zákazník stráví v myčce pár minut a nemusí platit zbytečně drahý program, využije tedy pouze základní program oplach auta. Na druhé straně služba vyhovuje i náročným zákazníkům, kteří aplikují všechny programy a mohou dosáhnout lepších výsledků než u konvenčních automatických mycích linek.</p> <p>-V současné době je největší inovační snaha směřována na vývoj složení chemie a recyklace odpadních vod. Společnost Vaportecnic, která vstoupila na český trh v roce 2019, přichází s patentovaným systémem aktivní pěny FOAM NET, která spotřebuje 80g chemie za 2 minuty procesu (Vaportecnic, 2017). Jedná se o spojení 3 běžných programů do jediného. Při klasickém 3 fázovém mycím cyklu je spotřebováno 190g chemie. Dále společnost Vaportecnic poskytuje unikátní systém WATER CLEAN, který umožňuje čištění odpadní vody k následnému využití. Vodu z řádu tedy využívá pouze, když není dostatek vlastní užitkové vody. Jedná se o betonové sedimentační jímky, které filtrují vodu a tím jí zbavují nečistot. Jedná se tak o úsporu provozu a zmenšení ekologické stopy (úspora vody).</p>
<p>E Ekologické faktory</p>	<p>-V oboru mytí automobilů je nejdůležitější problematika, týkající se ekologie, v produkci odpadních vod a spotřeby vody. Tyto dva faktory mají velký dopad na životní prostředí a v zájmu udržitelnosti tohoto podnikání je danou problematiku řešit.</p> <p>-Na trhu se objevují již systémy, které využívají recyklace odpadních vod a její opětovné využití. Dále je na trhu již dostupná taková chemie, která je ekologicky odbouratelná a nedochází tak k zátěži životního prostředí.</p>

<p>L Legislativní faktory</p>	<p>-Dne 1.5.2020.se změnila sazba daně za vodu z 15% na 10%. Tato změna prospívá plánovanému projektu, jelikož náklad na vodu je nejvyšším variabilním nákladem projektu. (Vodné a stočné v Českých Budějovicích v roce 2020, 2020)</p> <p>-Dále je třeba povinnost dodržovat všechny platné zákony a regulace, které se dotýkají podnikání. Konkrétně se jedná o Zákon č. 89/2012 Sb – občanský zákoník, Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Zákon č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví, Zákon č. 183/2006 Sb. Zákon o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon) a platnými regulacemi Evropské unie.</p>
---------------------------------------	--

Zdroj: Vlastní zpracování

4.9 Porterova analýza

Porterova analýza 5 sil popisuje vnější odvětvové prostředí nové společnosti Direct Wash s.r.o., která byla založena jako fiktivní firma pro potřeby této diplomové práce. Skládá se z 5 faktorů, které ovlivňují podnikatelský plán na výstavbu a provoz samoobslužné auto myčky. Jedná se o faktory stávající konkurence, potenciaální konkurence, dodavatelské, odběratelské a substitučních služeb.

4.9.1 Stávající konkurence

V této podkapitole je rozdělena konkurence na dvě skupiny, na přímou a nepřímou konkurenci. Přímá konkurence bude zahrnovat firmy, které poskytují stejnou službu jako zamýšlený podnikatelský plán. Přímý konkurenční podnik tedy splňuje, že poskytuje samoobslužné mytí aut, je nepřetržitě otevřen a nabízí mycí boxy s platebními automaty. Nepřímá konkurence zahrnuje ostatní služby, které se zabývají mytím znečištěných povrchů automobilů. Jedná se o mycí linky portálové, kde zákazník se svým vozidlem najede do přesně vymezeného prostoru, a poté se spustí mycí proces. Dále se jedná o mycí linky tunelové, kde zákazník zaparkuje své vozidlo na přepravní pás, který ho přepraví skrze celou mycí linku. Vozidlo se zastavuje na různých stanovištích podle zvoleného mycího plánu. Poslední složkou nepřímé konkurence je ruční mytí vozidla, které provádí pověřená osoba v předem domluvený termín. V této diplomové práci jsou popsány všechny společnosti spadající do přímé konkurence, jelikož mohou přímo ovlivnit návštěvnost plánovaného projektu. Nepřímá konkurence nepředstavuje příliš velkou hrozbu, protože zákazník, který využívá služeb nepřímé konkurence má jiné priority. V případě tunelových a portálových mycích linek chce klient rychlou a pohodlnou službu, kde se nestává účastníkem mycího procesu. V případě ručního čištění, chce kvalitní a komplexní péči o svůj automobil, opět bez své účasti (interiér i exteriér).

Všechny zjištěné informace o konkurenčních firmách byly sesbírány a zpracovány metodou pozorování (Lorenc, 2013).

Nejbližší nepřímý konkurent MOL

Nejbližším nepřímým konkurentem je automatická portálová mycí linka na čerpací stanici MOL. Od plánovaného projektu je vzdálená 150 metrů a má nepřetržitý provoz. Sídli na adrese Na Dlouhé louce 1857, České Budějovice. Nabízí mytí od 119 Kč za program STANDARD obsahující přemytí, mytí a sušení. Dále pak program EXTRA za 179 Kč (navíc vosk) a PREMIUM za 279 Kč (navíc mytí podvozku).

Nejbližší přímý konkurent DIBO

Nejbližším přímým konkurentem je samoobslužná myčka aut DIBO, sídlící na adrese Rudolfovská 93, České Budějovice. Nabízí 4 mycí boxy, 2 vysavače a platící automat na mince a debetní karty. Je vzdálená 3,9 km, což při bezproblémovém provozu zabere 7 minut jízdy od plánovaného projektu. Při běžném provozu bude uvedený čas spíše delší, protože České Budějovice mají velice intenzivní dopravu. Společnost DIBO nabízí 7 mycích programů, které jsou následující:

1. Mytí kol
2. Odstranění hmyzu
3. Hlavní mytí
4. Aktivní pěna
5. Oplach
6. Vosk
7. Osmotizovaná voda

Cenový tarif je nastaven na 10 Kč za 50 vteřin.

Obrázek 15 - Konkurenční samoobslužná myčka DIBO



Zdroj: Seznam mapy

Přímý konkurent AS Superwash

Tento přímý konkurent sídlí na adrese Za Otýlíí 2874, České Budějovice. Je vzdálen 4 kilometry od navrhovaného místa realizace podnikatelského projektu. Je na

strategickém místě u nájezdu na dálnici D3. Samoobslužná myčka aut AS Superwash je umístěna do nákupního parku Okružní. Má kapacitu 6 mycích boxů, 2 vysavače, 1 tepovač na mokré vysávání a dávkovač parfému. Jako extra funkci tento poskytovatel umožňuje mytí podvozku auta. Nabízí 7 volitelných programů, které jsou následující:

1. Předmytí
2. Aktivní pěna
3. Hlavní mytí
4. Kartáč se šamponem
5. Oplach
6. Vosk
7. Oplach do lesku

Cenový tarif je nastaven na 60 vteřin/10 Kč pro kartáč, oplach a oplach do lesku, 50 vteřin/10 Kč pro mytí podvozku, aktivní pěna, předmytí, hlavní mytí a vosk.

Obrázek 16 - Konkurenční samoobslužná myčka AS Superwash



Zdroj: Google maps

Přímý konkurent Pěnový ráj CZ

Pěnový ráj CZ své podnikání provozuje na adrese Pražská 493, České Budějovice. Nabízí svým zákazníkům 3 samoobslužné mycí boxy a 1 portálovou mycí linku. Vzdálenost od plánovaného projektu Direct Wash s.r.o. činí 4,3 km. Nabízí pouze mytí karosérie a dále již nenabízí žádné doplňkové služby. Jejich programová nabídka se skládá z následujících programů:

1. Kola a hmyz
2. Aktivní pěna
3. Kartáč se šamponem
4. Vysokotlaké mytí
5. Ochranný vosk
6. Osmotická voda

Jako alternativu k boxům nabízí portálovou mycí linku, která disponuje třemi programy (ekonomický, optimální, prémiový). Ceny programů jsou stanoveny vzestupně a to 100 Kč za ekonomický program, 150 za optimální program a 200 Kč za program prémiový. Dále je možné si připlatit 20 Kč za mytí podvozku. Cenový tarif je nastaven na 10 Kč za 50 vteřin.

Obrázek 17 - Konkurenční samoobslužná myčka Pěnový ráj CZ



Zdroj: Google maps

Přímý konkurent BKF Car Wash

Tato společnost je největším poskytovatelem samoobslužných myček v České republice. Jejich pobočka v Českých Budějovicích se nachází na souřadnici 48.9918325N, 14.4727292E (Suchomelská). Nachází se mezi hobbymarketem UNI HOBBY a Möbelixem, kde profituje z návštěvníků těchto obchodů. Je ovšem ve velmi blízké konkurenci s ostatními poskytovateli samoobslužného mytí. Poskytuje kapacitu 6ti mycích boxů a 4 vysavače. Je vzdálená 4,4 km od plánovaného projektu Direct Wash s.r.o. Volitelné nastavení programů je následující:

1. Mouchy a hmyz
2. Mytí nanopráškem
3. Oplach
4. Vosk
5. Závěrečný oplach

Na tomto stanovišti se nachází pouze jedna mycí pistole pro box, která obstará všechny programy. Cenový tarif je nastaven na 10 Kč za 50 vteřin.

Obrázek 18 - Konkurenční samoobslužná myčka aut BKF Car Wash



Zdroj: Google maps

Přímý konkurent Vaportecnic

Jedná se o největší zařízení na samoobslužné mytí v Jihočeském kraji. Disponuje 12ti samoobslužnými boxy a 12ti místy pro doplňkové služby. Nabídka doplňkových služeb

se skládá z vysavače, pračky koberců, klepačky koberců, tepovače a parfému do interiéru. Tento komplex sídlí na adrese Strakonická, poblíž prodejce nábytku SCANTO. Je vzdálen 4,9 km od plánovaného podnikatelského záměru. I přes nadstandardní nabízenou kapacitu, se v nejméně vytíženém období tento komplex zaplní a čekají se zde fronty, viz obrázek číslo 19. Dva krajní boxy navíc nabízejí možnost mytí nadrozměrných vozidel, pro které je vystavěna mycí plošina. Skladba programů je následující:

1. Turbo mytí
2. Aktivní pěna
3. Vysokotlaké mytí
4. Ochranný vosk
5. Osmóza

Cenový tarif je založen na počtu aktivovaných impulsů. 1 impuls, který trvá 51 vteřin, stojí 10 Kč.

Obrázek 19 - Konkurenční samoobslužná myčka Vaportecnic



Zdroj: Vlastní

Přímý konkurent KÄRCHER – samoobslužné mytí

Tato samoobslužná myčka je nejmenší ze všech přímých konkurentů. Nabízí pouze 2 mycí boxy a 2 vysavače. Z technologické stránky se jedná o velice jednoduché zařízení bez moderní technologie. Sídlí na adrese Krčínova 1610 poblíž společnosti BRENO.

Nabídka mycích programů se skládá z:

1. Oplach šamponem
2. Oplach čistou vodou
3. Nanesení vosku

Obrázek 20 - Konkurenční samoobslužná myčka KÄRCHER



Zdroj: Google maps

4.9.2 Potenciální konkurenti

Hrozby vstupu nových konkurentů na trh jsou v tomto oboru podnikání vysoké. Aktuálně na trhu stoupá obliba využívání služeb, které poskytují samoobslužné mytí. Spolu s tímto trendem koresponduje i počet nově otevřených samoobslužných mycích areálů, který se zvyšuje. Lidé pohybující se v tomto oboru uvádí, že v posledních 4 letech se výstavba samoobslužných boxů zmnohonásobila. V roce 2020 se eviduje až 1500 samoobslužných areálů, což odpovídá zhruba dvojnásobnému počtu klasických průjezdových mycích linek. (Hezky ručně. Češi si oblíbili samoobslužné automyčky, 2020) I přes velký rozvoj tohoto odvětví, není nabídka uspokojena. Toto tvrzení potvrzují tvořící se fronty v samoobslužných areálech (viz obrázek číslo 19). Největším úskalím je výběr vhodné lokality. Ze strategických důvodů se samoobslužné myčky umísťují do blízkosti velkých nákupních středisek nebo hypermarketů. Ovšem velké společnosti jsou často vlastníci právě přilehlých pozemků, které sami začínají využívat pro své podnikatelské záměry. Z této skutečnosti vyplývá, že nákupní možnosti vhodných pozemků, jsou pro potenciální konkurenty velice obtížné. Další omezení vstupu na trh pro novou konkurenci je výše potřebného kapitálu (viz kapitola 5-finanční plán). Vysoká hrozba vstupu nových konkurentů na trh je dále podpořena širokou dodavatelskou nabídkou mycí technologie. Dodavatelé auto myček se proaktivně snaží oslovovat investory, kteří by byli ochotni za jejich náklady provozovat mycí centra. Nabízí jim administrativní a finanční poradenství, což snižuje obavy investorů daný projekt realizovat. Faktor loajality zákazníků v tomto oboru není takovou překážkou, což opět zvyšuje riziko vstupu nových konkurentů na trh. Pokud Investor s nově vzniklou samoobslužnou myčkou nabídne stejně kvalitní nebo kvalitnější služby v lokalitě bližší pro daného zákazníka, tento zákazník přestane navštěvovat současně využívanou auto myčku a začne využívat služeb té bližší.

4.9.3 Dodavatelé

Dodavatelé mají velký vliv na chodu podnikatelského záměru. Primárními dodavateli jsou společnosti nabízející samoobslužnou mycí technologii a poskytovatelé energií. Je tedy velice důležité dobře zvolit konkrétního dodavatele, který se stává obchodním partnerem investorské společnosti. Dodavatelská firma často požaduje smluvní závazek odběratele k tomu, aby od nich čerpal servisní služby a odebíral speciální chemii. V případě využívání jiné chemie, odběrateli zaniká garantovaná záruka na technologii.

Vyjednávací síla dodavatelů se navzájem liší. Dodavatelé vody, kteří jsou v dané jedinou možností výběru, působí na trhu jako monopol, z čehož vyplývá, že takový dodavatel má velmi silnou vyjednávací sílu. Je ovšem nutné říci, že takové společnosti jsou kontrolovány, a vývoj ceny je úřady regulován. V případě lokality podnikatelského záměru je cena vody druhá nejnižší (v rámci krajských měst). Naopak vyjednávací síla dodavatelů mycí technologie je velmi nízká, jelikož na českém trhu panuje velká rivalita mezi dodavateli. Na českém trhu převážně působí němečtí dodavatelé, mezi které se řadí společnosti Ehrle a WashTec. Dále pak polský dodavatel BKF CarWash, belgický DIBO, chorvatský Washine nebo nově italský Vaportecnic.

4.9.4 Odběratelé

Vyjednávací síla odběratelů služby je velmi nízká. Zákazníci nemají velkou vyjednávací sílu, neboť je jich velký počet, a tak samotný zákazník neovlivní finální ceny. Jediný příklad, kde se dá uplatnit vliv zákazníka na finální cenu, je ten, když se velká společnost rozhodne předplatit mycí služby pro své zaměstnance, jako firemní benefit. V tomto případě se jedná o velký počet potenciálních zákazníků, a provozovatel samoobslužné auto myčky může jednat se společností o finální ceně.

4.9.5 Substituční služby

Hrozba substitutů, v oboru čištění interiérů a exteriérů vozidel, je přítomna. Za substituty služby samoobslužného mytí, se považuje ruční mytí a automatické mycí linky.

Portálové a tunelové mycí linky nabízejí zákazníkům pohodlný, nenáročný a poměrně kvalitní výsledek mytí. Tato služba je ovšem zatížena vyšší cenou, podle které se zákazník rozhoduje, jakou službu využije. Aktuálním trendem je úpadek klasických mycích linek a nárůst počtu samoobslužných mycích boxů. Je to především vlivem lepší kvality a nižší ceny služby. Dalším faktorem je to, že si zákazníci našli zalíbení v možnosti být zapojení do mycího cyklu. K nepříznivé situaci, za které by došlo k odlivu zákazníků zpět ke klasickým mycím linkám, by mohlo dojít v případě, že by klasické mycí linky výrazně zlevnily své služby.

Další substituční službou je ruční mytí automobilů. Jedná se o velice šetrný způsob péče o své auto. Tuto službu zákazník většinou nevyužívá pravidelně, neboť bývá

spojena s kompletním úklidem automobilu a zabere několik hodin. Pro tento segment služeb, je hrozba substituce velice malá, neboť vlivem její vysoké ceny nehrozí značný odliv zákazníků z jiných segmentů (samoobslužné mytí).

4.10 Marketingový mix společnosti Direct Wash s.r.o.

V této kapitole diplomové práce je vypracován marketingový mix společnosti Direct Wash s.r.o., která byla fiktivně založena pro potřeby tohoto podnikatelského plánu. Na základě teoretických východisek, je využit marketingový mix 7P, který nejlépe reflektuje potřeby analýzy služeb.

Sestavení marketingového mixu 7P, v této diplomové práci, má za cíl dopomoci společnosti vyvolat co největší možnou poptávku po nabízené službě. V tomto případě o využívání samoobslužného mycího areálu. Jednotlivé nástroje (produkt, cena, lokalita, marketingová komunikace, materiální prostředí, lidské zdroje a procesy) jsou popsány v podkapitolách.

4.10.1 Produkt

V tomto případě je produktem služba, která umožňuje zákazníkům kompletní mycí nabídku jejich vozidel, a to přístupnou 24 hodin denně, 365 dní v roce. Mohou využít samoobslužných bezkontaktních mycích boxů, pro omytí nečistot z povrchu karosérie, ale i doplňkových služeb zajišťující čistotu interiéru. Bezkontaktní mytí v tomto případě představuje takový mycí proces, kde nedochází k přímému dotyku mycího kartáče s karosérií vozidla. Veškerý kontakt s povrchem zajišťuje aplikovaná chemie v podobě chytré pěny nebo vysokotlaký proud vody, aplikovaný z doporučené vzdálenosti. Služba bude cílit na své zákazníky poskytnutím dobré ceny, kvality a moderní technologie. Poskytnutím moderní technologie, se služba snaží zprostředkovat zábavnou a snadnou práci, kterou si zákazník oblíbí, a nebude jí brát jako nepříjemnou povinnost. Produkt nese jméno Direct Wash, který evokuje v zákazníkovi podstatu své existence, což je právě přímé, bezkontaktní mytí vozidel. Název je odvozen z anglického slova direct (přímý) a wash (umýt). Společnost si je vědoma, že jedna z možností, jak oslovit stávající zákazníky je nabídnout něco, čím nedisponuje konkurence. V tomto případě to je nabídka doplňkových služeb. Samoobslužné, bezkontaktní mycí centrum se skládá z následujících komponent:

- 6 samoobslužných bezkontaktních mycích boxů
- 4 výkonné suché vysavače na interiér
- 2 vysavače na mokré vysávání (tepování)
- 2 stojany na papírové utěrky z mikrovlákna
- 2 pračky koberců
- 2 klepače koberců
- 2 vůně do interiérů
- 2 kompresory

Všechny doplňkové služby jsou umístěny do 2 bloků. Ke každému bloku může zaparkovat jedno vozidlo z každé strany. Toto rozmístění umožní všem místům stejný přístup ke všem poskytovaným doplňkovým službám. Služba zajišťuje možnost flexibility placení, kde má zákazník 3 možnosti. Je umožněna platba bankovní kartou, nabitou zákaznickou kreditovou kartou, hotovostí (mince).

Obrázek 21- ukázka produktu od společnosti Vaportecnic



Zdroj: Vlastní

4.10.2 Cena

Cena je stanovená na 10 Kč, za jeden započatý mycí cyklus, který trvá 51 vteřin. Standardní cena je odvozena od konkurence. Je ovšem zvýhodněna 1 vteřinou navíc, jako částečná kompenzace za čas strávený s manipulací ovládacího panelu. Společnost Direct Wash plánuje oslovit velké místní firmy, které by přemýšleli o nakoupení věrnostního programu za zvýhodněnou cenu. Tento nákup by firmy využitovali jako poskytnutí mytí aut pro své zaměstnance jako benefit k platu, nebo pro svoji vlastní flotilu aut. Z průzkumu fotek autor diplomové práce zjistil, že samoobslužné myčky aut využívají i firmy, nejčastěji rozvozné společnosti ale i sanitky a policie.

Konkrétní cena za celé umytí vozidla nelze vyčíst, neboť je pro každého zákazníka jiná. Odvíjí se od doby strávené v mycím boxu a případného využití doplňkových služeb. Z informací od provozovatele samoobslužné myčky je ovšem průměrný čas strávený v celém mycím procesu 8-9 minut. Průměrná cena jednoho návštěvníka vychází tedy přibližně na 90 Kč. Partnerská smlouva pro firmy by zvýhodňovala cenu o 20% kreditu navíc zdarma. Firma by měla možnost si zakoupit a předplatit zákaznické karty, ke kterým by dostala 20% kreditu navíc zdarma (100 Kč = 120 kreditu). V mycím boxu jsou ceny za jednotlivé programy stejné. Ovšem u doplňkových služeb je nutné, vzhledem k rozdílné povaze technologie, rozlišit cenu za konkrétní služby. V následující tabulce je zachycen ceník doplňkových služeb.

Tabulka 3 - Konkrétní ceny doplňkových služeb

Doplňková služba	Cena s DPH
Suchý vysavač	10 Kč/10 minut
Mokrý vysavač (tepovač)	10 Kč/5 minut
Papírová utěrka	10 Kč/kus
Pračka koberců	10 Kč/5 minut
Vůně do interiéru	20 Kč/20 vteřin
Kompresor	Zdarma
Klepač koberců	Zdarma

Zdroj: Vlastní

Obrázek 22 - Ukázka platebního automatu a pokladny



Zdroj: Vlastní

4.10.3 Marketingová komunikace

Propagace je jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu, pokud se jedná o zavádění nové služby, což je případ tohoto podnikatelského plánu. Když se zavádí nový výrobek nebo služba, je důležité na začátku projektu zvýšit intenzitu propagace, aby se plánovaný produkt dostal mezi širokou veřejnost. Cílem marketingové propagace je oslovit potencionální zákazníky a vysvětlit jim, o jakou nabízenou službu se jedná a vzbudit v nich zájem. Dílčí cíl je přeměnit neatraktivní činnost mytí vozidla na zábavnou aktivitu. Tohoto se docílí spojením poskytované dobré ceny, prvotřídní kvality a moderní technologie. Spojení všech předností vytvoří zážitek, na který se zákazník bude v budoucnu opět těšit, a tím se zintenzivní četnost návštěv mycího areálu.

Návštěvnost daného klienta. Propagace podnikatelského plánu na výstavbu samoobslužné bezkontaktní auto myčky bude probíhat skrze 3 distribuční cesty.

Bude vytvořena webová stránka www.directwash.cz, na které budou všechny důležité informace, co by mohly zákazníka zajímat. Webová stránka bude obsahovat základní informace jako ceník služeb, kontakt na servis, lokalita myčky a návod na obsluhu. Dále zde bude kontakt na jednatele společnosti, pro případ obchodních nabídek. V sekci kvalita bude detailně rozepsaná technologie, kterou společnost disponuje. V sekci ekologie bude vysvětlen šetrný princip k přírodě, na kterém je založená filozofie společnosti (ochrana přírody). Na panelu hlavní stránky budou nejaktuálnější sdělení pro veřejnost. V sekci galerie budou umístěny fotografie ze stavby projektu a finální podoby mycího centra.

Dalším využitým distribučním kanálem bude rádio. Společnost osloví a nasmlouvá umístění reklamy do lokálního rádia Hitrádio Faktor, které má v Českých Budějovicích největší dosah. Cílení reklamy do rádia má velký potenciál, neboť posluchači s velkou pravděpodobností zrovna sedí ve svém automobilu a reklama mu tak vnukne myšlenku na umytí svého vozu. Reklamní spot bude informovat o nově otevřeném samoobslužném mycím centru s akcentem na šetrné a moderní technologie. Toto rádio má dosah 97 000 posluchačů za týden. Reklama v rádiu poběží již měsíc před samotným otevřením areálu, aby zákazník již měl povědomí o chystaném projektu.

Dalším distribučním kanálem bude tištěná reklama na plachtě (banner). Banner bude umístěn na ochranný plot, který bude ohraničovat stavení práce na pozemku. Rozměr bude 3x10 metrů (šířka, výška), což zajistí dobrou čitelnost pro řidiče, kteří projíždí po silnici Na Dlouhé louce, v obou směrech. Tato silnice první třídy má denní intenzitu provozu až 40 000 aut denně, jedná se o nejfrekventovanější silnici v Českých Budějovicích.

Posledním distribučním kanálem bude databázový off-line marketing. Jedná se o sestavení databáze, která bude obsahovat telefonní kontakty na jednatele lokálních firem. Postupně bude každý jednatel nebo člen dozorčí rady (dle právní formy firmy) kontaktován, přičemž mu bude nabídnuta možná spolupráce v podobě zvýhodněného tarifu pro zaměstnance jejich firmy. Jak již bylo specifikováno v kapitole 4.20.2, cenové zvýhodnění bude činit 20% kreditu navíc z celkového objemu zakázky.

Firma se bude snažit vytvořit vlastní image značky, aby byla snáze identifikovatelná mezi zákazníky. Bude vytvořeno poutavé logo a dobře zapamatovatelný slogan firmy. Po úspěšné kolaudaci bude spuštěn ostrý provoz, který bude propagován jako bezplatný. Cíl tohoto záměru je nalákat klienty, kteří nemají zkušenosti s bezkontaktním samoobslužným mytím ale i potencionální zákazníky, kteří využívají služeb konkurence. Obě skupiny zákazníků budou touto akcí motivovány, aby si vyzkoušeli konkurenční technologii a porovnali cenu a kvalitu poskytované služby.

4.10.4 Lokalita

Již popsáno v kapitole 4.6 (lokalita podnikatelské příležitosti).

4.10.5 Materiální prostředí

Materiální prostředí slouží především jako pomyslný obal služby. Utváří spolu se službou samotnou celkový užitek ze spotřebovaného statku. Zahrnuje prostředí venkovní i vnitřní a všechny předměty související s propagováním poskytované služby (oblečení a reklamní věci). Ve svém důsledku, materiální prostředí dokáže odlišit společnost od své konkurence. Jedná se o interakci mezi zákazníkem a mycí technologií, která umožňuje čerpání služby. Zaměstnanec provádí pravidelné servisní zásahy, aby byl zajištěn bezproblémový chod myčky. Do přímého kontaktu s klientem vstupuje zaměstnanec pouze v případě vyskytnutého problému. Do materiálního prostředí se dají zařadit následující prvky:

Zázemí pro zaměstnance – Zázemí pro zaměstnance tvoří vytápěný vnitřní prostor (buňka), kde se nachází sociální zařízení (toaleta, umyvadlo), kuchyňka a pracovní stůl s notebookem. Zaměstnanec tak může v případě nepřízně počasí být ve vnitřních prostorech. Umožňuje mu to být v průběhu pracovní doby dostupný na emailu, přes který komunikuje s jednatelem a má v něm potřebné dokumenty pro provoz myčky.

Zázemí pro zákazníky – Prostor pro zákazníky je výhradně venkovní na ploše 797 m². Prostor mycího boxu je zastřešen. Prostor, kde se vykonávají doplňkové mycí úkony, jež není zastřešen. Design konstrukce mycího areálu je vybrán tak, aby zákazníka na první dojem zaujal svým vzhledem. Moderní design působí i jako dobrá reklama pro potenciální zákazníky, kteří projíždí okolo auto myčky. Napomáhá tak přivést potenciálního zákazníka do areálu a vyzkoušet nabízené služby. Po opuštění mycího boxu má zákazník dvě možnosti. Buď opustit areál nebo pokračovat do prostoru určeného k využívání doplňkových služeb.

Intuitivní ovládání – Aby měl zákazník pozitivní celkový dojem ze služby, je důležité nabídnout intuitivní ovládání. To znamená, že by měl být zákazník proveden celým procesem bez váhání co má dělat. K tomu poslouží viditelné nápisy popisující jednotlivé komponenty. Dále bude v mycím boxu přehledná tabulka, která pomáhá k lepší orientaci mezi mycími programy. Pro spuštění procesu mytí je důležité, aby klient našel platební automat na mince nebo kartu (zákaznická/platební). Chce-li využít možnosti placení mincemi, ale nemá dostatečnou hotovost, šipka umístěná v boxu ho ihned navede k měničce peněz.

Dopravní značení – V rámci areálu je jednosměrný provoz, a z tohoto důvodu je důležité správně vyznačit dopravní značení aby nedošlo k případné kolizi. Po výjezdu z mycího boxu bude řidiči přikázán směr jízdy doleva (pro opuštění areálu) nebo rovně (pro využití doplňkových služeb).

Světelná signalizace – Světelná signalizace obsazenosti boxů bude zákazníkům zjednodušovat orientaci, kam může se svým vozem vjet. To usnadní průchodnost celým procesem, bez nadbytečných manévrů.

Světla – Jelikož je mycí linka v nepřetržitém provozu, je myšleno i na noční provoz. Světla signalizují, že je provozovna otevřena ale hlavně umožňují zákazníkům samotný výkon mytí vozidla.

Bezpečnost – Bezpečnost celosezonního provozu zajišťují neklouzavé povrchy vozovky. V zimním období je navíc vyhřívána podlaha mycích boxů, což zajišťuje bezpečný pohyb v areálu boxu.

Servis – Pravidelný servis je nezbytný k tomu, aby bylo možno poskytnout maximální možnou kvalitu mytí. Jedná se o doplňování chemie, seřizování techniky v technické místnosti a v případě potřeby čištění zanesených odtokových kanálů. V areálu bude rozmístěno 10 odpadkových košů. Docílí se tak toho, že se po areálu nebudou nacházet odpady. Servis zajistí včasné vynášení těchto košů.

4.10.6 Lidské zdroje

Již popsáno v kapitole 4.4 (personální zabezpečení).

4.10.7 Procesy

Princip samoobslužné myčky aut funguje tak, že zákazník zaparkuje své vozidlo v mycím boxu. Dále přistoupí k platebnímu automatu kam může vložit mince, platební kartu nebo zákaznickou kartu s nabitým kreditem. Pokud zákazník nemá nabitou zákaznickou kartu nebo hotovost, musí jít k měničce peněz, která kromě výdeje mincí umí i nahrát kredit na zákaznickou kartu. Pokud má potřebné finanční prostředky, může přistoupit k procesu placení. Zákazník nejdříve volí dle své preference způsob placení. V případě, že si zvolil placení mincemi, vhodí tolik peněz, kolik má v plánu vyčerpat impulzů (1 impulz = 51 vteřin libovolného mycího programu). V případě využití předplacené karty, zákazník vidí na displeji svůj disponibilní stav kreditů a pokud má dostatek kreditů, může začít s mycím procesem. Na rozdíl od konkurenčních myček, nová technologie umožňuje využívat jednu mycí pistoli na tlakové mytí i aktivní pěnu. Důvodem je, že manipulace s jednou mycí pistolí je pro zákazníka pohodlnější a neztrácí čas výměnou různých mycích pistolí (na některých samoobslužných myčkách jsou až 3 mycí pistole). Výše zmíněné procesy jsou povinné a stejné pro všechny uživatele. Dále následuje výběr programů, který je již pouze na samotném klientovi. Pro dokonalé mytí je ovšem doporučeno využít všech 5 nabízených mycích programů. Všechny mycí programy jsou zobrazeny na obrázku číslo 23.

Program číslo 1 – TURBO

Tento program je zaměřen na rozpuštění agresivních nečistot, které se usazují na alu discích. Speciální druh chemie odstiňuje i znečištění hmyzem. Je doporučeno postupovat mycí proces ze směru od spodu nahoru ze vzdálenosti 30 cm.

Program číslo 2 – Aktivní pěna s vůní

Jedná se o speciální patentovanou chemii FOAM NET. Aktivní pěna se rovnoměrně nanese na karosérii vozidla a začne probíhat chemická reakce mikrobublinek, které uvolní nečistoty. Má takovou vlastnost, že po nanesení se až třikrát zvětší její objem a udrží se na povrchu (neskapává). Tím se docílí toho, že následné vysokotlaké mytí nečistoty jednoduše spolu s pěnou smyje. Další výhodou této technologie je, že FOAM NET spotřebuje 80g chemie za 2 minuty procesu. Jedná se o spojení 3 běžných programů do jediného. Při klasickém 3 fázovém mycím cyklu je spotřebováno 190g chemie (Vapor-tecnic, 2020). Tento program je zachycen na obrázku číslo 24. Je doporučeno omývat automobil směrem zezdola nahoru. Tento program se zakazuje používat u motorek a jiných nezastřešených vozidel.

Program číslo 3 – Vysokotlaké mytí

Tento program využívá stříkání vody pod velkým tlakem na povrch karosérie. Využívá při tom maximální sílu svého čerpadla. Pro nejlepší výsledek se doporučuje stříkat vodu ze vzdálenosti 10 až 15 cm. Voda je zahřátá na 50 °C, což napomáhá rozpouštění nečistoty. Tato fáze se opět vykonává ve směru zezdola nahoru.

Program číslo 4 – Ochranný vosk

Jedná se o 4. fázi doporučeného mycího cyklu, kde se již postupuje seshora dolů. Po nanesení vosku, povrch automobilu získává větší lesk a ochranu proti znečištění. Tímto krokem se nedoporučuje končit, neboť na karosérii zůstanou zaschlé kapičky vosku.

Program číslo 5 – Osmóza

Finální program pro závěrečný oplach. Osmotická voda je důležitá z toho důvodu, že po zaschnutí nezanechává žádné skvrny a auto není třeba vysoušet. Jedná se o speciálně upravenou vodu, která je zbavena všech minerálů. Z 1 litru se dá vyrobit 700ml osmotizované vody (Vapor-tecnic, 2020). Jelikož samoobslužné myčky nedisponují sušícím zařízením, jako konvenční portálové myčky, je aplikace tohoto kroku velice důležitá.

Obrázek 24 - Druhy nabízených programů



Zdroj: Vlastní

Obrázek 23 - Program číslo 2 aktivní pěna



Zdroj: Vlastní

4.11 SWOT analýza

V této podkapitole se vyhodnocují dosavadní zjištění z celé strategické analýzy. Všechny zjištěné poznatky jsou zpracovány strategickým nástrojem SWOT analýzou. Jedná se o jednoduchý manažerský nástroj, který slouží jako souhrn nejdůležitějších faktorů projektu. Jednotlivé části SWOT analýzy jsou popsány níže.

4.11.1 Silné stránky

Produkt- Silnou stránkou je sám o sobě poskytovaný produkt. Jeho obliba mezi zákazníky roste, protože nabízí široké možnosti. Na rozdíl od klasické portálové myčky, samoobslužná myčka nabízí variabilitu služeb. Lze si v ní umýt automobil do výšky 3,5 metru. Dále je možno umýt i jiný typ vozidla než je osobní automobil, například čtyřkolku nebo motorku. Zákazník si sám může vybrat, jak důkladně chce vůz omývat. Pokud se rozhodne pouze pro základní oplach z hrubé špíny, má možnost za pouhých 10 Kč auto omýt vysokotlakým mytím.

Nízká cena, vysoká kvalita- Nesilnějším argumentem, proč využívat samoobslužné mytí, je především cena a kvalita služby. Jelikož nedochází k přímému kontaktu mycího zařízení s karosérií vozidla, nehrozí tak poškrábání laku. Zákazník je schopen se s tlakovou pistolí dostat do takových míst, do kterých se mycí válec klasických myček

nedostane, a tak je výsledná kvalita mytí vyšší. Cena se odvíjí od doby strávené mytím vozidla. Průměrný zákazník za jednu návštěvu myčky zaplatí 100-130 Kč, což je méně než u klasických kontaktních mycích linek.

Málo konkurenceschopných společností- Na základě analýzy konkurence (kapitola 4.9.1) se ukázalo, že pouze 2 společnosti z 6 (Vaporotecnic a Superwash-AS) nabízejí technologií odpovídající moderním standardům.

Lokalita projektu- Lokalita projektu je svým strategickým umístěním silnou stránkou projektu. Nejbližší přímá konkurence je vzdálená 3,9 km od plánované lokality projektu. Zastavěná plocha města má průměr přibližně 6 km vzdušnou čarou, z čehož vyplývá, že spádová oblast podnikatelského plánu má velký potenciál (viz obrázek číslo 14). Další výhodou je umístění projektu podél silnice první třídy, která vykazuje největší hustotu provozu v Českých Budějovicích.

Moderní technologie- Technologie, kterou bude disponovat bezkontaktní myčka bude nabízet nejmodernější inovaci. Jedná se o inovativní mycí pistoli, která umí aplikovat všechny druhy mycích programů. Není tedy třeba měnit mycí pistole, jak je nutné u konkurence. Dalším výrazným prvkem je patentovaná technologie FOAM NET, která sjednocuje 3 klasické mycí programy do jednoho, a tím šetří spotřebu energie, vody a chemie.

Kapacita samoobslužné bezkontaktní myčky- Kapacita je navrhována na 6 samoobslužných boxů. Tato kapacita je průměrně schopna obsloužit 6 zákazníků během 10 minut.

Šetrnost a udržitelnost směrem k přírodě- Dodavatel technologie poskytuje takovou chemii, která je zcela odbouratelná, a tak neznečišťuje přírodu. Celý systém je navrhován tak, aby byl udržitelný. To znamená, že využitou vodu (odpadní voda) sám čistí a znovu vrací do oběhu.

Investice do nemovitosti- Podnikatelský plán je výhodný i z pohledu investice do nemovitostí. Jedná se o uložení finančních prostředků do pozemku, který se v čase bude zhodnocovat.

Oslovení širokého segmentu zákazníků- Každý, kdo je majitelem vozidla, je i potenciálním zákazníkem nabízené služby. Na území města České Budějovice se registruje 74 525 vozidel, což naznačuje širokou zákaznickou základnu.

Nepřetržitý provoz- Samoobslužná bezkontaktní myčka aut funguje na principu nepřetržitého provozu. To jí umožňuje tvorbu tržeb kdykoliv v průběhu dne bez omezení.

Dobré jméno dodavatele- Technologie od společnosti Vaportecnic je zákazníky nejlépe hodnocena (Google maps)

4.11.2 Slabé stránky

Vysoká počáteční investice- Tato podnikatelská investice vyžaduje počáteční kapitál ve výši několika milionů. Tato skutečnost znamená případnou závislost na poskytovateli chybějícího kapitálu.

Fluktuace zákazníků- Pro tuto podnikatelskou příležitost je typické, že je její návštěvnost závislá na roční době a aktuálním počasí.

Závislost na dodavateli- Dodavatel technologie chce garanci využívání jeho služeb, jako je dodávka chemie a provádění servisu.

Nová společnost- Nově založená společnost Direct Wash s.r.o. může mít slabé vyjednávací schopnosti s poskytovatelem chybějícího kapitálu. To bude mít za následek vyšší úrokovou sazbu.

4.11.3 Příležitosti

Rostoucí základna potencionálních zákazníků- Vzhledem k neustálému růstu počtu registrovaných aut v Českých Budějovicích, se jedná o dlouhodobě udržitelný projekt.

Nenasycený trh- Aktuálně přeplněné samoobslužné mycí areály konkurenčních společností naznačují nenasycený trh. Je proto možné tohoto místa na trhu využít s novou provozovnou.

Oslovení zákazníků nejmodernější technologií- Společnost nabídne zákazníkům možnost využití nejmodernější mycí technologie, za stejnou cenu jako konkurence.

Expanze do jiných strategických lokalit- Po případném úspěchu, je možno podnikatelský plán rozšířit do nových strategických oblastí.

Možnost navázání spolupráce B2B- Zaměření na spolupráci s firmami je novou příležitostí, jak získat nové zákazníky. Zaměstnavatel, který svým zaměstnancům bude poskytovat dotované nebo bezplatné mytí svých vozidel, se stane žádaným na trhu práce.

Růst intenzity dopravy- Jak roste počet registrovaných aut, tak roste i intenzita dopravy. Tato skutečnost se jeví jako příležitost dosahovat vyšších tržeb v budoucnu.

4.11.4 Hrozby

Nový konkurent- Hrozbou podnikatelského záměru je vstup nového konkurenta do blízkého okolí.

Restrikce volného pohybu- V aktuální době Česká republika bojuje s vysokým počtem nakažených lidí nemocí COVID-19. To má za důsledek omezení pohybu. Tyto restrikce se aktuálně dotýkají samoobslužných myček aut, a jeví se jako možnou hrozbou i v budoucnu.

Nová revoluční technologie- Hrozba odlivu zákazníků by se mohla konat v případě, že by se objevil konkurent nabízející revoluční technologii mytí aut.

Rozlišovací schopnosti zákazníků- Pokud by zákazníci nerozlišovali mezi moderně vybaveným mycím boxem a základně vybaveným mycím boxem. V tomto případě by byl plánovaný projekt zbytečně nákladný, protože by investoval do moderních technologií, které by zákazníci neregistrovali.

Růst cen energií, vody a ostatních vstupů- Jedna se o zjevnou hrozbu, která by zvětšovala variabilní náklady a snižovala případný zisk. Je zde myšlen především prudký růst cen (s přirozeným růstem cen je počítáno).

Odklon dopravy- Zamýšlený podnikatelský plán je situován do místa s velmi vysokou hustotou dopravy. V případě vybudování obchvatu by se hustota provozu zmenšila. Vzhledem k povaze projektu, je na vybudování obchvatu pohlíženo jako na možnou hrozbu.

4.11.5 Grafické znázornění SWOT

Všechny popsané faktory z podkapitoly 4.11.4 jsou pro lepší interpretaci vyobrazeny v grafickém schématu na obrázku číslo 25.

Obrázek 25 - SWOT analýza

	Pozitivní	Negativní/Škodlivé
INTERNÍ	Silné stránky	Slabé stránky
	STRENGTHS	WEAKNESSES
	1 Produkt	1 Vysoká počáteční investice
	2 Nízká cena, vysoká kvalita	2 Fluktuace zákazníků
	3 Málo konkurenceschopných společností	3 Závislost na dodavateli
	4 Lokalita projektu	4 Nová společnost
	5 Moderní technologie	
	6 Kapacita samoobslužné bezkontaktní myčky	
	7 Šetrnost a udržitelnost směrem k přírodě	
	8 Investice do nemovitosti	
	9 Oslovení širokého segmentu zákazníků	
10 Nepřetržitý provoz		
11 Dobré jméno dodavatele		
EXTERNÍ	Příležitosti	Hrozby
	OPPORTUNITIES	THREATS
	1 Rostoucí základna potencionálních zákazníků	1 Nový konkurent
	2 Nenasycený trh	2 Restrikce volného pohybu
	3 Oslovení zákazníků nejmodernější technologií za stejnou cenu	3 Nová revoluční technologie
	4 Expanze do jiných strategických lokalit	4 Rozlišovací schopnosti zákazníků
	5 Možnost navázání spolupráce B2B	5 Růst cen energií, vody a ostatních vstupů
6 Růst intenzity dopravy	6 Odklon dopravy	

Zdroj: Lasákovi office, vlastní zpracování

5 Finanční plán projektu

V této kapitole se autor diplomové práce zaměřuje na finanční stránku podnikatelského plánu. Cílem je vytvořit ucelený ekonomický pohled na plánovanou investiční příležitost. Finanční plán obsahuje odhad investičních nákladů, způsob financování, plán tržeb, plán nákladů a sestavení základních účetních výkazů. Na základě těchto údajů je sestavena finanční analýza, které má pro projekt zásadní vypovídající hodnotu. Finanční analýza pomáhá investorovi zhodnotit kritické parametry projektu, jako je například analýza rentability nebo doba návratnosti investice. Na základě těchto informací se investoři často rozhodují, zdali daný projekt zrealizují či nikoliv.

Finanční plánování má predikativní charakter, což má za důsledek nemožnost odhadnutí přesného budoucího stavu. Z tohoto důvodu bude v tomto finančním plánu počítáno se třemi možnými scénáři. Každý scénář představuje jinou úroveň vytíženosti plánovaného samoobslužného mycího centra. Jedná se o scénář reálný, která s největší pravděpodobností nastane, scénář pesimistický, který je kalkulován s podhodnocenými daty a scénář optimistický, který by platil v případě nadprůměrného zájmu o službu.

Pro směrodatný finanční plán jsou nejzásadnější vstupní data, které odrážejí ekonomickou realitu daného trhu. Konkrétní informace jsou získány z osobní a emailové komunikace s jednatelem společnosti, který provozuje jedno samoobslužné centrum v Českých Budějovicích. Tato možnost, čerpat aktuální a reálná data o provozu

samoobslužné myčky, napomáhá sestavit finanční plán, který má silnou vypovídající hodnotu.

Některé výstupy finančního plánu jsou modelovány v softwaru Microsoft Excel. Tento software umožní vytvoření tabulek, které jsou propojeny logickými vzorci, které provádí automatické výpočty. Do správně nastaveného modelu jsou vkládány různé data podle scénáře, který se právě modeluje. Systém logických procesů pak generuje různé výstupy. Tento způsob minimalizuje možnou chybu a umožňuje rychlou případnou korekci výstupů.

5.1 Počáteční investiční rozpočet

Tento finanční výkaz slouží podnikateli k tomu, aby si udělal představu o tom, jak velké množství financí bude potřeba na výstavbu a provoz samoobslužné auto myčky. Od konečné sumy investičního rozpočtu se následně stanovuje způsob financování projektu. Všechny položky uvedené v tabulce číslo 4 jsou fixní jednorázové položky, které je třeba nakoupit, aby byl zajištěn možný provoz samoobslužné bezkontaktní auto myčky.

Ceny, které jsou spojené s dodáním technologie, jsou čerpány z ceníku společnosti Vaportecnic. Cena pořízení pozemku, která činí 1 992 500 Kč, je vypočítána dle průměrné ceny komerčních pozemků v lokalitě realizace projektu, která se průměrně pohybuje kolem 2 500 Kč/m². U cen je vždy uvedena s DPH. Cena za stavební práce je odvozena od dat z podobného realizovaného projektu, ke kterému má autor diplomové práce přístup.

Nejnákladnější položkou je nákup šesti mycích boxů. V pořizovací ceně 8 300 000 Kč jsou zahrnuty položky jako dodání technologie, doprava, stavební práce, montáž a školení personálu. Dále jsou v tabulce číslo 4 uvedeny doplňkové položky, které dodavatelská společnost Vaportecnic nabízí již mimo základní balíček. Jedna se o doplňkové příslušenství, v podobě pořízení 4 vysavačů interiéru, 2 tepovačů, 2 stojanů na papírové utěrky, 2 praček koberců, 2 klepačů koberců, 2 stojanů na vůni do interiérů a 2 kompresorů. Kamerový systém v hodnotě 152 400 Kč bude pořízen od specializované firmy na průmyslové bezpečnostní kamery EFG CZ spol. s r.o. V ceně je nákup kamerové technologie, doprava, montáž a datový cloud. Všechny výše zmíněné položky spadají do kategorie technologie, která má souhrnný náklad čítající 9 460 160 Kč. Další kategorií jsou pozemkové položky. To této kategorie patří náklady na pořízení pozemku, který je vypočítán na základě velikosti a průměrné ceny pozemku. Konkrétně je průměrná cena komerčního pozemku v lokalitě České Budějovice 2 stanovena na 2 500 Kč/m². Pozemek určený k realizaci má rozlohu 797 m², je tedy možné odhadnout jeho cenu na 1 992 500 Kč. Samotný pozemek je dále nutné mechanicky připravit k následné montáži technologie. Taková stavební přípravu pozemku se odhaduje na 800 000 Kč. Stavební práce s sebou přinášejí další náklad, kterým je projektová dokumentace. Náklady na projektovou dokumentaci v tomto plánu jsou stanoveny na

60 000 Kč. Poslední položkou je kategorie marketing, kam spadá propagace nabízené služby, tedy reklama. Většina financí, které jsou uvolněny na reklamu, poslouží jako nákup reklamního prostoru v rádiu Faktor. Zbytek financí bude využit na tisk a tvorbu propagačních materiálů. Celkové plánované investiční výdaje činí 12 742 660 Kč.

Tabulka 4 - Počáteční investiční rozpočet

Účel	Položky	Cena s DPH v Kč
Technologie	Samoobslužná myčka (6 boxů)	8 300 000
Technologie	Suché vysavače na interiér (4 ks)	382 000
Technologie	Tepovač (2 ks)	169 700
Technologie	Stojan na papírové utěrky z mikrovlákna (2 ks)	40 220
Technologie	Pračka koberců (2 ks)	178 660
Technologie	Klepač koberců (2 ks)	39 000
Technologie	Stojan na vůni do interiéru (2 ks)	93 000
Technologie	Kompresor (2 ks)	75 180
Technologie	Kamerový systém	152 400
Technologie	Hardware vybavení (notebook, tiskárna a telefon)	30 000
Pozemek	Nákup pozemku	1 992 500
Pozemek	Projektová dokumentace	60 000
Pozemek	Stavební příprava pozemku	800 000
Marketing	Reklama	130 000
Celkem	Bez rezervou	12 442 660
+	Finanční rezerva	300 000
Celkem	S rezervou	12 742 660

Zdroj: Vlastní

5.2 Financování podnikatelského plánu

Z počátečního investičního rozpočtu je patrné, že bude potřeba na plánovaný projekt kapitál ve výši 12 443 660 Kč (tabulka číslo 4). Jelikož se jedná o odhad, je dobré počítat s finanční rezervou. V tomto případě bude počáteční investiční navýšen o 300 000 Kč. Je tedy nutné navrhnout způsob financování pro celkovou částku 12 742 660 Kč.

Společnost Direct Wash s.r.o. bude financovat svůj podnikatelský plán vlastním a cizím kapitálem. Investor, který chce zhodnotit své volné finanční prostředky, do společnosti vloží vlastní kapitál ve výši 7 000 000 Kč. Zbývající část investičního rozpočtu, která činí 5 742 660, bude pokryta čerpáním dlouhodobého bankovního úvěru. Výše úrokové sazby byla stanovena z průměrné výše všech poskytnutých úvěrů nefinančním podnikům, za rok 2020 s fixací nad 5 let a do objemu 7 500 000 Kč. Tyto informace poskytuje Česká národní banka na svých oficiálních stránkách (ČNB, 2020). Tato diplomová práce bude tedy vycházet z průměrné úrokové míry, která pro rok 2020 byla 3,91% p. a. Dlouhodobý bankovní úvěr bude čerpán v průběhu 10 let. Z výše popsaných informací je

sestaven detailní splátkový kalendář s pravidelnými měsíčními anuitními splátky , který se skládá z datumu splátky, období, splátky, úroku, jistiny a zůstatku půjčky (Příloha číslo 1). Pro přehlednější interpretaci je dále vytvořena tabulka číslo 5, se souhrnným ročním splátkovým kalendářem.

Tabulka 5 - Zjednodušený roční splátkový kalendář

Období	Splátka	Úrok	Jistina	Zůstatek půjčky
2022	694 755,9	216 019,1	478 736,8	5 263 923
2023	694 755,9	196 961,4	497 794,5	4 766 128
2024	694 755,9	177 145,0	517 610,9	4 248 517
2025	694 755,9	156 539,7	538 216,1	3 710 301
2026	694 755,9	135 114,2	559 641,7	3 150 660
2027	694 755,9	112 835,8	581 920,1	2 568 739
2028	694 755,9	89 670,5	605 085,4	1 963 654
2029	694 755,9	65 583,1	629 172,8	1 334 481
2030	694 755,9	40 536,7	654 219,2	680 262
2031	694 755,9	14 493,3	680 262,6	0

Zdroj: Vlastní

5.3 Plán tržeb

Tržby společnosti tvoří činnost samoobslužného mytí. Aby bylo možné odhadnout budoucí sumu tržeb, je zapotřebí stanovit průměrný počet návštěvníků (za rok, měsíc, den) a průměrnou dobu, kterou stráví mytím vozidla. Z těchto dvou údajů, je již možno stanovit průměrnou tržbu. Plán tržeb má 3 scénáře (pesimistický, nejpravděpodobnější, optimistický), Přičemž nejpravděpodobnější scénář vychází z dat poskytnutých společností, která provozuje samoobslužné mytí od dodavatele Vaportecnic. Průměrná měsíční návštěvnost této společnosti je 11 000 aut, ovšem jedná se o areál s 12 mycími boxy. Jelikož tento podnikatelský plán počítá s poloviční kapacitou 6 mycích boxů, je průměrná měsíční návštěvnost pro nejpravděpodobnější scénář odhadována na 5 500 aut. Pro pesimistický scénář je stanovena průměrná měsíční návštěvnost na 4 000 aut. Pro optimistický scénář je stanovena průměrná měsíční návštěvnost na 7 000 aut. Pro všechny 3 scénáře zůstává neměnná průměrná doba zákazníka, kterou stráví mytím vozidla. Společnost, se kterou je autor této diplomové práce v kontaktu, poskytla informaci, že průměrná doba mytí vozidla je 459 vteřin. Tato doba tedy odpovídá počtu 9 spotřebovaných impulzů, což odpovídá průměrné tržbě 90 Kč na 1 zákazníka.

Tabulka 6 - Plán tržeb pesimistické varianty pro samoobslužné mytí

Pesimistická varianta - samoobslužné mytí	
Denní návštěvnost (počet zákazníků)	132
Měsíční návštěvnost (počet zákazníků)	4 000
Roční návštěvnost (počet zákazníků)	48 000
Průměrná cena na 1 umytí (Kč)	90
Denní tržba (Kč)	11 880
Měsíční tržba (Kč)	360 000
Roční tržba (Kč)	4 320 000

Zdroj: Vlastní

Tabulka 7 - -Plán tržeb nejpravděpodobnější varianty pro samoobslužné mytí

Nejpravděpodobnější varianta – samoobslužné mytí	
Denní návštěvnost (počet zákazníků)	181
Měsíční návštěvnost (počet zákazníků)	5 500
Roční návštěvnost (počet zákazníků)	66 000
Průměrná cena na 1 umytí (Kč)	90
Denní tržba (Kč)	16 290
Měsíční tržba (Kč)	495 000
Roční tržba (Kč)	5 940 000

Zdroj: Vlastní

Tabulka 8 - Plán tržeb optimistické varianty pro samoobslužné mytí

Optimistická varianta – samoobslužné mytí	
Denní návštěvnost (počet zákazníků)	230
Měsíční návštěvnost (počet zákazníků)	7 000
Roční návštěvnost (počet zákazníků)	84 000
Průměrná cena na 1 umytí (Kč)	90
Denní tržba (Kč)	20 700
Měsíční tržba (Kč)	630 000
Roční tržba (Kč)	7 560 000

Zdroj: Vlastní

Z tabulky číslo 6 je patrně, že při nastání pesimistické varianty by podnik Direct Wash s.r.o. na roční tržbě obdržel 4 320 000 Kč. Tabulka číslo 7 reprezentuje situaci, kdy podnik za rok utrží 5 940 000. Tabulka číslo 8 reflektuje nejlepší modelovaný stav, kdy podnik má největší návštěvnost a utrží 7 560 000 Kč. Je nutné podotknout, že se jedná pouze o plánování tržeb a není tak možné přesně naplnit tyto odhady. Na druhou stranu, model vychází z reálných tržních informací, a tak má model vysokou vypovídající hodnotu.

5.4 Plán nákladů

Náklady se v této kapitole rozdělují na dvě hlavní složky, a to na náklady variabilní a fixní (blíže vysvětleno v podkapitolách). V podnikatelském plánu je důležité uvést, jaké náklady může podnikatel očekávat. Vypočítání celkových nákladů je důležité pro podnikatele hlavně z hlediska poměru k tržbám. Čím menší je poměr celkových nákladů k celkovým tržbám, tím větší je možnost dosahovat rychlejšímu návratu investice.

5.4.1 Variabilní náklady

Variabilní náklady mají tu vlastnost, že jejich spotřeba je závislá na aktivním čerpáním nabízených služeb. Čím více zákazníků bude využívat samoobslužné mytí aut, tím větší budou variabilní náklady. Variabilní náklady v tomto případě jsou spotřeba elektrické energie, plynu, vody, soli, vosku a chemie na mytí. Získané informace o průměrných variabilních nákladech na jednoho auto jsou obsaženy v tabulce číslo 9. Celkové variabilní náklady na 1 auto činí 19,37 Kč (na 9 impulzů). Poslední informací obsaženou v tabulce číslo 9, je zastoupení variabilních nákladů vzhledem k objemu tržeb. Variabilní náklady zaujímají 21,58% z celkových tržeb, což je velice příznivý poměr, vzhledem k budoucí možnosti tvoření zisku. V následující tabulce číslo 10, jsou rozpočítané variabilní náklady na jednotlivé scénáře. Je zde patrná specifická vlastnost variabilních nákladů, které rostou spolu s větší spotřebou nabízené služby.

Tabulka 9 - Průměrné variabilní náklady na 1 auto

	Průměrné variabilní náklady
Elektrická energie (Kč/auto)	3,83
Plyn Kč/auto	2,43
Voda (Kč/auto)	4,11
Sůl (Kč/auto)	2,3
Vosk (Kč/auto)	2,8
Chemie (Kč/auto)	3,9
Celkové variabilní náklady (Kč/auto)	19,37
Tržby/variabilní náklady (auto), %	21,58

Zdroj: vlastní

Tabulka 10 - Celkové roční variabilní náklady pro jednotlivé scénáře

	Celkové roční variabilní náklady (v Kč)
Pesimistická varianta (48 000 aut/rok)	929 760
Nejpravděpodobnější varianta (66 000 aut/rok)	1 278 420
Optimistická varianta (84 000 aut/rok)	1 627 080

Zdroj: Vlastní

5.4.2 Fixní náklady

Tyto náklady jsou na rozdíl od variabilních nákladů nezávislé na množství prodaných misích cyklů. Tyto náklady podnikatel platí i v případě pozastavení projede služeb. V položkách fixních nákladů se objevují i položky jako voda a elektrická energie, které jsou již zahrnuty ve variabilních nákladech. V tomto případě se jedná o takovou vodu a elektrickou energii, kterou nespotřeboval zákazník na mytí svého vozu. Spotřebovaná voda a elektrická energie je využita na servisní zásahy a pro udržení klidného bezproblémového chodu samoobslužné auto myčky (osvětlení aj.). Aby byli rozpočítané fixní náklady co nejmenší, je snaha podnikatele prodat co nejvíce mycích cyklů. Se zvyšujícím se počtem prodaných mycích cyklů se fixní náklady v přepočtu na 1 auto rozpouštějí (zmenšující se).

Do nákladu vstupuje položka odpisů. Odpisy se vztahují k dlouhodobému hmotnému majetku, který činí 9 275 760 Kč. Odepisování bude probíhat lineární formou po dobu 10 let. Roční odpis je roven 927 576 Kč. Tabulka číslo 11 zobrazuje položky fixních nákladů pro rok 2022. Fixní náklady v plném rozsahu jsou obsaženy v příloze číslo 2. Většina fixních nákladů v plánu se v čase nemění, ale například položka úroků se v čase mění. Z tohoto důvodu je vypracována příloha číslo 2 s fixními náklady v 10 obdobích. Celková suma fixních nákladů pro rok 2022 činí 2 164 995 Kč.

Tabulka 11 - Celkové fixní náklady pro rok 2022

Položky/období	2022
Odpisy	927 576
Úroky z úvěru	216 019
Servis technologie	100 000
Mzda zaměstnance	480 000
Externí služby (poradenství, účetnictví)	60 000
Elektrická energie	45 000
Voda (vodné a stočné)	40 000
Pojištění (odpovědnost, majetek, povinné)	50 000
Marketing (reklama)	130 000
Internet	7 200
Telefon	1 200
Software	10 000
Pohonné hmoty	40 000
Spotřební materiál	31 000
Odvoz odpadu	27 000
Celkové fixní náklady	2 164 995

Zdroj: Vlastní

5.4.3 Celkové náklady

V této podkapitole jsou vypočítány celkové náklady, které jsou vztažené k celkovým tržbám, pro lepší interpretační možnost. Tabulka 12 zachycuje pouze hodnoty platné pro rok 2022. Pro další období by se hodnoty měnily pozitivně, jelikož by docházelo k menším fixním nákladům, vlivem snižujících se úroků z úvěru. Procentuální objem nákladů z celkových tržeb je u pesimistického scénáře roven 71,64%, což je i tak akceptovatelné. Věříme však, že nastane spíše scénář nejpravděpodobnější, který má zastoupení nákladů k tržbám pouze 57,97%, což je velmi příznivé pro tvoření budoucího zisku. Varianta optimistická má objem celkových nákladů k tržbám 50,16%. Tento stav je nejpříznivější.

Tabulka 12 - Sumarizační tabulka celkových nákladů a tržeb pro jednotlivé scénáře

Období: rok 2022	Pesimistická	Nejpravděpodobnější	Optimistická
Celkové fixní náklady (Kč)	2 164 995	2 164 995	2 164 995
Celkové variabilní náklady (Kč)	929 760	1 278 420	1 627 080
Celkové náklady (Kč)	3 094 755	3 443 415	3 792 075
Celkové tržby (Kč)	4 320 000	5 940 000	7 560 000
Fixní náklady na 1 auto (Kč)	45	33	26
Variabilní náklady na 1 auto (Kč)	19	19	19
Celkové náklady na 1 auto (Kč)	64	52	45
Celkové náklady/celkové tržby	71,64%	57,97%	50,16%
Celkové tržby - celkové náklady (Kč)	1 225 245	2 496 585	3 767 925

Zdroj: Vlastní

5.5 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha ke dni 1.1.2022 (tabulka číslo 13) zachycuje majetek společnosti Direct Wash s.r.o. na své levé straně, kde jsou aktiva. Aktiva jsou dělené na stálá aktiva a oběžná aktiva. Do stálých aktiv patří dlouhodobý majetek (hmotný i nehmotný). Položky spadající do stálých aktiv, jsou zachyceny v tabulce číslo 4 (počáteční investiční rozpočet). Oběžná aktiva v hodnotě 300 000 Kč představují finanční rezervu, tedy peněžní prostředky na účtech. Na druhé straně rozvahy se nachází pasiva. Pasiva jsou tvořeny součtem vlastního a cizího kapitálu. Zakladatel společnosti vložil 7 000 000 Kč vlastního kapitálu a zbylé potřebné finance si půjčil v obchodní bance. Bankovní dlouhodobý úvěr je v celkové výši 5 742 660 Kč, se splatností do 10 let. Výše aktiv a pasiv se v konečném součtu musí rovnat, což v tomto případě je dodrženo a rozvaha tak splňuje bilanční rovnici.

Tabulka 13 - Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha k 1.1.2022			
AKTIVA		PASIVA	
Stálá aktiva	12 442 660	Vlastní kapitál	7 000 000
Oběžná aktiva	300 000	Cizí kapitál	5 742 660
Aktiva celkem	12 742 660	Pasiva celkem	12 742 660

Zdroj: Vlastní

5.6 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je účetní výkaz, který informuje o tom, jak podnikatel za určité období hospodařil. Je tvořena nákladovými účty, které jsou zapsány velkými písmeny a také výnosovými účty, které jsou zapsány římskými číslicemi. Z poslední informace, která je uvedena na posledním řádku, se vyhodnocuje zdali podnik za účetní období tvořil zisk či ztrátu.

V tomto podnikatelském plánu se počítá se 3 variantami možných scénářů, které mohou nastat. Každý scénář má jiné plánované výnosy (tržby) a z toho plynoucí rozdílné náklady. Pro tento podnikatelský plán je na první pohled příznivé, že každá z variant tvoří na konci období kladný výsledek hospodaření (účetní zisk). Pesimistická varianta, kde se počítá s nejmenší návštěvností, dle tohoto plánu dosahuje účetního zisku v hodnotě 992 448 Kč. Nejpravděpodobnější varianta dosahuje více než dvojnásobně většího účetního zisku, než varianta pesimistická. Důvodem je plánovaná větší návštěvnost a tím větší generované tržby, přičemž fixní náklady zůstávají stejné a variabilní se zvětší pouze poměrově. Tyto skutečnosti pak zapříčiní velký rozdíl ve výsledku hospodaření, který je pro tento scénář vypočítán na 2 022 234 Kč. Poslední optimistická varianta dosahuje účetního zisku 3 052 019 Kč, který je nejpříznivější.

Důležitým faktem je to, že se v této diplomové práci sestavoval výkaz zisku a ztráty pouze pro první rok provozu. V dalším letech provozu, se dá predikovat kladnější výsledky hospodaření u všech variant. Odůvodnění této predikce je to, že nákladové úroky budou v čase klesat (viz tabulka 5). Dalším důvodem může být to, že první rok podnikání bývá z pravidla více nákladový než jsou další roky provozu.

Tabulka 14 - Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty pro ke dni 31.12.2022			
	Pesimistická	Nejpravděpo- dobnější	Optimis- tická
I. Tržby z prodeje vlastních služeb	4 320 000	5 940 000	7 560 000
A. Výkonová spotřeba	1 471 160	1 819 820	2 168 480
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
C. Osobní náklady	480 000	480 000	480 000
D. Úpravy hodnot v provozní oblasti (odpisy)	927 576	927 576	927 576
E. Ostatní provozní náklady	0	0	0
* Provozní výsledek Hospodaření	1 441 264	2 712 604	3 983 944
F. Výnosové úroky	0	0	0
G. Nákladové úroky	216 019	216 019	216 019
* Finanční výsledek hospodaření	-216 019	-216 019	-216 019
** Výsledek hospodaření před zdaněním	1 225 245	2 496 585	3 767 925
H. Daň z příjmu	232 797	474 351	715 906
*** Výsledek hospodaření po zdanění	992 448	2 022 234	3 052 019

Zdroj: Vlastní

5.7 Výkaz o peněžních tocích - „cash flow“

Tento výkaz se stanovuje, aby podnikatel měl přehled o likviditě společnosti. Likvidita v tomto případě znamená, jak je společnost schopna platit své závazky. Výkaz o peněžních tocích se v této diplomové práci sestavoval metodou nepřímou, tedy vychází ze zisku po zdanění. Dělí se na oblast provozní, investiční a finanční. Všechny tyto oblasti v konečném součtu tvoří cash flow společnosti. V případě kladného cash flow, je společnost schopna plnit své závazky. V opačném případě je nutné využít čerpání alternativních zdrojů financování, nejčastěji krátkodobých úvěrů. Ve všech 3 uvažovaných variantách se cash flow pohybuje v kladných číslech. Tento příznivý stav znamená, že nic nenasvědčuje tomu, že by tento podnikatelský plán měl problémy s likviditou.

Počáteční stav peněžních v roce 2022 prostředků je u všech variant 300 000. Jedná se o rezervu, která byla stanovena v rámci investičního rozpočtu. U pesimistické varianty budoucího vývoje, je cash flow roku 2022 rovno 2 875 688 Kč. V prvním roce hospodaření nebyl vyplacen investorovi žádný podíl na zisku, což zapříčinilo relativně vysoké kladné cash flow. Ovšem v následujícím roce 2023, je již vyplacen podíl na zisku z podnikání ve výši 1 000 000 Kč, a tak konečné cash flow činí 422 230. Konečné cash flow vždy přechází do nového účetního období v podobě peněžních prostředků, a zvyšuje tak počáteční stav peněžních prostředků. Zachycení průběhu peněžních toků je v tabulce číslo 15.

Tabulka 15 - Cash flow pro pesimistický scénář

Pesimistický scénář		
Období	2022	2023
Počáteční stav peněžních prostředků	300 000	3 175 688
Zisk po zdanění	992 448	992 448
Odpisy	927 576	927 576
Změna stavu zásob	-40 000	0
I. Cash flow z provozní činnosti	1 880 024	1 920 024
Nákup dlouhodobého majetku	11 268 260	0
II. Cash flow z investiční činnosti	-11 268 260	0
Přijatý bankovní úvěr	5 742 660	0
Vklad zakladatele	7 000 000	0
Vyplacení podílu na zisku	0	-1 000 000
Splátka úmoru	-478 737	-497 795
III. Cash flow z finanční činnosti	12 263 923	-1 497 795
Cash flow	2 875 688	422 230
Konečný stav peněžních prostředků	3 175 688	3 597 917

Zdroj: Vlastní

Nejpravděpodobnější scénář podnikání vykazuje cash flow prvního roku v hodnotě 3 875 473 Kč. S Připočtením finanční rezervy se plánované cash flow pro rok 2022 počítá na 4 175 473 Kč. V roce 2023 dochází k odvodu 2 000 000 Kč ze společnosti investorovi, jako odměna za poskytnutý kapitál a podstoupené riziko s tím spojené. Jelikož v prvním roce podnikání neudržel vyplacení podílu na zisku, je tato odměna již dostačující. Konečné cash flow tedy nabývá hodnoty 452 015 Kč. Konečný stav peněžních prostředků pro rok 2023 činí 4 627 488 Kč. Průběh cash flow nejpravděpodobnější varianty je zachycen v tabulce číslo 16.

Tabulka 16 - Cash flow pro nejpravděpodobnější scénář

Nejpravděpodobnější scénář		
Období	2022	2023
Počáteční stav peněžních prostředků	300 000	4 175 473
Zisk po zdanění	2 022 234	2 022 234
Odpisy	927 576	927 576
Změna stavu zásob	-70 000	0
I. Cash flow z provozní činnosti	2 879 810	2 949 810
Nákup dlouhodobého majetku	11 268 260	0

II. Cash flow z investiční činnosti	-11 268 260	0
Přijatý bankovní úvěr	5 742 660	0
Vklad zakladatele	7 000 000	0
Vyplacení podílu na zisku	0	-2 000 000
Splátka úmoru	-478 737	-497 795
III. Cash flow z finanční činnosti	12 263 923	-2 497 795
Cash flow	3 875 473	452 015
Konečný stav peněžních prostředků	4 175 473	4 627 488

Zdroj: Vlastní

Poslední uvedený výkaz o peněžních tocích je sestaven pro optimistický scénář. Zde je kalkulováno s největším potencionálním účetním ziskem ve výši 3 052 019 Kč. Suma cash flow v prvním roce podnikání je rovna hodnotě 4 885 258 Kč. Po přičtení peněžní rezervy dosahuje konečný stav peněžních prostředků sumy 5 185 258 Kč. V roce 2023 dochází v Investiční činnosti k výplatě nejvyššího podílu na zisku v hodnotě 3 000 000. Takto vysoký podíl na zisku je vyveden ze společnosti z důvodu mimořádně úspěšného období. Tok cash flow pro optimistický scénář je zachycen v tabulce číslo 17.

Tabulka 17 - Cash flow pro optimistický scénář

Optimistický scénář		
Období	2022	2023
Počáteční stav peněžních prostředků	300 000	5 185 258
Zisk po zdanění	3 052 019	3 052 019
Odpisy	927 576	927 576
Změna stavu zásob	-90 000	0
I. Cash flow z provozní činnosti	3 889 595	3 979 595
Nákup dlouhodobého majetku	11 268 260	0
II. Cash flow z investiční činnosti	-11 268 260	0
Přijatý bankovní úvěr	5 742 660	0
Vklad zakladatele	7 000 000	0
Vyplacení podílu na zisku	0	-3 000 000
Splátka úmoru	-478 737	-497 795
III. Cash flow z finanční činnosti	12 263 923	-3 497 795
Cash flow	4 885 258	481 801
Konečný stav peněžních prostředků	5 185 258	5 667 059

Zdroj: Vlastní

5.8 Rozvaha po 1. roce podnikání

Následující plánované rozvahy jsou sestavovány ke konci roku 2022, ve 3 variantách možného budoucího vývoje. Na straně aktiv, u všech zamýšlených scénářů, dochází ke zmenšení položky stálých aktiv. K tomuto stavu dochází z důvodu odepisování

dlouhodobého hmotného majetku, přičemž pozemky se neodepisují. Naopak oběžná aktiva se zvyšují u všech scénářů, jelikož došlo ke kladnému cash flow u všech variant. Na druhé straně docházelo k tomu, že se vlastní kapitál zvyšoval. Tato skutečnost je důsledkem kladného výsledku hospodaření z běžného období, který zvyšuje hodnotu položky vlastní kapitál. Dále u všech variant dochází k zmenšení položky dlouhodobých závazků, které plynou z čerpání dlouhodobého úvěru. Tato položka je zmenšená o hodnotu úmoru, který byl bance v daném období splacen. Všechny plánované rozvahy pro konec roku 2022 jsou uvedeny v tabulkách 18, 19, a 20.

Tabulka 18 - Plánovaná pesimistická rozvaha

Plánovaná rozvaha k 31.12.2022 (pesimistická)			
aktiva		pasiva	
Stálá aktiva	11 515 084	Vlastní kapitál	7 992 448
Pozemky	1 992 500	Základní kapitál	7 000 000
Stavby	9 522 584	Hospodářský výsledek běžného období	992 448
Oběžná aktiva	3 215 688	Cizí zdroje	6 738 323
Zásoby	40 000	Bankovní úvěry dlouhodobé	5 263 923
Peněžní prostředky	3 175 688	Ostatní krátkodobé závazky	1 474 400
Aktiva celkem	14 730 772	Pasiva celkem	14 730 772

Zdroj: Vlastní

Tabulka 19 - Plánovaná nejpravděpodobnější rozvaha

Plánovaná rozvaha k 31.12.2022 (nejpravděpodobnější)			
aktiva		pasiva	
Stálá aktiva	11 515 084	Vlastní kapitál	9 022 234
Pozemky	1 992 500	Základní kapitál	7 000 000
Stavby	9 522 584	Hospodářský výsledek běžného období	2 022 234
Oběžná aktiva	4 245 473	Cizí zdroje	6 738 323
Zásoby	70 000	Bankovní úvěry dlouhodobé	5 263 923
Peněžní prostředky	4 175 473	Ostatní krátkodobé závazky	1 474 400
Aktiva celkem	15 760 557	Pasiva celkem	15 760 557

Zdroj: Vlastní

Tabulka 20 - Plánovaná optimistická rozvaha

Plánovaná rozvaha k 31.12.2022 (optimistická)			
aktiva		pasiva	
Stálá aktiva	11 515 084	Vlastní kapitál	10 052 019
Pozemky	1 992 500	Základní kapitál	7 000 000
Stavby	9 522 584	Hospodářský výsledek běžného období	3 052 019
Oběžná aktiva	5 275 258	Cizí zdroje	6 738 323
Zásoby	90 000	Bankovní úvěry dlouhodobé	5 263 923
Peněžní prostředky	5 185 258	Ostatní krátkodobé závazky	1 474 400
Aktiva celkem	16 790 342	Pasiva celkem	16 790 342

Zdroj: Vlastní

5.9 Finanční analýza

Finanční analýza podnikatelského plánu slouží jako další podklad pro podporu rozhodování investora o tom, zda realizovat či nerealizovat tento projekt. Data využitá pro finanční analýzu vycházejí z účetních výkazů, které byly sestaveny v této diplomové práci (viz kapitoly 5.1 – 5.8). Finanční analýza bude prováděna pouze pro nejpravděpodobnější scénář.

5.9.1 Bod zvratu

Bod zvratu, jak již bylo vysvětleno v kapitole 3.8.4., určuje minimální počet objemu produkce aby došlo k vyrovnání nákladů a tržeb. V tomto případě je objem produkce počet obslužených zákazníků, kteří průměrně zaplatí 90Kč za 9 využitých mycích cyklů. Bod zvratu je počítán pouze pro nejpravděpodobnější scénář možného vývoje a mapuje minimální měsíční návštěvnost, pro vyrovnání tržeb a celkových nákladů. V tabulce číslo 21, jsou uvedeny základní data modelu, které byly využity pro sestavení grafu bodu zvratu (obrázek číslo 26).

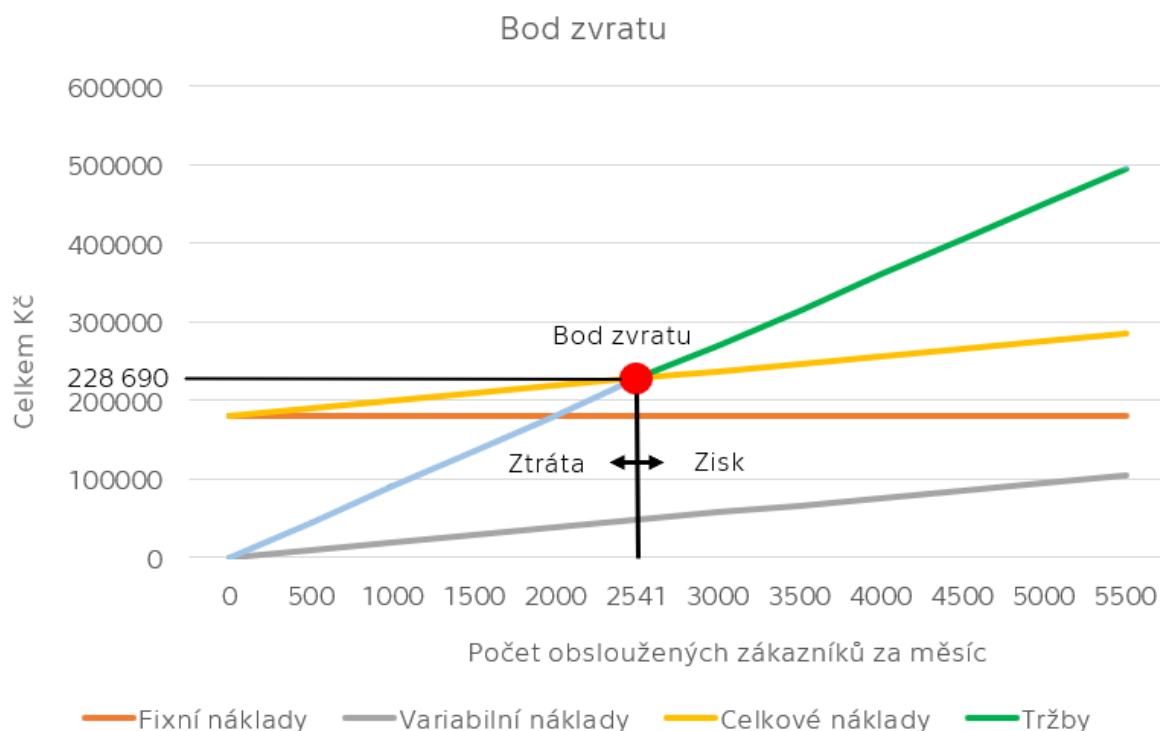
Tabulka 21 - Vstupní data pro výpočet bodu zvratu

Variabilní náklady na 1 auto (VN)	19 Kč
Fixní měsíční náklady (FN)	180 614 Kč
Cena služby na 1 auto (P)	90 Kč
Bod zvratu = FN/(P-VN)	2 541 zákazníků/měsíc

Zdroj: Vlastní

Z obrázku číslo 26 je patné, že bod zvratu pro nejpravděpodobnější scénář je roven objemu 2 541 obslužených zákazníků. V bodě zvratu tedy celkové náklady a tržby jsou totožné a nedochází ke ztrátě ani zisku. Dále z obrázku 26 vyplývá, že pokud podnikatel obsluží více než 2 541 zákazníků, bude generovat zisk. V opačném případě bude docházet ke ztrátě. Nejpravděpodobnější scénář uvažuje průměrnou návštěvnost 5500 zákazníků za měsíc, což je hodnota daleko vzdálená od bodu zvratu, a tak lze predikovat tvorbu zisku.

Obrázek 26 - Bod zvratu



Zdroj: Vlastní

5.9.2 Finanční ukazatele

Pro výpočet konkrétních hodnot finančních ukazatelů, bylo využito dat z účetního výkazu zisku a ztráty pro rok 2022 a zahajovací rozvahy pro rok 2022. Všechny výsledky finančních ukazatelů, jsou platné pouze pro scénář.

Nejdůležitější finanční ukazatel pro tento podnikatelský plán je ukazatel ROE, jelikož investorovi říká, jak se mu zhodnotí jeho investovaný kapitál do investičního záměru. V nejpravděpodobnější variantě je ROE rovno 34%. Toto procento lze brát jako velmi pozitivní výsledek, protože doporučená hladina pro ROE se pohybuje kolem 8% (Scholleová, 2017). Další ukazatele rentability jsou uvedeny v tabulce číslo 22. Doba obratu aktiv je vypočítána na 772 dnů. Tato hodnota ukazatele se v budoucnu bude snižovat, což je bráno jako pozitivní vliv. Bude se tak dít vlivem rostoucích tržeb a klesajícím aktivům. Úrokové krytí vychází pro tento plán na hodnotu 13. Úrokové krytí se

bude v dalších letech zvyšovat vlivem klesajících nákladových úroků, což je také pozitivní výhled.

Tabulka 22 - Souhrnná tabulka finančních ukazatelů

Zkratky	Hodnoty z VZZ 2022 v Kč
EAT= čistý zisk	2 022 234
EBT= nezdaněný zisk	2 496 585
EBIT= zisk před úroky a daní	2 712 604
EBITDA= zisk před úroky, daní a odpisy	3 640 180
NOPAT= čistý provozní zisk (EBIT*0,81)	2 197 209
Vzorce	Výsledky finančních ukazatelů
ROE= EAT/Vlastní kapitál	29%
ROS= EAT/Tržby	34%
ROA=EBIT/Aktiva	22%
ROCE=EBIT/(Dlouhodobé dluhy + Vlastní kapitál)	21%
Doba obratu aktiv = Aktiva/(Tržby/360)	772 dnů
Úrokové krytí= EBIT/Nákladové úroky	13

Zdroj: Vlastní

5.9.3 Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice je nástroj, který zjednodušeně říká, za jak dlouho se investorovi vrátí vpět jeho investovaný kapitál (cizí i vlastní). Doba návratnosti investice se vypočítá jako kumulovaná hodnota peněžních příjmů, které jsou tvořeny čistým ziskem a odpisy. Jakmile se kumulovaný peněžní příjem dostane do nezáporných čísel, tento rok se investice již navrátila. (Valach, 2006)

Při modelování tabulky číslo 23 se vycházelo z nejpravděpodobnějšího scénáře výkazu zisku a ztráty (viz tabulka 14). Zisk v budoucích letech byl stanoven jako konstantní (stejný pro všechny období), byť se dá předpokládat mírný nárůst. Odpisy jsou ve všech letech stejné. Investiční výdaj této investiční příležitosti je 12 742 660. Z tabulek číslo 23 a 24 vyplývá, že se investice navrátí v roce 2026, tedy během 5. roku podnikání.

Tabulka 23 - Doba návratnosti investice v období 2022-2025

	01.01.2022	31.12.2022	2023	2024	2025
Čistý zisk	0	2 022 234	2 022 234	2 022 234	2 022 234
Odpisy	0	927 576	927 576	927 576	927 576
Celkový peněžní příjem	0	2 949 810	2 949 810	2 949 810	2 949 810
Investovaný kapitál	12 742 660	0	0	0	0
Kumulativní peněžní příjem	-12 742 660	-9 792 850	-6 843 040	-3 893 231	-943 421

Zdroj: Vlastní

Tabulka 24 - Doba návratnosti investice v období 2026-2031

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Čistý zisk	2 022 234	2 022 234	2 022 234	2 022 234	2 022 234	2 022 234
Odpisy	927 576	927 576	927 576	927 576	927 576	927 576
Celkový peněžní příjem	2 949 810	2 949 810	2 949 810	2 949 810	2 949 810	2 949 810
Investovaný kapitál	0	0	0	0	0	0
Kumulativní peněžní příjem	2 006 389	4 956 199	7 906 008	10 855 818	13 805 628	16 755 438

Zdroj: Vlastní

5.9.4 Vážený průměr nákladů na kapitál „WACC“

Vážený průměr nákladů na kapitál stanovuje, jak velké náklady plynou z využívání cizího a vlastního kapitálu. Jinými slovy jakou chtějí věřitelé odměnu za poskytnutí peněžních prostředků. V tomto případě se jedná o cizí kapitál (D) ve výši 5 742 660 Kč, který byl opatřen čerpáním bankovního úvěru. Banka za tento úvěr chce vyplatit úrok ve výši 3.9% (rd). Dále se plánuje zapojení vlastního kapitálu (E) ve výši 7 000 000 Kč. Investor očekává zhodnocení vložených prostředků o 20% (re). Celkový zapojený kapitál (cizí a vlastní) činí 12 742 660 Kč (C). Dle Růčkové se WACC spočítá následujícím vzorcem:

$$WACC = Rd \cdot (1-d) \cdot (D/C) + re \cdot (E/C) \quad (\text{Růčková, 2019}).$$

Výsledný vážený průměr nákladů na kapitál je zachycen v tabulce číslo 25

Tabulka 25 - WACC

D=cizí kapitál	5 742 660 Kč
E=vlastní kapitál	7 000 000 Kč
Rd=náklady na cizí kapitál	3.9%
Re= náklady na vlastní kapitál	20%
d= sazba daně PO	19%
C= celkový kapitál	12 742 660 Kč
WACC= $Rd \cdot (1-d) \cdot (D/C) + re \cdot (E/C)$	12,41%

Zdroj: Vlastní

5.9.5 Čistá současná hodnota

Dle Scotta je čistá současná hodnota ukazatelem, který nejčastěji pomáhá rozhodovat o tom, zda je investice akceptována či nikoliv. Platí zde základní pravidlo, že když je

čistá současná hodnota větší než 0, investice je realizovatelná s ekonomickým přínosem. Také platí, že čím větší je ukazatel, tím je podnikatelský záměr rentabilnější pro investora. (Scott, 2019)

Dle Scholleové se čistá současná hodnota vypočítá dle vzorce, který je uveden na obrázku číslo 10. Jedná se o sumu diskontovaných cash flow v jednotlivých obdobích investice. Tato investice je rozvrhnutá na 10 let. V tomto případě je cash flow vyjádřeno peněžními příjmy v podobě sumy čistého zisku a odpisů v jednotlivých letech. Do výpočtu čisté současné hodnoty vstupuje hodnota WACC, který je vypočítána v podkapitole 5.4.9. Aby bylo model možné vyhodnotit, zisk v jednotlivých obdobích byl zvolen jako konzistentní, ačkoliv se dá předpokládat, že by v reálné situaci mírně rostl.

Výsledná čistá současná hodnota nejpravděpodobnější varianty je rovna 3 650 026 Kč (viz tabulka číslo 26).

Tabulka 26 - Čistá přidaná hodnota

Období	2 022	2 023	2 024	2 025	2 026
Diskontované CF	2 624 386	2 334 863	2 077 280	1 848 114	1 644 230
Období	2 027	2 028	2 029	2 030	2 031
Diskontované CF	1 462 838	1 301 457	1 157 880	1 030 142	916 497
Suma diskontovaných CF	16 397 686				
- celkové investiční náklady	12 747 660				
Čistá současná hodnota	3 650 026				

Zdroj: Vlastní

Závěr

Cílem diplomové práce bylo sestavit podnikatelský plán na výstavbu a provoz samoobslužné myčky aut. Aby se dospělo ke splnění cíle, bylo zapotřebí sestavit různé analýzy, finanční plány a výpočty, ze kterých se čerpaly informace o životaschopnosti podnikatelského záměru.

Zpracováním strategické analýzy došel autor této diplomové práce k následujícím hlavním závěrům. Z analýzy spádové oblasti vyšlo najevo, že podnikatelský záměr se nenachází v přímém konkurenčním území s jiným poskytovatelem stejné služby. Lokalita pro výstavbu samoobslužné auto myčky se totiž nachází 3,9 km daleko od nejbližšího přímého konkurenta. Toto zjištění poskytuje podnikatelskému plánu velkou přidanou hodnotu v podobě oslovení široké potencionální klientely, která bude mít novou možnost využívat samoobslužné mytí v lokalitě, kde není žádný jiný poskytovatel této služby. Z analýzy stávající konkurence se zjistilo, že většina poskytovatelů má ceník nastavený na 10 Kč/50 vteřinový impulz. Proto se přistoupilo ke strategii zachovat cenu a nastavit časový interval pro jeden impulz na 51 vteřin. Tato malá časová změna neznamena pro podnik o moc větší náklady, ale zato bude mít přínos v podobě přílivu klientů. Důvodem je, že cílový zákazník je velice citlivý na změnu ceny, a tak spíše využije služeb, kde má za stejné vynaložené zdroje větší užitek. Při analýze konkurence bylo dále zjištěno, že kapacitní nabídka samoobslužným myček v exponované dny nedosahovala poptávce a tvořily se kolony. Toto zjištění bylo podkladem pro tvrzení, že trh v tomto odvětví není nasycen a je stále možný vstup na trh. Ze SWOT analýzy došlo ke zjištění, že silnou stránkou je produkt samotný, který se u zákazníků těší stoupající oblibě. Slabá stránka projektu je vysoká počáteční investice, která nedovoluje všem subjektům tento projekt realizovat. Možnou příležitostí může být navázání spolupráce B2B, kdy by docházelo k prodeji věrnostním programům firmám za zvýhodněnou cenu. Tuto službu žádná z analyzovaných společností nenabízí, přitom bylo zjištěno, že firmy (převážně dopravci) těchto sužeb využívají, a tak se dá předpokládat potencionální zájem. Obava z hrozby je největší u vstupu nového konkurenta v blízkosti zamýšleného podnikatelského plánu, který těží právě ze své jedinečné lokalitě, kde není v blízkosti žádný konkurent.

Zpracováním finančního plánu došel autor této diplomové práce k následujícím závěrům. Investiční rozpočet v plánovaném rozsahu vyžaduje 12 742 660 Kč. Finanční plán a jeho účetní výkazy, byly kalkulovány pro 3 různé scénáře možného vývoje. Výkaz zisku a ztráty pro pesimistický scénář počítá s ročním ziskem po zdanění ve výši 992 448 Kč, což je pro málo pravděpodobný scénář přijatelný výsledek. Nejpravděpodobnější varianta je kalkulována na základě obdržných informací o nákladech a tržbách, které byly poskytnuty vedením společnosti provozující samoobslužnou auto myčku se stejnou technologií. Tato varianta má v plánovaném výkazu zisku a ztráty zisk v hodnotě 2 022 234 Kč. Poslední uvažovanou variantou byla varianta optimistická. Při nadprůměrném zájmu by taková varianta investorovi přinesla 3 052 019 Kč.

Z Hlediska cash flow by podle plánů všech variant neměl být problém s likviditou společnosti. Je to dáno do jisté míry povahou podnikání, kde dochází k okamžité platbě za poskytnuté služby a není zde žádná možná doba splatnosti. Bod zvratu je vypočítán na 2 541 obslužených zákazníku za měsíc. Na základě obdržených dat, které odpovídají průměrné měsíční návštěvnosti 5 500 zákazníků, je hrozba nedosažení bodu zvratu minimální. Investiční náklady by se dle vypočítané doby návratnosti měly vrátit během 5. roku podnikání (bereme-li v úvahu nejpravděpodobnější scénář). Jako poslední nástroj na podporu rozhodování v investiční činnosti byla vypočítána čistá současná hodnota investice, která odpovídá 3 650 026 Kč. Tato hodnota je pro podnikatele nejsilnějším argumentem, proč právě takovou investici realizovat.

Autor diplomové práce by po zvážení všech výše zmíněných zjištění, vyplývajících z provedených analýz a výpočtů, tento podnikatelský záměr označil za životaschopný a doporučil ho investorům pro realizaci.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

FOTR, Jiří a Emil VACÍK A KOLEKTIV, 2017. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-4127-7.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK a A KOL., 2020. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2499-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOTLER, Philip a KOLETIV, 2007. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA, 2007. Marketing: Principy a nástroje. Praha: VŠEM. ISBN 978-80-86730-19-6

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

LASHER, William R., 2016. Practical Financial Management. 8., vydání. Boston: Cengage Learning. ISBN 1305887239.

MÁČE, Miroslav, 2005. Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití. Praha: Grada. ISBN 80-247-1557-0.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 9788027120345

RŮČKOVÁ, Petra a , 2019. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2028-4.

SCOTT, Peter, 2019. Introduction to Management Accounting. New York: Oxford university press. ISBN 978-0-19-109119-3.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. Investiční controlling: Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2952-7.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0413-0.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka a Ivana SVOBODOVÁ A KOLEKTIV, 2011. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ A KOLEKTIV, 2010. Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9.

TANG, Siu-lam, 2003. Economic Feasibility of Projects: Managerial and Engineering Practice. 3., vydání. Hong Kong: Chinese University Press. ISBN 962-996-115-6.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ A KOLEKTIV, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

Legislativa

Zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník, ze dne 3.2. 2012, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích ze dne 1.1.2014, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ze dne 1.1.1992, ve znění pozdějších předpisů.

Internetové zdroje

ANO ztrácí voliče, naznačil průzkum. [online], 2021. Praha [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: https://www.denik.cz/z_domova/volby-pruzkum-prefence-ano-pirati-20210202.html

Budějčáci stráví ročně v kolonách skoro 22 hodin. Horší už je jenom Praha [online], 2017. [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://budejcka.drba.cz/zpravy/doprava/14475-budejcaci-stravi-rocne-v-kolonach-skoro-22-hodin-horsi-uz-je-jenom-praha.html>

Google maps. *Www.google.com* [online]. 2021 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps>

Graf EUR / Kč od 4.1.1993 do 26.2.2021, ČNB, grafy kurzů měn. <https://www.kurzy.cz> [online]. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-4.1.1993/>

HDP 2021, vývoj hdp v ČR - 10 let. <https://www.kurzy.cz/> [online]. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakro-GraphFrom=1.1.2011>

Hezky ručně. Češi si oblíbili samoobslužné automyčky, 2020. <https://www.idnes.cz/> [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/mycka-automycka-myti-aut-obchodni-centra-benzinky.A200219_091803_ekonomika_rts

Jak se vyvíjela dvoutýdenní repo sazba ČNB? <https://www.cnb.cz> [online]. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Jak-se-vyvijela-dvoutydenni-repo-sazba-CNB/>

Mapa katastru nemovitostí. <https://www.cuzk.cz/> [online]. [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://nahlizenidokn.cuzk.cz/VyberKatastrMapa.aspx>

LASÁK, Pavel. Lasákovi office: SWOT analýza v Excel. <https://office.lasakovi.com/> [online]. [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://office.lasakovi.com/excel/marketing-pr-controlling-finance/swot-analyza-excel/>

LORENC, Miroslav, 2013. Závěrečné práce - metodika. <https://lorenc.info/> [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

Obyvatelstvo podle pohlaví a věku od roku 1991. <https://www.czso.cz> [online]. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/3-obyvatelstvo-2016>

Porovnání krajů - pořadí krajů, 2019. <https://www.czso.cz> [online]. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/porovnani-kraju-poradi-kraju>

RSV – počet registrovaných vozidel v obci. <https://www.mdcr.cz/> [online]. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: [https://www.mdcr.cz/Ministerstvo/Zadost-o-poskytnuti-informace-\(1\)/Poskytnute-informace/RSV-%E2%80%93-pocet-registrovanych-vozidel-v%C2%A0obci](https://www.mdcr.cz/Ministerstvo/Zadost-o-poskytnuti-informace-(1)/Poskytnute-informace/RSV-%E2%80%93-pocet-registrovanych-vozidel-v%C2%A0obci)

Seznam mapy. <https://mapy.cz> [online]. [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=14.5070388&y=49.7566670&z=8>

Úsporné bezkontaktní mytí. <https://www.vaportecnic.cz/> [online]. 2017 [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.vaportecnic.cz/usporne-bezkontaktni-myti>

Vaportecnic chemicals. <https://www.vaportecnic.com/en/home-2/> [online]. 2020 [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.vaportecnic.com/en/home-2/>

Vodné a stočné v Českých Budějovicích v roce 2020, 2020. <https://www.c-budejovice.cz> [online]. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.c-budejovice.cz/vodne-stocne-v-ceskych-budejovicich-2020>

VRIO: From Firm Resources to Competitive Advantage. In: <https://www.business-to-you.com/> [online]. 2016 [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Schéma podnikatelského prostředí.....	18
Obrázek 2 - Porterův model pěti sil.....	21
Obrázek 3 - Grafické znázornění VRIO analýzy.....	24
Obrázek 4 - SWOT analýza	24
Obrázek 5 - Časové hledisko hodnocení informací.....	27
Obrázek 6 - Zjednodušená struktura aktiv	29
Obrázek 7 - Zjednodušená struktura pasiv	30
Obrázek 8 - Zjednodušená struktura výkazu zisku a ztráty	32
Obrázek 9 - Zjednodušená struktura výpočtu cash flow nepřímou metodou	35
Obrázek 10 - Vzorec výpočtu čisté současné hodnoty.....	39
Obrázek 11 - Vzorec výpočtu vnitřního výnosového procenta.....	40
Obrázek 12 - Fotografie navrhovaného pozemku	47
Obrázek 13 - Ortofoto katastrální mapa navrhované lokality	47
Obrázek 14 - Spádová oblast plánovaného projektu a konkurence	48
Obrázek 15 - Konkurenční samoobslužná myčka DIBO	54
Obrázek 16 - Konkurenční samoobslužná myčka AS Superwash	55
Obrázek 17 - Konkurenční samoobslužná myčka Pěnový ráj CZ	56
Obrázek 18 - Konkurenční samoobslužná myčka aut BKF Car Wash	56
Obrázek 19 - Konkurenční samoobslužná myčka Vaportecnic.....	57
Obrázek 20 - Konkurenční samoobslužná myčka KÄRCHER	58
Obrázek 21 - ukázka produktu od společnosti Vaportecnic.....	61
Obrázek 22 - Ukázka platebního automatu a pokladny.....	62
Obrázek 23 - Program číslo 2 aktivní pěna	67
Obrázek 24 - Druhy nabízených programů	67
Obrázek 25 - SWOT analýza	71
Obrázek 26 - Bod zvratu	85

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Základní charakteristika obchodních společností.....	11
Tabulka 2 - PESTEL analýza vnějšího okolí	49
Tabulka 3 - Konkrétní ceny doplňkových služeb.....	62
Tabulka 4 - Počáteční investiční rozpočet.....	73
Tabulka 5 - Zjednodušený roční splátkový kalendář	74
Tabulka 6 - Plán tržeb pesimistické varianty pro samoobslužné mytí.....	75
Tabulka 7 - -Plán tržeb nejpravděpodobnější varianty pro samoobslužné mytí.....	75
Tabulka 8 - Plán tržeb optimistické varianty pro samoobslužné mytí	75
Tabulka 9 - Průměrné variabilní náklady na 1 auto	76
Tabulka 10 - Celkové roční variabilní náklady pro jednotlivé scénáře.....	76
Tabulka 11 - Celkové fixní náklady pro rok 2022	77
Tabulka 12 - Sumarizační tabulka celkových nákladů a tržeb pro jednotlivé scénáře	78
Tabulka 13 - Zahajovací rozvaha	79
Tabulka 14 - Výkaz zisku a ztráty.....	80
Tabulka 15 - Cash flow pro pesimistický scénář.....	81
Tabulka 16 - Cash flow pro nejpravděpodobnější scénář	81
Tabulka 17 - Cash flow pro optimistický scénář.....	82
Tabulka 18 - Plánovaná pesimistická rozvaha	83
Tabulka 19 - Plánovaná nejpravděpodobnější rozvaha	83
Tabulka 20 - Plánovaná optimistická rozvaha.....	84
Tabulka 21 - Vstupní data pro výpočet bodu zvratu	84
Tabulka 22 - Souhrnná tabulka finančních ukazatelů	86
Tabulka 23 - Doba návratnosti investice v období 2022-2025	86
Tabulka 24 - Doba návratnosti investice v období 2026-2031	87
Tabulka 25 - WACC	87
Tabulka 26 - Čistá přidaná hodnota	88

Seznam příloh

Příloha 1 -Detailní splátkový kalendář.....	97
Příloha 2 - Celkové fixní náklady.....	100

Příloha 1 -Detailní splátkový kalendář

Datum splátky	Období	Splátka	Úrok	Jistina	Zůstatek půjčky
01.01.2022	1	57 896,3	18 711,5	39 184,8	5 703 475,2
01.02.2022	2	57 896,3	18 583,8	39 312,5	5 664 162,7
01.03.2022	3	57 896,3	18 455,7	39 440,6	5 624 722,1
01.04.2022	4	57 896,3	18 327,2	39 569,1	5 585 153,0
01.05.2022	5	57 896,3	18 198,3	39 698,0	5 545 454,9
01.06.2022	6	57 896,3	18 068,9	39 827,4	5 505 627,6
01.07.2022	7	57 896,3	17 939,2	39 957,2	5 465 670,4
01.08.2022	8	57 896,3	17 809,0	40 087,3	5 425 583,1
01.09.2022	9	57 896,3	17 678,4	40 218,0	5 385 365,1
01.10.2022	10	57 896,3	17 547,3	40 349,0	5 345 016,1
01.11.2022	11	57 896,3	17 415,8	40 480,5	5 304 535,6
01.12.2022	12	57 896,3	17 283,9	40 612,4	5 263 923,2
01.01.2023	13	57 896,3	17 151,6	40 744,7	5 223 178,5
01.02.2023	14	57 896,3	17 018,9	40 877,5	5 182 301,0
01.03.2023	15	57 896,3	16 885,7	41 010,7	5 141 290,4
01.04.2023	16	57 896,3	16 752,0	41 144,3	5 100 146,1
01.05.2023	17	57 896,3	16 618,0	41 278,3	5 058 867,8
01.06.2023	18	57 896,3	16 483,5	41 412,8	5 017 454,9
01.07.2023	19	57 896,3	16 348,5	41 547,8	4 975 907,1
01.08.2023	20	57 896,3	16 213,2	41 683,2	4 934 224,0
01.09.2023	21	57 896,3	16 077,3	41 819,0	4 892 405,0
01.10.2023	22	57 896,3	15 941,1	41 955,2	4 850 449,7
01.11.2023	23	57 896,3	15 804,4	42 091,9	4 808 357,8
01.12.2023	24	57 896,3	15 667,2	42 229,1	4 766 128,7
01.01.2024	25	57 896,3	15 529,6	42 366,7	4 723 762,0
01.02.2024	26	57 896,3	15 391,6	42 504,7	4 681 257,3
01.03.2024	27	57 896,3	15 253,1	42 643,2	4 638 614,1
01.04.2024	28	57 896,3	15 114,2	42 782,2	4 595 831,9
01.05.2024	29	57 896,3	14 974,8	42 921,6	4 552 910,3
01.06.2024	30	57 896,3	14 834,9	43 061,4	4 509 848,9
01.07.2024	31	57 896,3	14 694,6	43 201,7	4 466 647,2
01.08.2024	32	57 896,3	14 553,8	43 342,5	4 423 304,7
01.09.2024	33	57 896,3	14 412,6	43 483,7	4 379 820,9
01.10.2024	34	57 896,3	14 270,9	43 625,4	4 336 195,5
01.11.2024	35	57 896,3	14 128,8	43 767,6	4 292 428,0
01.12.2024	36	57 896,3	13 986,2	43 910,2	4 248 517,8
01.01.2025	37	57 896,3	13 843,1	44 053,2	4 204 464,6
01.02.2025	38	57 896,3	13 699,5	44 196,8	4 160 267,8

01.03.2025	39	57 896,3	13 555,5	44 340,8	4 115 927,0
01.04.2025	40	57 896,3	13 411,1	44 485,3	4 071 441,8
01.05.2025	41	57 896,3	13 266,1	44 630,2	4 026 811,5
01.06.2025	42	57 896,3	13 120,7	44 775,6	3 982 035,9
01.07.2025	43	57 896,3	12 974,8	44 921,5	3 937 114,4
01.08.2025	44	57 896,3	12 828,4	45 067,9	3 892 046,5
01.09.2025	45	57 896,3	12 681,6	45 214,7	3 846 831,8
01.10.2025	46	57 896,3	12 534,3	45 362,1	3 801 469,7
01.11.2025	47	57 896,3	12 386,5	45 509,9	3 755 959,8
01.12.2025	48	57 896,3	12 238,2	45 658,2	3 710 301,7
01.01.2026	49	57 896,3	12 089,4	45 806,9	3 664 494,7
01.02.2026	50	57 896,3	11 940,1	45 956,2	3 618 538,6
01.03.2026	51	57 896,3	11 790,4	46 105,9	3 572 432,6
01.04.2026	52	57 896,3	11 640,2	46 256,1	3 526 176,5
01.05.2026	53	57 896,3	11 489,5	46 406,9	3 479 769,6
01.06.2026	54	57 896,3	11 338,2	46 558,1	3 433 211,6
01.07.2026	55	57 896,3	11 186,5	46 709,8	3 386 501,8
01.08.2026	56	57 896,3	11 034,4	46 862,0	3 339 639,8
01.09.2026	57	57 896,3	10 881,7	47 014,7	3 292 625,1
01.10.2026	58	57 896,3	10 728,5	47 167,9	3 245 457,3
01.11.2026	59	57 896,3	10 574,8	47 321,5	3 198 135,7
01.12.2026	60	57 896,3	10 420,6	47 475,7	3 150 660,0
01.01.2027	61	57 896,3	10 265,9	47 630,4	3 103 029,6
01.02.2027	62	57 896,3	10 110,7	47 785,6	3 055 244,0
01.03.2027	63	57 896,3	9 955,0	47 941,3	3 007 302,7
01.04.2027	64	57 896,3	9 798,8	48 097,5	2 959 205,1
01.05.2027	65	57 896,3	9 642,1	48 254,2	2 910 950,9
01.06.2027	66	57 896,3	9 484,8	48 411,5	2 862 539,4
01.07.2027	67	57 896,3	9 327,1	48 569,2	2 813 970,2
01.08.2027	68	57 896,3	9 168,9	48 727,5	2 765 242,7
01.09.2027	69	57 896,3	9 010,1	48 886,2	2 716 356,5
01.10.2027	70	57 896,3	8 850,8	49 045,5	2 667 310,9
01.11.2027	71	57 896,3	8 691,0	49 205,3	2 618 105,6
01.12.2027	72	57 896,3	8 530,7	49 365,7	2 568 739,9
01.01.2028	73	57 896,3	8 369,8	49 526,5	2 519 213,4
01.02.2028	74	57 896,3	8 208,4	49 687,9	2 469 525,5
01.03.2028	75	57 896,3	8 046,5	49 849,8	2 419 675,8
01.04.2028	76	57 896,3	7 884,1	50 012,2	2 369 663,5
01.05.2028	77	57 896,3	7 721,2	50 175,2	2 319 488,4
01.06.2028	78	57 896,3	7 557,7	50 338,7	2 269 149,7
01.07.2028	79	57 896,3	7 393,6	50 502,7	2 218 647,0
01.08.2028	80	57 896,3	7 229,1	50 667,2	2 167 979,8
01.09.2028	81	57 896,3	7 064,0	50 832,3	2 117 147,5
01.10.2028	82	57 896,3	6 898,4	50 998,0	2 066 149,5
01.11.2028	83	57 896,3	6 732,2	51 164,1	2 014 985,4
01.12.2028	84	57 896,3	6 565,5	51 330,8	1 963 654,6
01.01.2029	85	57 896,3	6 398,2	51 498,1	1 912 156,5
01.02.2029	86	57 896,3	6 230,4	51 665,9	1 860 490,6
01.03.2029	87	57 896,3	6 062,1	51 834,2	1 808 656,4
01.04.2029	88	57 896,3	5 893,2	52 003,1	1 756 653,3
01.05.2029	89	57 896,3	5 723,8	52 172,6	1 704 480,7

01.06.2029	90	57 896,3	5 553,8	52 342,6	1 652 138,1
01.07.2029	91	57 896,3	5 383,2	52 513,1	1 599 625,0
01.08.2029	92	57 896,3	5 212,1	52 684,2	1 546 940,8
01.09.2029	93	57 896,3	5 040,4	52 855,9	1 494 085,0
01.10.2029	94	57 896,3	4 868,2	53 028,1	1 441 056,9
01.11.2029	95	57 896,3	4 695,4	53 200,9	1 387 856,0
01.12.2029	96	57 896,3	4 522,1	53 374,2	1 334 481,7
01.01.2030	97	57 896,3	4 348,2	53 548,1	1 280 933,6
01.02.2030	98	57 896,3	4 173,7	53 722,6	1 227 211,0
01.03.2030	99	57 896,3	3 998,7	53 897,7	1 173 313,3
01.04.2030	100	57 896,3	3 823,0	54 073,3	1 119 240,1
01.05.2030	101	57 896,3	3 646,9	54 249,5	1 064 990,6
01.06.2030	102	57 896,3	3 470,1	54 426,2	1 010 564,4
01.07.2030	103	57 896,3	3 292,8	54 603,6	955 960,8
01.08.2030	104	57 896,3	3 114,8	54 781,5	901 179,3
01.09.2030	105	57 896,3	2 936,3	54 960,0	846 219,3
01.10.2030	106	57 896,3	2 757,3	55 139,1	791 080,3
01.11.2030	107	57 896,3	2 577,6	55 318,7	735 761,5
01.12.2030	108	57 896,3	2 397,4	55 499,0	680 262,6
01.01.2031	109	57 896,3	2 216,5	55 679,8	624 582,8
01.02.2031	110	57 896,3	2 035,1	55 861,2	568 721,5
01.03.2031	111	57 896,3	1 853,1	56 043,2	512 678,3
01.04.2031	112	57 896,3	1 670,5	56 225,8	456 452,5
01.05.2031	113	57 896,3	1 487,3	56 409,0	400 043,4
01.06.2031	114	57 896,3	1 303,5	56 592,8	343 450,6
01.07.2031	115	57 896,3	1 119,1	56 777,2	286 673,3
01.08.2031	116	57 896,3	934,1	56 962,2	229 711,1
01.09.2031	117	57 896,3	748,5	57 147,8	172 563,2
01.10.2031	118	57 896,3	562,3	57 334,1	115 229,2
01.11.2031	119	57 896,3	375,5	57 520,9	57 708,3
01.12.2031	120	57 896,3	188,0	57 708,3	(0,0)

Zdroj: vlastní

Příloha 2 - Celkové fixní náklady

Položky/období	Odhadované roční fixní náklady									
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Odpisy	927 576	927 576	927 576	927 576	927 576	927 576	927 576	927 576	927 576	927 576
Úroky z úvěru	216 019	196 961	177 145	156 540	135 114	112 836	89 671	65 583	40 537	14 493
Servis technologie	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Mzda zaměstnance	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000
Externí služby (pora- denství, účetnictví)	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Elektrická energie	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
Voda (vodné a stočné)	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Pojištění (odpověd- nost, majetek, po- vinné)	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Marketing (reklama)	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000
Internet	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200
Telefon	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Software	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Pohonné hmoty	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Spotřební materiál	31 000	31 000	31 000	31 000	31 000	31 000	31 000	31 000	31 000	31 000
Odvoz odpadu	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000
Celkové fixní náklady	2 164 995	2 145 937	2 126 121	2 105 516	2 084 090	2 061 812	2 038 647	2 014 559	1 989 513	1 963 469

Zdroj: vlastní

