

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA STROJNÍ**

ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Business plán výroby minikaravanů

Business plan for the teardrop caravan production

AUTOR: Bc. Sekera Jan

STUDIJNÍ PROGRAM: Řízení průmyslových systémů

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Žilka Miroslav, Ph.D.

PRAHA 2022



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Sekera	Jméno: Jan	Osobní číslo: 473442
Fakulta/ústav:	Fakulta strojní		
Zadávací katedra/ústav:	Ústav řízení a ekonomiky podniku		
Studijní program:	Řízení průmyslových systémů		
Specializace:	Bez specializace		

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Business plán výroby minikaravanů

Název diplomové práce anglicky:

Business plan for the teardrop caravan production

Pokyny pro vypracování:

Úvod – zdůvodnění zadání a cílů práce
 Teoretická část – business plán a jeho tvorba, metody tvorby dílčích částí nezbytných k sestavení business plánu, moderní metody a přístupy při tvorbě business plánu
 Praktická část – analýza současného stavu podniku, problematika výroby minikaravanů, tvorba business plánu s pomocí konvenčních i moderních metod, vyhodnocení
 Závěr a doporučení

Seznam doporučené literatury:

[1] RIES, Eric. The lean startup. USA: Crown business, 2011. ISBN 978-0-307-88789-4.
 [2] MAURYA, Ash. Running lean. USA: O'Reilly Media, Inc, 2010. ISBN 978-80-265-0506-8.
 [3] OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Business model generation. USA: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-80-265-0425-2.
 [4] SMITH, Alan, Alexander OSTERWALDER, Yves PIGNEUR, Greg a Alan SMITH. Value Proposition Design. USA: John Wiley & Sons, 2014. ISBN 978-1-118-96807-9.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Miroslav Žilka, Ph.D. ústav řízení a ekonomiky podniku FS

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

Datum zadání diplomové práce: **31.03.2022** Termín odevzdání diplomové práce: **22.07.2022**
 Platnost zadání diplomové práce: **29.09.2023**

Ing. Miroslav Žilka, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Miroslav Žilka, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
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

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně, a to výhradně s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne:

.....

Podpis

ANOTACE

Tato diplomová práce je zaměřena na tvorbu business plánu dle podnikatelského záměru v existujícím malém podniku. V teoretické části bude popsána problematika tvorby business plánu, včetně všech dílčích částí a analýz nutných k sestavení plánu. V praktické části bude představen podnik a jeho záměr výroby minikaravanů, následně bude tvořen business plán, který bude v závěru části zhodnocen.

KLÍČOVÁ SLOVA

Business plán, business canvas model, lean canvas, podnikatelský záměr, marketingový plán, finanční plán, minikaravany, výroba minikaravanů

ANNOTATION

The diploma thesis is focused on the writing a business plan based on business idea in a small company. In the theoretical part the issues of creating a business plan which include all the parts and analysis necessary to write a business plan. In the practical part the company and the business idea of the teardrop caravan production will be described, followed by making the business plan which will be analysed and rated at the end of this thesis.

KEYWORDS

Business plan, business canvas model, lean canvas, marketing plan, financial plan, teardrop caravan, teardrop caravan production

PODĚKOVÁNÍ

Tímto děkuji svému vedoucímu diplomové práce Ing. Miroslavu Žilkovi, Ph.D., za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování této práce. Také chci poděkovat své přítelkyni a rodině za nekonečnou podporu a trpělivost během celého studia a zejména při psaní této práce.

OBSAH

PROHLÁŠENÍ.....	3
ANOTACE.....	4
KLÍČOVÁ SLOVA.....	4
ANNOTATION	4
KEYWORDS	4
PODĚKOVÁNÍ.....	5
ÚVOD.....	8
1 TEORETICKÁ ČÁST	10
1.1 SPOLEČNOST, VIZE, MISE A CÍLE	10
1.2 POPIS PODNIKU.....	12
1.3 POPIS PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	12
1.4 VIZUALIZACE PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	14
1.4.1 BUSINESS MODEL CANVAS.....	14
1.4.2 LEAN CANVAS.....	16
1.5 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	18
1.6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	19
1.6.1 ANALÝZA MIKROOKOLÍ	19
1.6.2 ANALÝZA MAKROOKOLÍ	24
1.7 SWOT ANALÝZA.....	25
1.8 MANAŽERSKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	26
1.8.1 KAPACITNÍ PROPOČTY.....	27
1.8.2 NÁKLADOVÉ PROPOČTY	27
1.8.3 PLÁN PRODEJŮ	28
1.9 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	29
1.9.1 TŘÍBILANČNÍ SYSTÉM	29
1.9.2 ANALÝZA BODU ZVRATU	32
1.9.3 METODY HODNOCENÍ INVESTIC	33
1.9.4 ZDROJE FINANCOVÁNÍ	36
1.10 ANALÝZA RIZIK.....	37
1.11 ZÁVĚR.....	38
2 PRAKTICKÁ ČÁST	39
2.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU.....	39
2.1.1 HISTORIE.....	39
2.1.2 POPIS A CHARAKTERISTIKA	41
2.1.3 FINANČNÍ SITUACE	41

2.2	PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR.....	43
2.2.1	MINIKARAVANY.....	43
2.2.2	VIZE, MISE A CÍLE.....	45
2.2.3	PROBLEMATIKA VÝROBY MINIKARAVANŮ.....	46
2.2.4	BUSINESS MODEL CANVAS.....	51
2.3	VNITŘNÍ ANALÝZA PODNIKU	52
2.4	ANALÝZA MIKROOKOLÍ PODNIKU	53
2.4.1	ANALÝZA PŘÍMÉ KONKURENCE.....	54
2.4.3	SROVNÁNÍ PŘÍMÉ KONKURENCE	60
2.4.4	ANALÝZA NEPŘÍMÉ KONKURENCE	61
2.4.5	ANALÝZA 5F.....	62
2.4.6	SEGMENTACE, CÍLENÍ A UMÍSTĚNÍ NA TRHU.....	64
2.4.7	VALUE PROPOSITION CANVAS	67
2.4.8	MARKETINGOVÝ MIX	68
2.5	ANALÝZA MAKROOKOLÍ PODNIKU	71
2.5.1	PESTLE ANALÝZA	71
2.6	SWOT ANALÝZA.....	74
2.7	MANAŽERSKÉ PLÁNOVÁNÍ A PROPOČTY	77
2.7.1	KAPACITNÍ PROPOČTY.....	78
2.7.2	NÁKLADOVÉ PROPOČTY	79
2.7.3	VARIABILNÍ KALKULACE.....	82
2.7.4	PLÁN PRODEJŮ	83
2.7.5	PLÁN VÝROBY	86
2.8	FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	86
2.9	ANALÝZA RIZIK.....	90
3	ZÁVĚR A DOPORUČENÍ.....	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	95
	SEZNAM TABULEK.....	96
	SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	99

ÚVOD

Na počátku každého úspěšného produktu nebo služby je vize či nápad člověka nebo určité skupiny lidí. Ne každý musí být v tomto ohledu kreativní a může lépe zvládat samotnou přípravu a realizaci takového projektu. Pokud jsem z první skupiny, tedy vizionář, stále nemusím mít vyhráno. Ani skvělý vizionář totiž nemusí být v dnešním světě úspěšný, pokud nedokáže svůj nápad správně přenést z hlavy na papír. Takový proces však nepředstavuje pouze prosté sepsání a ucelení myšlenek pro prezentaci ostatním, třeba potencionálním investorům.

Takový nápad či vize musí být perfektně promyšlený a musí projít celou řadou otázek, které si člověk musí klást a na které hlavně musí umět odpovědět. Je můj nápad realizovatelný? Jak to budu vyrábět/provozovat? Je ojedinělý? Pokud ne, mám konkurenci? V čem mohu být lepší než konkurence? Na kolik mě vyjde příprava, režijní náklady a počáteční investice? Kdo to bude financovat. Nejen na tyto otázky by měl takový správný business plán odpovědět.

Postupem času se business plány vyvíjely a normalizovaly, samozřejmě se liší podle toho, z jakého prostředí plán vychází a jestli jej chce realizovat jednotlivec jako začínající start-up nebo velký korporát, který spouští například novou sekci výrobků, nicméně se dá konstatovat, že základ business plánů je dnes již typizovaný. Dnešním trendem je jeho zjednodušování tak, aby byl co nejvíce přehledný, umožňoval v něm rychle dohledat požadované informace, ale zároveň stále měl vypovídající hodnotu. Hojně se dnes využívá vizualizace dat a informací, proto je populární zejména Lean Canvas, jež je derivátem dnes již také známého Business Model Canvasu.

Tato diplomová práce tedy pojednává o tvorbě business plánu na základě podnikatelského záměru, v jejíž první části bude popsán postup tvorby

business plánu a všech dílčích součástí, včetně metod a analýz, jak konvenčních, tak moderních. Postupně tedy bude popsána:

- Problematika definice podnikatelského záměru a představení podniku
- Tvorba analýz podniku a okolí podniku, SWOT analýza
- Provedení STP a tvorba marketingového mixu
- Manažerské plánování, finanční propočty
- Analýza rizik

V praktické části bude postupováno analogicky dle předchozí části a bude tedy představen současný podnik a podnikatelský záměr. Postupně bude tvořen plán, podpořený propočty a modelováním. V závěru bude provedena:

- Analýza a zhodnocení
- Realizovatelnost a případný přínos pro podnik

Zejména poslední bod by měl být tím stěžejním v celé práci, která by tak měla podniku pomoci v konečném rozhodnutí, zda záměr realizovat.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Cílem teoretické části bude popsat proces tvorby business plánu nového produktu, včetně popisu metod všech dílčích částí nutných k sestavení takového plánu. Tato část bude také obsahovat moderní metody a přístupy používané při tvorbě business plánů.

1.1 SPOLEČNOST, VIZE, MISE A CÍLE

Business plány mohou vznikat jak ve start-upech, tak ve fungujících firmách. V obou případech by však měl business plán korespondovat s určitým podnikovým smýšlením, nebo v případě začínajících podniků s určitou vizí do budoucna.

Podnik nám pomohou definovat 3 hlavní složky – vize, mise a cíle. Podniková vize definuje podnik v budoucnosti tam, kam směřuje. Vizí je vhodné definovat tak, aby pozitivně motivovala a obsahovala inovační náboj. Lze ji také definovat jako soubor specifických ideálů a priorit firmy. Z vize by měl být zřetelný výsledek, který by měl být dosažen v zájmu zákazníka. Jelikož je vize postavená na vrcholu všech dalších východisek ve strategickém managementu, měla by být jasně a stručně definovaná a lehce komunikovatelná, neměla by zacházet do podrobných detailů. Zároveň by měla být realistická s ohledem na pozici a situaci podniku [1].

Mise neboli poslání vysvětluje smysl nebo účel, za jakým podnik činnost provozuje a čeho si přeje dosáhnout. Prezентuje, pro koho na trhu podnik je a jaké služby či produkty mu nabízí. To úzce souvisí s hlavním posláním všech podniků – uspokojovat potřeby zákazníků. Posláním také podnik naznačuje, na jakých normách a hodnotách staví. Při tvorbě firemní mise je důležité, aby fungovala v souvislosti s historií firmy, současných preferencích vedení nebo například aktuálním vnějším prostředím. Stejně tak je důležité při tvorbě vymezit zákaznické skupiny a potřeby a s jakými produkty a na jakých trzích bude podnik tyto potřeby naplňovat [1].

Cíle už by pak měly být konkrétní a celkem jasně definovat dílčí úkoly, které jsou určeny k postupnému naplňování firemní vize v souvislosti s firemním posláním. Takové cíle, které toto naplňují, lze nazývat jako cíle strategické [1].

Podnikové cíle mohou být tříděny dle několika kritérií [1]

- jejich významu – primární a dílčí
- velikosti – např. omezené a neomezené
- trvání – krátkodobé či dlouhodobé, přechodné, trvalé, statické nebo naopak dynamické
- vztahů mezi jednotlivými cíli – komplementární, konkurenční, protikladné a indiferentní
- obsahu – ekonomické (cílový obrat, podíl na trhu, dosah, prodané kusy), finanční (kapitál, investice), výsledkové (zisk, cashflow, rentabilita), technické (zmetkovitost, zrychlení výroby), sociální (pracovní místa, dopad na životní prostředí)

Bez ohledu na druh či velikost by měl vytyčený cíl splňovat tzv. SMART (SMARTER v rozšířené podobě) kritéria, což je soubor jednotlivých písmen představujících pravidla definování cílů.

- S – specific / specifický
- M – measurable / měřitelný
- A – achievable / dosažitelný
- R – result oriented / orientovaný na výsledek
- T – time framed / časově omezený
- E – ethical / v souladu s etickým přístupem k podnikání
- R – resourced / zaměřený na zdroje

U tak definovaných cílů je mnohem snazší kontrolovat jejich průběžné plnění a vlastně i rozhodovat, zda byly skutečně naplněny. U inovačních projektů nebo hlavně u těch startupových je plnění cílů stěžejní záležitostí, díky které lze částečně eliminovat případné zpomalení, prodražení nebo dokonce celkový neúspěch projektu, kterého se business plán týká.

1.2 POPIS PODNIKU

Lze obecně předpokládat, že většina business plánů bude vést k založení nové živnosti nebo právnické osoby, či bude aplikována v nějakém již fungujícím podniku, proto by měl plán začínat charakteristikou a představením podniku, díky kterému se bude podnikatelský záměr realizovat.

Obecně by takový popis měl obsahovat právní formu podniku (fyzická osoba – OSVČ, právnická – akciová společnost, společnost s ručením omezeným apod.) a dále by měly být zmíněno poslání, vize a jednotlivé cíle podniku dle již zmíněných definic výše. Pokud se jedná o již fungující podnik, je dobré zmínit i historii, uspořádání podniku a popis jeho fungování, stejně tak jako třeba aktuální finanční situaci a i její historický vývoj. To může zajímat zejména potencionální investory.

1.3 POPIS PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Po této části by mělo být jasné, co bychom chtěli realizovat, jak by takové podnikání mělo vypadat a proč bychom chtěli provozovat či produkovat právě zvolenou věc. Je vhodné popsat produkt nebo fungování služby, kterou budeme nabízet. Detailnost takového popisu bude záviset na tom, zda přicházíme na trh se zcela novým produktem nebo přicházíme s inovací, kterou bychom zde měli řádně zdůvodnit a zdůraznit její výhody oproti původnímu produktu nebo službě. Je také třeba dbát na to, že lidé, například potencionální investoři, nemusí mít technické či odborné vzdělání z odvětví, ve kterém produkt či službu realizujeme, proto je vhodné vyhnout se používání velmi odborných výrazů a zacházet do příliš detailních technikálií [2].

V této části bychom také měli zmínit naši konkurenční výhodu, zejména v případech, kdy přicházíme na již fungující trh zastoupený jinými výrobci. Je vhodné se zaměřit na to, v čem je náš produkt lepší než ostatní, co přinese

oproti konkurenci navíc, jestli bude tato výhoda stejně tak vnímána i zákazníkem. To může způsobit velký problém, pokud přijdeme na trh s inovací, kterou však zákazník nepotřebuje nebo ani nepostřehne, protože je například technologického typu, která nám například ušetří na výrobě, zmenší jen nepatrně hmotnost nebo rozměry, pak sice jako výrobce máme konkurenční výhodu, ale z pohledu zákazníka žádnou takovou výhodu nemáme.

Konkurenční výhodu můžeme chápat několika směry, lze se zaměřit na cenovou výhodu a nabízet podobný produkt za menší pořizovací cenu. Takovou strategií pak může podnik cílit na vedoucí pozici na trhu za cenu masové výroby, kterou musí mít maximálně efektivní a tím tak šetřit náklady. Jinou výhodu můžeme považovat v tom, když podnik dokáže odlišit produkt od ostatních, ať už například designem nebo technologickými inovacemi či vlastnostmi. Pokud se podaří podniku se takto prosadit a udržet si svoje postavení a originalitu, nemusí se tak striktně držet cenové politiky zbytku trhu, protože ví, že nikdo jiný takový produkt nenabídne a pokud po něm bude poptávka, bude si ho muset zákazník koupit právě u něj, třeba i za vyšší cenu. Určitou výhodou a z ní vycházející strategií je také zaměření se na určitý segment. Pokud se bude chtít podnik stavět do pozice, kde chce zaujmout celý trh, musí mít produkt, který bude obsahovat konkurenční výhodu pro všechny segmenty na trhu, to je však velmi složité, protože tyto segmenty mají většinou odlišné až kontrující si požadavky. Proto je výhodné se zaměřit pouze na část trhu, kde pak může podnik aplikovat svou konkurenční výhodu [3].

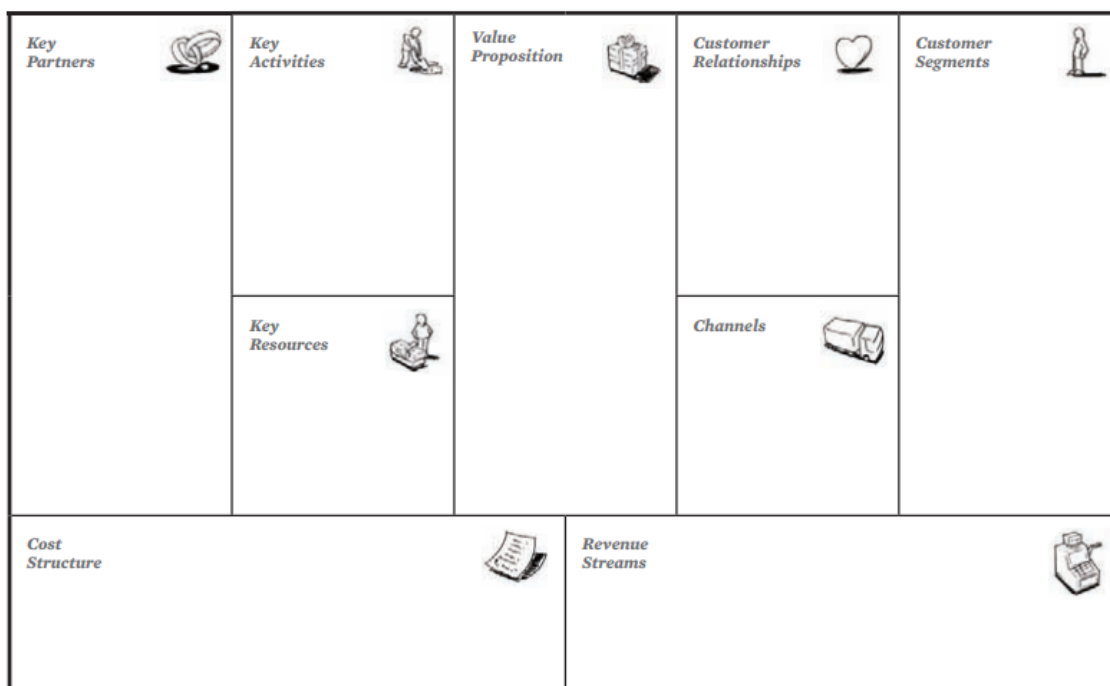
Mělo by také zaznít, jak bude, v případě produktu, realizována výroba, jestli by se mělo vyrábět v podniku nebo například outsourcovat. V případě vlastní výroby by měla zaznít úvaha, zda má podnik potřebné technologické zázemí a dostatek zdrojů, popřípadě co by mělo být pořízeno, aby mohl podnik vyrábět. S tím by také měl zaznít přibližný výrobní postup pro pochopení náročnosti výroby.

1.4 VIZUALIZACE PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

V této kapitole představím dva na první pohled velmi podobné modely, kterými lze velmi zpřehlednit tvorbu business plánu, zejména na počátku jako první verzi soupisu myšlenek nebo naopak na konci jako ideální nástroj k přehledné vizualizaci kompletního business plánu.

1.4.1 BUSINESS MODEL CANVAS

Business model canvas je nástroj fungující jako šablona pro vytváření nových business modelů nebo k analýze těch stávajících. Tento model byl poprvé publikován Alexanderem Osterwalderem v roce 2005. Staví na 9 základních blocích reprezentujících jednotlivé stavební kameny, které dohromady tvoří obchodní model [5].



Obr. 1: Business model canvas, zdroj [6]

Jednotlivé bloky dohromady tvoří 4 větší oblasti – zákazníci, nabídka, infrastruktura a finance. Osterwalder prezentuje jednotlivé bloky následovně:

- Customer segments / zákaznické segmenty – pro koho má produkt přidanou hodnotu, chce podnik zasáhnout celý trh nebo jen určité

části, jak moc jsou jednotlivé segmenty odlišné, protože dle nich musím stavět třeba úplně jinou marketingovou strategii

- Value propositions / přidaná hodnota – čím nebo jak bude podnik tvořit přidanou hodnotu zákazníkům, lze ji tvořit tím, že produkt bude úplná novinka, bude technologicky na jiné úrovni, nabídne vyšší výkon, nabídne vysokou míru personalizace/customizace, bude designově odlišný nebo bude tvořit hodnotu tím, že bude levnější než ostatní, ale stále bude splňovat zákaznické potřeby
- Channels / prodejní a komunikační kanály – cesty, kterými bude podnik komunikovat, distribuovat a prodávat produkt, bude mít podnik kamenné vlastní obchody nebo partnerské, či bude prodávat ryze přes eshop, jak bude se zákazníkem marketingově komunikovat atd.
- Customer relationships / zákaznické vztahy – jak bude podnik navazovat a udržovat vztahy se zákazníky, bude přidělovat osobní obchodní zástupce nebo využije služeb automatizovaných botů, využije uživatelskou komunitu nebo třeba zákazníkovi poskytne veškeré nástroje, aby s ním nemusela udržovat žádný přímý vztah
- Revenue streams / výnosy – seznam výnosů a z jakých činností pocházejí, může to být prodej, pronájem, servis, předplatné, provize
- Key resources / klíčové zdroje – takové zdroje, které podnik potřebuje k fungování obchodního modelu a které generují právě například přidanou hodnotu, mohou být rozděleny na hmotné, nehmotné, lidské a finanční
- Key activities / klíčové aktivity – takové aktivity, které musí podnik provozovat, aby fungoval daný obchodní model, aby mohl generovat zisk, je to tedy například výroba, výzkum a vývoj, poradenství nebo provozování nějaké platformy
- Key partnerships / klíčoví partneři – síť obchodních partnerů, která je nutná k fungování modelu, mohou to tedy být dodavatelé, distributoři, kooperace ve výzkumu
- Cost structure / struktura nákladů – náklady, které budou vznikat při provozování modelu, tedy náklady, které pocházejí z aktivit, partnerství

a zdrojů, lze pak jednodušeji rozlišit například jaké poměry jsou mezi fixními a variabilními náklady, jestli je náš model orientovaný na nízkou cenu nebo naopak na vysokou přidanou hodnotu za cenu vyšších nákladů

1.4.2 LEAN CANVAS

Lean canvas je výsledkem postupného zefektivňování metodiky pro tvorbu business plánu a řadí se k moderním metodám. Vznikl jako derivát ze známého Business model canvas pro spíše začínající podniky – startupy pro lepší utřídění myšlenek a informací pro podnikatelský záměr. Není však vyloučené ani použití v již fungujících podnicích, ty však využívají spíše starší Business model canvas, který je, jak sám autor Lean canvasu Ash Maurya z roku 2010, až příliš obecný pro startupy a zejména pro odvětví, ve kterém se pohyboval, a to sice tvorba webových aplikací [4].

PROBLEM <i>List your top 1-3 problems.</i>	SOLUTION <i>Outline a possible solution for each problem.</i>	UNIQUE VALUE PROPOSITION <i>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</i>	UNFAIR ADVANTAGE <i>Something that cannot easily be bought or copied.</i>	CUSTOMER SEGMENTS <i>List your target customers and users.</i>
	KEY METRICS <i>List the key numbers that tell you how your business is doing.</i>		CHANNELS <i>List your path to customers (inbound or outbound).</i>	
EXISTING ALTERNATIVES <i>List how these problems are solved today.</i>		HIGH-LEVEL CONCEPT <i>List your X for Y analogy e.g. YouTube = Flickr for videos.</i>		EARLY ADOPTERS <i>List the characteristics of your ideal customers.</i>
COST STRUCTURE <i>List your fixed and variable costs.</i>			REVENUE STREAMS <i>List your sources of revenue.</i>	

Obr. 2: Lean canvas, zdroj [37]

Oproti Osterwalderově verzi pozměnil některé části a nahradil je jinými, zejména v části týkající se produktu obsahuje problém a jeho řešení, který produkt nebo služba nabídne a klíčové ukazatele, kterými budeme měřit úspěch, v tržové části pak obsahuje tzv. nefér výhodu, tedy takovou výhodu, kterou nebude konkurence schopná zkopírovat nebo se k ní velmi přiblížit, například unikátní know-how, algoritmus a jiné [4].

Dle autora by se při jeho tvorbě měla dodržovat určitá chronologie a postupně vyplňovat tato pole:

- Problem / problém – krátký popis největších problémů zákazníků, které produktem či službou řešíme
- Customer segments / zákaznické segmenty – kdo budou naši zákazníci, z jakého segmentu, zda se dají ještě dále třídit
- Unique value proposition / klíčová přidaná hodnota – proč by náš produkt měli zákazníci kupovat, v čem jsme odlišní
- Solution / řešení – jak řešíme problém zákazníků, jaké vlastnosti bude služba mít
- Key activities / klíčová aktivita – taková aktivita, která bude vést k zisku
- Channels / prodejní a komunikační kanály – jak se k zákazníkovi dostaneme a jakou formou mu budeme poskytovat produkt
- Cost structure / náklady – seznam fixních a variabilních nákladů pro výrobu nebo poskytování našeho produktu nebo služby
- Revenue streams / výnosy – seznam výnosů a odkud takové výnosy budou proudit – jednorázový prodej, předplatné, prémiová podpora, servis atd.
- Unfair advantage / nefér výhoda – výhoda, kterou konkurence nedokáže okopírovat nebo se k ní přiblížit

Se snahou vejít se s business plánem na jednu velkou stránku se Lean Canvas stává také efektivnějším, jelikož nás nutí velmi se zamyslet jaká slova a výrazy do něj napsat, což má za důsledek, že vybereme opravdu to nejdůležitější a

nejnutnější k našemu podnikatelskému záměru. Celý se také dá mnohem snadněji upravovat a iterovat na základě postupné tvorby celého plánu [17].

1.5 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

V návaznosti na minulou kapitolu by měla přijít na řadu hlubší analýza vnitřního prostředí, tedy analýza samotného podniku. V případě startupu v momentě, kdy firma ještě neexistuje, je vhodné analyzovat potřebné zdroje k realizaci projektu.

Hmotné zdroje

V této části by měla proběhnout analýza současných prostorů v kontextu s prostory, které budou potřebné k fungování obchodního modelu. Lze pak tedy zjistit, zda bude potřeba například nové prostory postavit či si pronajmout nebo naopak jen ty stávající vhodně přestavit tak, aby fungovaly lépe a efektivněji. Dále by také měla vzniknout analýza technologického vybavení a zázemí. Jaké technologie podnik aktuálně má oproti tomu, jaké budou potřeba. Z toho bodu se pak bude lépe rozhodovat o následné výrobě, zda bude nutné investovat do nových strojních vybavení nebo bude ekonomicky výhodnější si produkt nechat vyrábět jinde, celý nebo jen určité části.

Nehmotné zdroje

Pro realizaci projektu je také důležité opět analyzovat to, jakými nehmotnými zdroji podnik disponuje a jaké budou potřeba. Zde se jedná zejména o potřebný software, ale také například i to, zda má podnik určité licence, či disponuje patenty nebo ochrannou známkou.

Lidské zdroje

Dále by měla proběhnout analýza lidských zdrojů v podniku, kolik má zaměstnanců a na jakých odděleních, zda budou pro nový projekt potřeba další zaměstnanci nebo zda ti stávající mají dostatečnou odbornou kvalifikaci.

Finanční zdroje

Jedna z hlavních otázek samotného podnikání, jak si na tom stávající podnik stojí finančně, zda je zatížený úvěry, jak se mu daří plnit závazky a vymáhat pohledávky. Opět by pak vše mělo být zasazeno do kontextu, jaké finanční zdroje budou potřeba, zda je podnik zvládne financovat z vlastních zdrojů nebo z těch cizích, popřípadě jestli se nedá využít varianta crowdfundingu, který je populární u startupů.

Závěrem této analýzy by měly vystoupit silné a slabé stránky podniku v kontextu plánovaného obchodního záměru, které budou sloužit jako podklad do SWOT analýzy.

1.6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Dalším krokem je zpracování analýzy vnějšího prostředí podniku. Vnější prostředí lze rozdělit na mikro a makrookolí, kde do mikrookolí spadají hlavně entity, které mají na podnik přímé vazby, jako například dodavatelé, zákazníci nebo konkurence. Makrookolí představuje zejména dostupné a známé technologie, státní a legislativní entity, společnost nebo klima [7].

1.6.1 ANALÝZA MIKROOKOLÍ

Pod analýzou blízkého okolí si lze představit několik dílčích analýz. Je důležité zmapovat trh, tedy zákazníky a konkurenci, zejména s pomocí Porterovy analýzy 5 sil a dále také marketingového mixu 4P. Z moderních metod lze využít Value Propositions Canvas odvozeného od Business Canvas modelu.

Analýza konkurence

S konkurencí se při tvorbě business plánu setkáme i v jiných analýzách, je však vhodné věnovat jí samostatnou analýzu, jelikož právě konkurenti mají nemalý vliv na to, zda budeme v podnikání úspěšní, či nikoliv. Konkurenci můžeme rozdělit do dvou kategorií – přímá a nepřímá. Pod přímou konkurencí si můžeme představit podnik fungující ve stejném odvětví prodávající výrobek se stejnou funkcí pro koncového uživatele. Taková

konkurence představuje největší ohrožení pro náš business plán a měli bychom se jí dostatečně a podrobně věnovat. Nepřímá konkurence naplňuje stejnou nebo podobnou potřebu zákazníka, jako my, ale jiným způsobem, nabízí tedy substituční produkty [2].

Oba dva tábory bychom měli dobře poznat, snažit se analyzovat finanční situaci z veřejně dostupných informací, jaké služby a servis nabízejí zákazníkům, analyzovat zákaznické recenze a zjistit slabé stránky, tím se také zamyslet, co by náš podnik mohl udělat lépe.

Porterova analýza 5F

S pomocí analýzy 5F je možné analyzovat konkurenční prostředí podniku. Hlavním účelem analýzy je zhodnocení síly konkurence, který závisí na pěti základních silách – stávající konkurence, nová konkurence, vliv zákazníků, vliv dodavatelů a substituční produkty, které ten náš dokážou nahradit [3].

Sílu nové konkurence ovlivňuje několik faktorů. V první řadě je to určitá technologická náročnost, patenty a know-how. Nová konkurence nevznikne tak snadno, pokud bude výrobek spojený s technologií, která má vysoké pořizovací náklady nebo je dokonce omezená určitým know-how, které je třeba velmi dobře chráněno. Stejně tak bude vstup nové konkurence méně pravděpodobný, pokud je trh již přesycený podobnými produkty a zároveň si již stávající značky získaly velkou loajalitu zákazníků. Novou konkurenci také mohou ovlivnit různé regulace ze strany státní složky [3].

Velmi zásadní silou je vliv zákazníků/odběratelů, kteří jsou ve výsledku na konci rozhodnutí o tom, zda je či bude produkt na trhu úspěšný. Jejich síla bude stoupat při zmenšujícím se počtu odběratelů. Síla je vysoká také pokud existuje malá loajalita k různým značkám, tedy není pro odběratele problém přestoupit na jiný, velmi podobný produkt a nerozlišuje tak mezi jednotlivými výrobci. Naopak jejich síla klesá, pokud se zmenšuje okruh výrobců, odběratelé tak mají menší možnost výběru a nemohou tak dostatečně

vyjednávat o ceně. Stejně tak bude síla klesat, čím více je produkt specifický a nenahraditelný, přechod k jinému dodavateli by totiž byl dražší a složitější [3].

Podobně je to s vlivem dodavatelů, jejich síla stoupá, pokud je jich málo, čím více je dodavatelů, tím větší je mezi nimi konkurence, protože odběratel má větší možnost výběru. Jsou silní také v případech, kdy jsou na nich odběratelé přímo závislí a zastavení dodávek by tak ohrozilo samotnou existenci jejich podnikání. Také platí, že čím menší je odběratel, tím je větší síla dodavatele [3].

Další složkou jsou již zmíněné substituční produkty, zde je důležité upozornit, že se nejedná o konkurenční produkty ze stejného odvětví. Substitučním produktem je myšlený produkt z jiného odvětví, který však má podobnou funkci a odběratel je tak schopen s nimi nahradit ty stávající, tedy například automobil, který může odběratel nahradit motocyklem nebo hromadnou dopravou [3].

Uprostřed znázornění je stávající konkurence. Autor analýzy rozlišuje dva základní typy konkurenční výhody. První je nákladová, v tom případě získává výhodu takový podnik, který dokáže nabídnout produkt se srovnatelnými vlastnostmi s nižšími náklady nebo naopak produkt vyšší kvality za srovnatelné náklady. Diferenciační výhoda spočívá v odlišení se od ostatních, například lepším servisem, originálním designem, technologickou inovací apod. Právě inovace jsou jedním ze způsobů, jak bojovat s konkurencí, stejně tak dnes podniky soupeří v cenových hladinách nebo marketingových kampaních. Síla stávající konkurence je vysoká, pokud je vstup na trh obtížný a vyžaduje vysoké počáteční náklady [3].

STP proces

Marketingovému mixu by měl předcházet proces nazývaný se STP – Segmentation, Targeting, Positioning neboli analýza jednotlivých tržních segmentů, cílení na jednotlivé trhy a umístění značky či produktu ve vnímání zákazníkem tak, aby jej vnímal unikátním. Jako první by měl být proveden průzkum trhu, na základě průzkumu pak postupně profilovat segmenty, ty by měly být ideálně měřitelné a rozlišitelné od ostatních segmentů. Faktory, dle kterých lze segmentovat trh je několik, mohou být demografické, jako například věk, pohlaví; geografické typu oblast, typ osídlení, velikost osídlení, podnebí; socioekonomické, např. dosažené vzdělání, specializace, povolání, příjem. Faktory však nemusí být pouze kvantitativní, ale i kvalitativní, například můžeme rozlišovat jednotlivé lidské povahy či nákupní typy, životní styl a další [9].

Po segmentaci následuje cílení, tedy výběr určitého segmentu nebo více segmentů, podnik by měl přemýšlet nad tím, do kolika segmentů chce vstoupit, jelikož mohou vyžadovat odlišné způsoby přístupu k nim, což znamená dodatečné náklady. Podnik tedy musí správně vyhodnotit, ve kterých segmentech může uspět a kde může být silný, v těchto segmentech také dostatečně vyhodnotit konkurenci. Stejně tak by měl podnik předvídat, které segmenty mohou do budoucna růst a které naopak mohou postupně upadat, lze u nich také sledovat stabilitu či různé pravidelné výkyvy nákupní výkonnosti, například sezonnost [9].

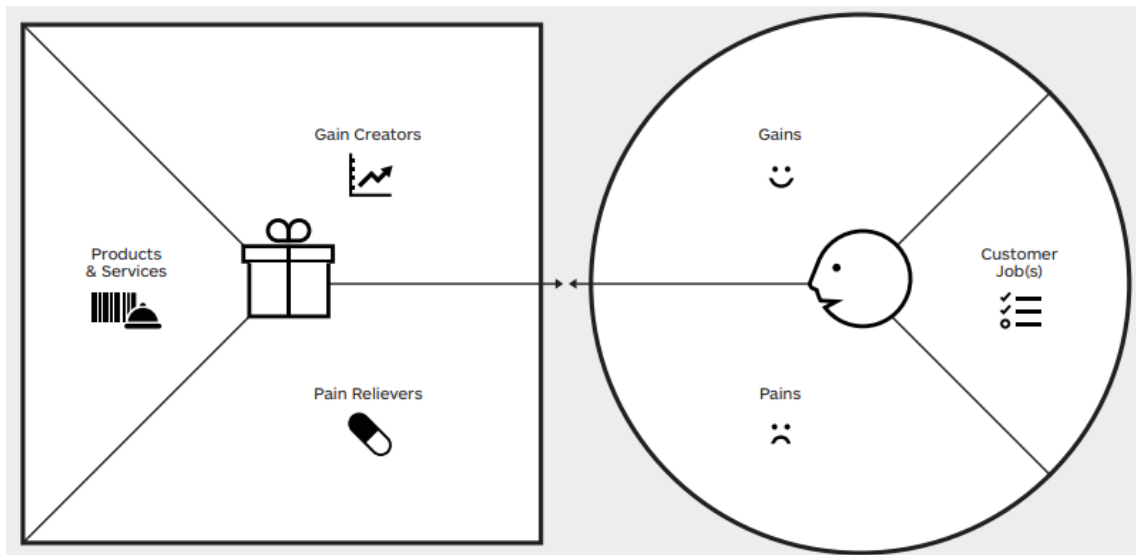
Umístění do podvědomí lze již zařadit do části marketingového mixu, podnik by měl rozmyslet a navrhnout, kterými cestami zajistí, aby se dostal do vědomí potencionálního zákazníka, a hlavně do jaké pozice se chce před zákazníkem umístit. K tomu lze například použít mapy vnímání, s pomocí dvou proměnných a vzorku segmentu, který do mapy umísťuje jednotlivé produkty nebo značky, například proměnné cena a výkon a sledujeme umístění jednotlivých automobilek. Z toho pak lze vysledovat například určité mezery na trhu, které může podnik právě zaplnit [9].

Marketingový mix 4P

Tato metoda pochází od E.J. McCarthyho, jež formuloval marketingový mix do 4 složek tak, jak se používá dnes [38]. Významně ho však zpopularizoval Phillip Kotler, přední světový marketingový odborník. Metoda spočívá v definici jednotlivých složek, které dohromady tvoří právě marketingový mix. Podnik musí postupně definovat produkt (product), tedy co bude nabízet, s jakými službami, případné záruky, pak cenu (price) vhodně nastavenou tak, aby plně odpovídala přidané hodnotě, která naplňuje potřeby zákazníka a zároveň z ní zůstával takový zisk, který bude umožňovat fungování podniku i v budoucnu, stejně tak i platební podmínky, splatnosti a případné slevy. Dále pak distribuci (placement), což znamená prodejní kanály, kterými se zboží k zákazníkovi dostane a propagace (promotion), která představuje reklamní komunikaci směrem k zákazníkovi, jinými slovy určení, jakými kanály se zákazník o produktu dozví a jak ho bude podnik komunikovat [8].

Value Proposition Canvas

Tento model od Alexandra Osterwaldera nám detailněji přibližuje Value Propositions a Customer Segments z již představeného Business Model Canvas. Pomáhá nám lépe pochopit zákaznické problémy a potřeby, které chce uspokojit a prodejci tak pomáhá vytvořit takový výrobek nebo službu, která daný problém nebo potřebu bude řešit co nejlépe. Sestává se z dvou částí – Value Proposition (mapa hodnot) a Customer Profile (profil zákazníka) [31].



Obr. 3: Value Proposition Canvas, zdroj [31]

Každá se dále dělí na další tři části. Zákaznická obsahuje základní potřeby zákazníka (customer jobs) a jeho problémy, které se snaží řešit nebo si přeje, aby byly vyřešeny. Bolesti (pains) popisují zákaznickovy problémy a obavy, co zákazníka trápí a jaká jsou rizika. Přínosy (gains) představují to, co si zákazník přeje nebo očekává [31].

Produktová část obsahuje v první řadě popis produktu či služby, kterou podnik nabízí nebo hodlá nabízet. Prostředky proti bolesti (pain relievers) tvoří popis vlastností produktu nebo služby, které řeší nebo mírní obavy zákazníků. Naopak tvorba přínosů (gain creators) představuje popis charakteristik produktu, které budou naplňovat zákaznickovy přání a očekávání [31].

Ideálním výsledkem by mělo být to, že produktová část bude řešit a uspokojovat co nejvíce zákaznických problémů a přání, v takovém případě má pak produkt to správné místo na trhu a velkou šanci úspěchu.

1.6.2 ANALÝZA MAKROKOLÍ

Pro vzdálené okolí podniku je možné využít například PESTLE analýzu, někdy známou pouze jako PEST, jindy jako SLEPT, dle toho, v jakém odvětví a v jakém

rozsahu se analýza provádí. PESTLE je zkratka složená z jednotlivých písmen a značí jednotlivé faktory ovlivňující podnik nebo jeho podnikání zvenčí. Faktory představují jednotlivé příležitosti nebo hrozby pro podnik a slouží jako další část do komplexní SWOT analýzy. Faktory jsou následující:

- Political / politické
- Economic / ekonomické
- Social-cultural / sociologické
- Technological / technologické
- Legal / právní
- Environmental / environmentální

Politické faktory může představovat například daňová politika vlády, politická stabilita, různá embarga apod. U ekonomických faktorů můžeme zmínit například růst HDP, směnné kurzy, procento inflace nebo ratingy zemí. Demografické aspekty jako růst populace, počet lidí v produktivním věku, procento lidí s určitým dosaženým vzděláním nebo očekávaná délka života patří pod sociologické aspekty, zatímco technologický aspekt může být investice do výzkumu a vývoje, objevy nových technologií nebo rostoucí automatizace. Z právního hlediska mohou podnik ovlivňovat platné a očekávané zákony a jiná legislativní omezení nebo naopak nařízení. Poslední, environmentální faktor můžeme reprezentovat změnami klimatu, klimatem jako takovým v určité oblasti nebo aktuálním počasím [10].

1.7 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza představuje komplexní nástroj analýzy podniku, jež vychází ze všech dříve zmíněných dílčích metod a analýz. V těch postupně odhalujeme silné a slabé stránky podniku, představující vnitřní analýzu a příležitosti a hrozby, které zastupují výsledky vnější analýzy.

Silné stránky	Slabé stránky
Vycházející z vnitřní analýzy podniku, např: <ul style="list-style-type: none"> • Naše know-how • Moderní technologie • Odbornost zaměstnanců • Dobrá finanční situace 	Vycházející z vnitřní analýzy podniku, např: <ul style="list-style-type: none"> • Vysoká fluktuace zaměstnanců • Vysoká zadluženost • Špatné řízení
Příležitosti	Hrozby
Vycházejí ze všech vnějších analýz: <ul style="list-style-type: none"> • Změna legislativy • Nové technologie • Konec konkurenta • Příznivá ekonomická situace ve světě 	Vycházejí ze všech vnějších analýz: <ul style="list-style-type: none"> • Ekonomická krize • Vzestup silné konkurence • Klesající zájem o zboží • Nárůst cen vstupních materiálů

Obr. 4: SWOT matice, vlastní tvorba

Velmi často se pak na základě SWOT analýzy zvýrazní konkurenční výhoda či volí strategie podniku. V závislosti na kombinaci vnitřních a vnějších faktorů pak rozlišujeme čtyři strategie [11]:

- SO – maxi-maxi – využití silných stránek pro uskutečnění příležitostí, ideální stav, kam by se měl podnik dostat
- WO – mini-maxi – minimalizace slabých stránek v závislosti na využití příležitosti
- ST – maxi-mini – využití silných stránek k minimalizaci možných hrozeb
- WT – mini-mini – cílem je minimalizace slabých stránek a hrozeb zároveň

1.8 MANAŽERSKÉ PLÁNOVÁNÍ

Díky zpracování všech analýz je nyní možné určit proměnné, velmi zásadní pro další plánování. V této fázi by měl podnik začít propočítávat definitivní

kapacity, potřebné zdroje, veškeré nákladové propočty, plánovat prodeje a možné trendy vývoje. Mnoho nových podnikatelských záměrů, a nejen startupů, skončí i přes to, že všichni, kdo za ním stojí, mají obrovské nadšení a chuť, zpracovaný průzkum trhu a základní strategii. V dnešní turbulentní době však toto již nestačí. Základem je mít kvalitní management, nejen myšlený jako lidské zdroje, ale jako nástroj k zvládnutí situace, který bude aplikovat strategie, pružně reagovat na změny a vést podnik, ať už začínající či stálý, k celkovému úspěchu [16].

1.8.1 KAPACITNÍ PROPOČTY

Velmi důležitou jsou propočty kapacity, bez nichž bychom nemohli reálně posoudit následovně plán prodejů či se rozhodovat, zda vyrábět tzv. „in-house“ nebo třeba výrobu částečně outsourcovat. Je vhodné se sepsat všechny použité technologie, výrobní stanoviště, lidské zdroje, nutné technologické přestávky a následně dle známé problematiky výroby propočítávat kapacity dle uděleného časového fondu. Ideální je vytvořit více variant, například zauvažovat na vícesměnným provozem nebo přesčasy, zhodnotit, co je efektivnější. V této fázi je také vhodné identifikovat úzké místo a snažit se řešit jeho nedostatky, opět zauvažovat nad více variantami – nové modernější technologie, více pracovníků, jiné materiály apod. Celý propočet je možné iterovat a ladit s plánem prodejů.

1.8.2 NÁKLADOVÉ PROPOČTY

Po propočtu kapacit dokáže podnik lépe alokovat náklady, tedy pokud bude používat například metodu HNS či obdobné hodinové sazby, popřípadě metodu ABC. Z vycházejících sazeb strojů či středisek, nebo v případě ABC jednotlivých známých výrobních úkonů a procesů, se tedy již mohou počítat přesné náklady na produkt. Přesné tak, jak se podniku podaří alokovat náklady na výrobní jednici. Pokud se podniku podaří alokovat velkou většinu nákladů, bude se mu lépe pracovat s dalšími plány a v případě rozdílů mezi plány a reálnými prodeji nebude případná fixní složka tvořit velké rozdíly, pokud se bude rozpočítávat do jednotlivých prodaných kusů. Co největší míra

alokace pravděpodobně zajistí podniku co nejpřesnější odhad, zda bude výrobek životaschopný z ekonomického pohledu, či nikoliv.

Jinou variantou je, pokud podnik plánuje vstup na velmi silný trh s velkou konkurencí, kde je rozhodujícím faktorem cena a začne pro kalkulaci využívat metodu Target Costingu, pak by se nákladové propočty měly odrážet od nastavené prodejní ceny takové, aby byla na konkurenceschopná a od toho by se měly provádět veškeré další kroky, včetně volby materiálu a volby technologie takové, aby zabraly náklady přesně takové nebo nižší, které byly na výrobu přiděleny v rámci Target Costingu.

1.8.3 PLÁN PRODEJŮ

Plán prodejů by měl realisticky odrážet aktuální nákupní náladu na konkrétním trhu s výhledem do budoucna, čehož je možné dosáhnout právě díky předchozím analýzám vnějšího prostředí podniku. S ohledem na možné varianty produktů či jejich variabilitu a personalizovatelnost je odhadování prodejů jednodušší nebo naopak složitější. U jednoduchého produktu nabízeného v jedné variantě pouze koncovému zákazníkovi bude plán prodejů mnohem méně náročný. U produktů s vysokou mírou variability není možné odhadovat jednotlivé prodeje s konkrétními vlastnostmi (výbavou atd.), proto si podnik může určit například průměrný etalon, tedy určitý výrobek s cenou takovou, že bude odpovídat průměru nabídky podniku, a počítat pouze s ním. Nebo lze využít statistiky a aplikovat normální rozdělení na jednotlivé výrobky a jejich prodeje dle prodejní ceny. Ve všech případech by však podnik měl mít zpracované vedle hlavního plánu i plán v případě pesimistického nebo naopak optimistického vývoje a lépe tak identifikovat možná rizika.

Na základě výše uvedených plánů je pak možné přejít ke konkrétním číslům a výsledkům v rámci finančního plánu.

1.9 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Po zpracování manažerského plánu bychom měli mít všechny podklady k vytvoření plánu finančního. Bez finančního plánu může skončit i sebelepší nápad dříve, než ještě začne. Na plánu si lze ověřit realizovatelnost našeho projektu. Výsledkem finančního plánování by měly být odpovědi na otázky typu: Kolik nás to bude stát na začátku? Kolik toho musíme prodat, abychom byli tzv. „na nule“? Jaké jsou očekávané výnosy? Otázek a odpovědí je však mnohem více a toto je jen výčet těch, které nás budou zajímat asi nejvíce.

Investory, ale i nás samotné, by měly zajímat tyto hlavní věci – tříbilanční systém, tedy rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz cashflow a poměrové nebo relativní ukazatele, například ROI – návratnost investice [2].

Dále bychom měli mít zpracovaný plán tržeb a investic a také alespoň základní ukazatel, a to je bod zvratu.

1.9.1 TŘÍBILANČNÍ SYSTÉM

Tříbilanční systém zastřešuje tři základní účetní výkazy částečně tvořící účetní závěrku. Kromě toho, že ji zákon ukládá sestavovat všem účetním jednotkám za účetní období v podobě rozvahy a výkazu zisku a ztráty, je velmi nápomocná v manažerském účetnictví a v plánování [2].

Výkaz zisku a ztrát

Zkráceně VZZ, VZaZ nebo jen „Výsledovka“ sleduje hospodaření daného subjektu. V business plánu se setkáme s plánovaným výkazem zisku a ztrát, který, na rozdíl od účetního, nezohledňuje minulé období, ale to budoucí, plánované. Výkaz tvoří bilance nákladů a výnosů v určitém období, nejčastěji sledovaném za jeden kalendářní rok.

Výnosy na jedné straně představují peněžité ocenění výnosů podniku, navyšují hospodářský výsledek a daňovou povinnost. Náklady na druhé

straně jsou vynaložené v rámci subjektu, vznikají spotřebou zdrojů a snižují hospodářský výsledek a daňovou povinnost.

Na základě zákona 563/1991 Sb., o účetnictví a vyhlášky č. 500/2002 Sb. lze sestavovat závěrku ve zkráceném rozsahu, pokud zákon nestanoví jinak, v případech, kdy není potřeba ověření auditora, taková verze pak vypadá takto.

I.	Tržby z prodeje výrobků
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
III.	Ostatní provozní výnosy
F.	Ostatní provozní náklady
*	Provozní výsledek hospodaření
IV. – VII.	Výnosy z finanční činnosti
G.+H.+I.+J.+K.	Náklady z finanční činnosti
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)
L.	Daň z příjmu
**	Výsledek z hospodaření po zdanění (+/-)
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníků
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)

Obr. 5: Výkaz zisku a ztrát ve zkráceném rozsahu, dle [12] [13]

Rozvaha

Rozvahu tvoří bilance aktiv a pasiv. Základním pravidlem správně sestavené rozvahy je, že bilance je ve výsledku nulová. Aktiva představují majetek podniku a pasiva zdroje, kterými je podnik financuje.

Dle vyhlášky [13] vypadá rozvaha ve zkráceném rozsahu takto:

AKTIVA		PASIVA	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	B.	Rezervy
C.	Oběžná aktiva	C.	Závazky
D.	Časové rozlišení aktiv	D.	Časové rozlišení pasiv

Obr. 6: Rozvaha ve zkráceném rozsahu, dle [13]

Dle vyhlášky o tom, zda má účetní jednotka sestavovat výkazy v plném nebo zkráceném rozsahu, rozhodují tři kritéria – celková aktiva (netto), obrat a počet zaměstnanců. Účetní jednotky pak dělí do čtyřech kategorií – mikro, malá, střední a velká.

Výkaz peněžních toků

Známý také jako cashflow, vykazuje tok peněžních prostředků v podniku, na rozdíl od VZZ však zohledňuje skutečné toky peněz, tedy příjmy a výdaje. Obecně rozlišujeme toky z provozní, investiční a finanční činnosti. Provozní činnost představují všechny peněžní toky vyplývající z hlavní činnosti, investiční činnosti jsou nákup a prodej hmotného majetku, poskytování půjček a příjem splátek. Finanční zahrnuje toky měnící velikost jmění jednotky, přijaté půjčky k navýšení vlastního kapitálu a dividendy. Tímto způsobem se sestavuje cashflow nepřímou metodou. Lze ho sestavovat i přímo, vyžaduje to však sledování veškerých peněžních příjmů a výdajů.

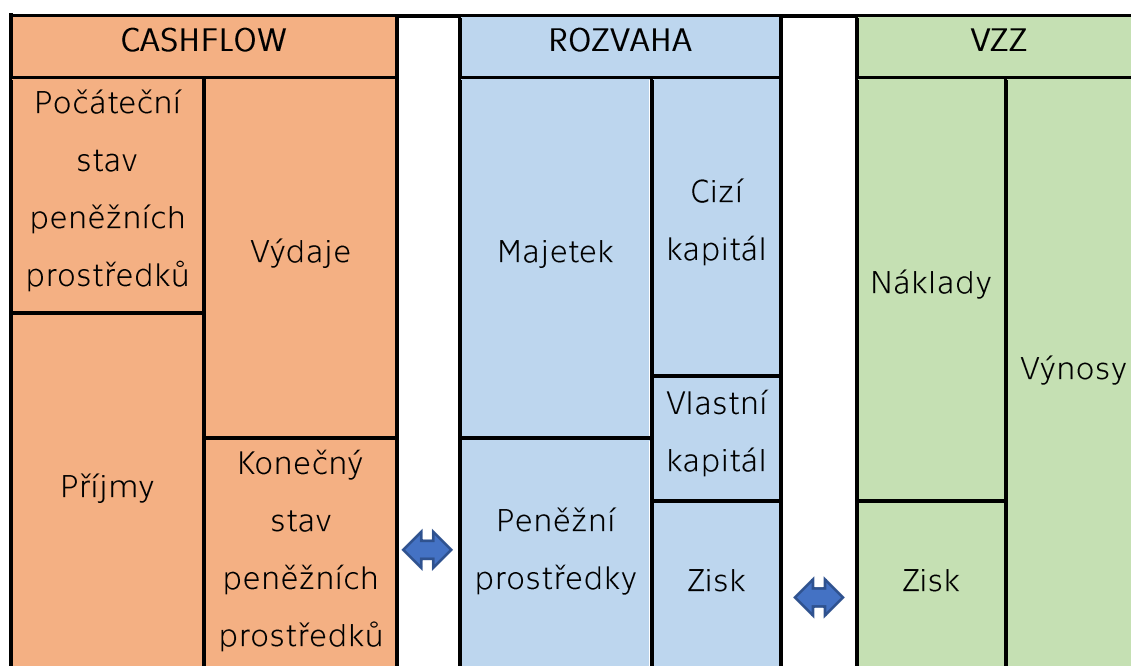
Nepřímou lze sestavovat například takto [14]:

Počáteční stav peněžních prostředků
+ odpisy investičního majetku
+ snížení / -zvýšení zásob
+ snížení / -zvýšení krátkodobých pohledávek
+ zvýšení / - snížení krátkodobých závazků
Změny položek časového rozlišení (+/-)
Konečný stav peněžních prostředků

Obr. 7: Sestavení výkazu CF nepřímou metodou, dle [14]

Provázanost tříbilančního systému

Celková provázanost všech tří výkazů nám umožňuje kontrolu správnosti výkazů a uvědomění si vlivu jednotlivých položek v jiných výkazech.



Obr. 8: Provázanost výkazu v tříbilančním systému, vlastní tvorba

1.9.2 ANALÝZA BODU ZVRATU

Bod zvratu neboli Break Even Point představuje moment, kdy dosáhnuté tržby vyrovnají celkové náklady (firmy, jednotlivého projektu). Analýza tohoto bodu je velmi důležitým ukazatelem toho, kdy podnik začne vydělávat,

respektive kolik výrobků prodat nebo jaké tržby je nutné dosáhnout, aby podnik začal vydělávat. K výpočtu slouží následující vztah:

$$p \cdot Q = FC + VC \cdot Q$$

Po úpravě pro zjištění nutného počtu vyrobených a prodaných kusů:

$$Q = \frac{FC}{(p - VC)}$$

p – price / prodejní cena

Q – quantity / množství

FC – fixed costs / fixní náklady

VC – variable costs / variabilní náklady

Vzorec jde však i upravit podle potřeby, například pro zjištění prodejní ceny na bodu zvratu při určitém množství kusů.

1.9.3 METODY HODNOCENÍ INVESTIC

Jako vhodný ukazatel, například při nutnosti pořízení nové technologie v rámci business plánu, může posloužit hodnocení dané investice. Metody rozlišujeme na statické a dynamické. Do statických metod není zahrnut faktor rizika a časový faktor. Takové metody jsou většinou pouhým poměrem mezi příjmy z investice a investičními výdaji. Pak můžeme sledovat například průměrnou dobu návratnosti, průměrnou procentní výnosnost, dobu návratnosti nebo průměrný roční výnos.

Dynamické metody naopak zohledňují časový faktor a riziko investice. To je zohledněné v diskontním faktoru, který diskontuje vstupní parametry.

$$DF_t = \frac{1}{(1 + r)^t}$$

r – diskontní sazba

t – období, pro které faktor počítáme, tedy rok investice t=0

Čistá současná hodnota

Jednou z dynamických metod je metoda čisté současné hodnoty (angl. NPV – Net Present Value), která vyjadřuje rozdíl příjmů a výdajů z investice zohlednění do současné hodnoty [18].

$$\check{C}SH = -INV + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

ČSH – čistá současná hodnota

INV – počáteční investice

CF_t – očekávaná hodnota cashflow v t-tém období

r – diskontní sazba

t – počet let

Obecně lze konstatovat že ČSH větší nebo rovno nule lze přijmout jako vhodnou investici. Nulou se rozumí, že investice se zúročí přesně takovou měrou, jakou bylo určeno v diskontní sazbě. Záporné ČSH značí investici, která by neměla být přijata [18].

Vnitřní výnosové procento

Další metodou je vnitřní výnosové procento (angl. IRR - Internal Return Rate) a na rozdíl od ČSH neukazuje, jakou hodnotu bude mít naše investice, ale při jaké výnosové sazbě bude ČSH nulová [18].

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+VVP)^t} = INV$$

VVP – vnitřní výnosové procento

INV – počáteční investice

CF_t – očekávaná hodnota cashflow v t-tém období

r – diskontní sazba

t – počet let

Vnitřní výnosové procento lze vypočítat několika způsoby. V prvním případě lze iterovat se vzorcem tak, aby se jeho pravá strana postupně blížila nule. Nebo je možné získat přesnější a rychlejší výsledek s pomocí MS Excel. Hodnotu je možné také interpolovat, kdy je v základu funkce křivka, ale pomocí lineární interpolace odhaduje její hodnotu z úsečky, čím menší interval dvou hodnot zvolíme, tím přesnější získáme výsledek, jednu hodnotu diskontní sazby zvolíme tak, aby bylo ČSH kladná, druhou naopak při záporném ČSH. Takto interpolovat můžeme velmi přibližně graficky nebo s pomocí následujícího vzorce [18].

$$VVP' = r_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} \cdot (r_v - r_n)$$

r_n – diskontní sazba pro ČSH menší než 0

r_v – diskontní sazba pro ČSH větší než 0

$\check{C}SH_n$ – čistá současná hodnota při použití r_n

$\check{C}SH_v$ – čistá současná hodnota při použití r_v

Doba návratnosti investice

Tato metoda (angl. PP – Payback Period) vyjadřuje, jak už plyne z názvu dobu, za kterou se nám investice vrátí. Při jejím statickém použití lze využít jednoduchý poměr mezi počáteční investicí a průměrným ročním příjmem z investice. Tato doba by rozhodně neměla přesáhnout dobu životnosti celé investice, pak by se investice jevila jako prodělečná.

Použitelnější význam pro hodnocení investic má dynamická varianta této metody. Ta využívá diskontního faktoru, který zohledňuje v ročním cashflow z investice, takovému cashflow říkáme diskontované cashflow. Dobu návratnosti tedy zjistíme například opět pomocí interpolace, kdy postupně po letech přičítáme příslušná diskontovaná cashflow až do období, ve kterém je dorovnána nebo překročena částka počáteční investice. Pokud k tomu

vezmeme sumu cashflow z předcházejícího období, lze například zjistit, kdy v průběhu roku přibližně k návratnosti investice dojde.

1.9.4 ZDROJE FINANCOVÁNÍ

Na základě finančního plánování by také již mělo být jasné, jestli podnik zvládne počáteční investice a rozjezd podnikatelského záměru financovat za pomoci vlastních nebo cizích zdrojů. První variantu si pravděpodobně budou moci dovolit již zaběhnuté podniky nebo podniky s velmi vysokým růstem jako jednu z možností investic, ale není výjimkou, že si podnik nechá dostatečnou likviditu a nárazový výdaj si rozpustí do delšího období pomocí úvěru. Malé podniky nebo začínající start-upy budou volit pravděpodobně druhou variantu, tedy financování z cizích zdrojů.

Možností je několik, tou první a nejvíce obvyklou je úvěr u nějaké bankovní instituce, pokud je podnik u instituce známý a pro ni spolehlivý, je to většinou nejjednodušší varianta, jak získat cizí zdroje. Na rozdíl od leasingu s ním navíc můžeme, dle typu úvěru, financovat i oběžný majetek, nutný například k rozjezdu výroby. Právě leasing je další možností financování, známé jsou dva druhy, finanční a operativní. Finanční funguje podobně jako splácení úvěru, tedy s průběžným splácením s výsledkem takovým, že pořízená věc pak zůstává ve vlastnictví subjektu. Rozdíl je takový, že zatímco při úvěru je již majetek účetně v podniku, při leasingu do aktiv nespadá, splátka je brána jako pronájem a do vlastnictví přechází až na konci leasingu. Druhou možností je leasing operativní, většinou na kratší dobu, známý zejména u vozidel. Splátka je opět brána jako pronájem a automobil nebo jiný objekt se pak navrácí leasingové společnosti, občas je však možnost nějaké formy odkupu za pořizovací cenu poníženou o zaplacené leasingové splátky.

Další možností je získání investora, i pro ně je právě zpracování business plánu a přesvědčení o záměru stěžejní věcí. Investory lze oslovit napřímo nebo přes různé instituce, například CzechLink StartUp a využít různých programů a grantů. Podvariantou je fundraising, tedy získání celkové částky

po menších dílech od několika (až desítek nebo stovek tisíc) drobných investorů, nejznámějším je celosvětově používaný Kickstarter.

V neposlední řadě může podnik zvolit cestu dotací a grantů od státu, s výhodou, že takové zdroje stát nepožaduje zpět, je to však podmíněno mnoha ukazateli, zpracovaným plánem a obvykle i zdlouhavým procesem získání takové dotace. Stát pak zpětně kontroluje, zda byly finance použity opravdu na účel dotace a zda nejsou zneužívány.

1.10 ANALÝZA RIZIK

Riziko můžeme chápat například jako negativní odchylku od cíle. V praxi to také můžeme přeložit jako nebezpečí vzniku určité negativní události a tím i ovlivnění našeho obchodního plánu. Proto je velmi na místě se snažit takovým rizikům přecházet, eliminovat je a v nevyhnutelných případech na ně být alespoň připravení [2].

Rizika je nejprve nutno identifikovat, lze využít myšlenkových map, rozhodovacích stromů nebo brainstormingu. Dopady takových rizik můžeme následovně popsat slovy nebo vyjádřit čísly, tzv. kvalitativně nebo kvantitativně. Obojí mám svá pro a proti, kvalitativní analýza může být rychlejší, ale mnohdy ovlivněná subjektivním dojmem, nemá stanovené metody na hodnocení pravděpodobnosti, zatímco kvantitativní analýza má objektivní výsledky dané čísly, ale také může být nepřehledná a vyčíst dopady může být složitější, využijeme ji například při různých simulacích či modelování [15].

Při analýze lze také využít několik metod pro odhalování příčin jednotlivých problémů představujících riziko, pro představu uvádím Ishikawův diagram nebo metodu 5 Whys nebo i Paretovo pravidlo. Díky odhalení příčin pak můžeme pracovat na jejich eliminaci nebo minimalizaci a navrhnout strategie pro řešení těchto rizik, pokud nastanou.

Matice rizik

Vhodnou vizualizací pro analýzu rizik může být matice rizik, který spadá právě pod kvalitativní metody. Princip spočívá v ohodnocení každého rizika dvěma parametry – pravděpodobnost a závažnost dopadu, vnesených na osách X a Y. Škálu lze odstupňovat slovně jako nízké riziko/pravděpodobnost až velmi vysoké nebo danou škálou čísel, například od 1 do 10. Po pronásobení pravděpodobnosti a závažnosti dopadu získáme u rizik určitý ukazatel významnosti, jaké riziko má největší dopad na podnik a tím tedy, jakému riziku by se měl podnik věnovat přednostně.

ZÁVAŽNOST DOPADU	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		PRAVDĚPODOBNOST				

Obr. 9: Matice rizik, vlastní tvorba

Pokud tedy budeme uvažovat matici na obrázku výše, bude významnost rizik na stupnici od 1 do 25, kde riziko s významností 1 je téměř zanedbatelné, zatímco riziko v pravém horním rohu, tedy s významností 25 by měl podnik co nejrychleji eliminovat, protože pro něj představuje velmi vážnou hrozbu.

1.11 ZÁVĚR

Závěr nemusí být ani tak formální částí business plánu, ale vždy by mělo určité shrnutí končit například prezentaci investorům nebo bankám. Měl by obsahovat finální přehled všech stěžejních bodů, které business plán obsahuje, hlavní finanční ukazatele, výkonnostní ukazatele, predikce do budoucnosti a zdůvodnění, proč právě tento záměr by měl být úspěšný a jak se liší od ostatních, jinými slovy, v čem bude lepší než ti, kterým bude plán konkurovat, protože to je jeden z hlavních klíčů úspěchu.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Kapitola pojednává o skutečném podniku, ale některé okolnosti, jako přesné lokality nebo názvy byly vynechány na přání vedení podniku.

2.1.1 HISTORIE

Historie společnosti XYZ sahá do roku 1997, kdy si současný jednatel společnosti pořizuje první grafickou stanici a jako OSVČ začíná podnikat ve tvorbě DTP grafiky a grafických návrhů v domácí kanceláři. V roce 2002 pořizuje jako jeden z prvních na území České republiky digitální minilab na vyvolávání fotografií mokrou cestou, který funguje na prodejně dodnes, a začíná tak s vlastní produkcí v oboru fotografie. S pořízením souvisí vytvoření prodejny v Praze, kde jsou nabízeny veškeré služby týkající se fotografií, tedy prodej filmů a později paměťových karet, prodej fotoaparátů, vyvolávání fotografií a služby pasových fotografií.

V roce 2006 se jednatel kvůli růstu podnikání a jeho zpřehlednění rozhoduje pro založení společnosti s ručením omezeným – tedy společnosti XYZ. V tom samém roce je ještě pořízen malonákladový stroj Konica Minolta pro tisk až do formátu SRA3 pro tvorbu letáků, brožur, vizitek a podobných tiskovin. V roce 2010 je do společnosti pořízen první velkoformátový tiskový plotr s možností náseku, nabízené portfolio se tak rozrostlo o velkoplošné tisky na papír, plakáty, polepy výloh nebo třeba samolepky s tvarovým ořezem. V těchto letech je také pořízen laminovací stroj na úpravu povrchu po potisku a tiskový stroj Epson pro tisk fotek větších formátů, než je možné na digitálním minilabu. K menšímu tiskovému plotru přibyl ještě další, větší a rychlejší plotr Roland, stále na bázi ředidlových solventních barev, s šíří tisku až do 160 cm, ale bez možnosti náseku. To pak obstarával další plotr, ale naopak pouze násekový, také od firmy Roland.

V roce 2016 došlo na rozdělení na dvě společnosti, jedna stále se věnuje fotografii a službám s nimi spojenými. Druhá část, věnující se grafice a tiskové produkci, se přesunula do jiných prostor. S plánovanou investicí dvou velkých strojů se však po roce opět přesouvá do větších prostor.

Rok 2017 je tedy pro firmu celkem přelomový. Prvním pořízeným strojem je UV flatbed tiskárna, umožňující tisk téměř na všechna myslitelná reklamní média, dále na sklo, plexisklo, dřevo, sendvičové desky a mnoho dalších na bázi UV vytvrditelných barev zajišťujících dlouholetou stálost a určitou odolnost vůči otěru. Aby taková investice měla smysl, byl k ní pořízen stolový plotr s možností frézování nabízející tvarový ořez, násek folií, rylování kartonu a lepenky, oscilační nůž na řez pěn a v neposlední řadě také frézování. Se výkonem včetně 3 kW umožňuje obrábění plexiskel, PVC a PP desek, sendvičů s hliníkovou vrstvou nebo dřeva až do výšky 30 mm. Vše s možností nasazení a umístění řezu dle tiskových ořezových značek díky kameře. Tyto dva stroje tak tvořily základ velké části firemní produkce. Podnik tak mohl zákazníkům nabízet veškeré reklamní tisky a produkty pro podporu prodeje do kamenných obchodů, jako například stojany a poutače, světelné reklamy a zajištění i jejich instalace na místě. K produkčním strojům přibyla ještě UVgel rolová tiskárna jako moderní nástupce starých plotrů, která je rychlejší a pracuje s barvami více šetrnými pro životní prostředí.

Do současné situace se podnik dostal v roce 2020, kdy probíhá zatím největší investice v podobě nákupu výrobního areálu ve Středočeském kraji. Na pozemku velkém přibližně 8000 m² stojí dvě haly, jedna přibližně 600 a druhá 350 m². To umožňuje pohodlnější práci, logistiku a větší skladové prostory. Poslední technologií byl nákup druhé UV flatbed tiskárny ve větším rozměru a nakonec nákup stolové portálové frézky od firmy Multicam s průchodem pod ramenem 150 mm a revolverovým automatickým měničem nástrojů: S výkonem o výkonu 6,31 kW umožňuje, na poměry z dosavadního oboru podniku, téměř průmyslové nasazení a frézování téměř všeho kromě kovů.

Velkým plusem je také možnost frézování ve třech osách současně. V takovém stavu podnik zůstává do dnes.

2.1.2 POPIS A CHARAKTERISTIKA

Jedná se tedy o společnost s ručením omezeným a jedním jednatelem, ten se mimo jiné stará o obchodní a provozní činnosti. Dále firma zaměstnává dvě osoby na pozici operátora výroby a logistiky. O přípravu tiskových a obráběcích strojů se stará technolog/konstruktor společně s jednatelem. Společnost dále využívá služeb grafika a v poslední řadě dva brigádníky, jednoho na výpomoc při výrobních a návrhových činnostech, druhého vyčlenil na vlastní projekt, kde se stará o výrobu a distribuci zboží zakoupeného přes eshop. Pro účetní služby využívá podnik externí firmu.

Obchodní model společnosti je založený na zakázkové výrobě a její zákazníci jsou z B2B segmentu, představují je buď reklamní agentury nedisponující výrobními stroji nebo samotné obchodní řetězce a jiné firmy. Podnik dále spolupracuje s několika tiskárnami, které nabízejí jiné technologie a možnosti, kterými podnik nedisponuje, například při větších objemech zakázek. Takové zakázky tedy firma outsourcuje právě u těchto partnerů. Jedinou výjimku obchodního modelu založeném na B2B vztahu je vlastní firemní projekt na trhu B2C zabývající se výrobou a prodejem interiérových doplňků a některých typů nábytku. Právě tímto směrem se nyní chce podnik ubírat, zbavit se závislosti na zakázkové výrobě a nabízet vlastní produkty koncovým zákazníkům, tím směrem má také nastavenou aktuální strategii.

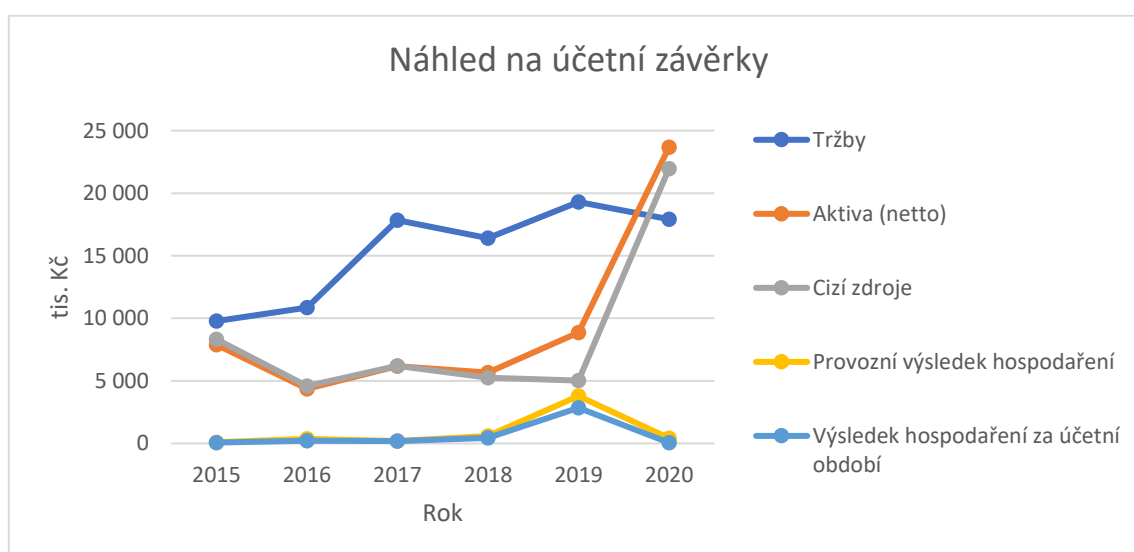
2.1.3 FINANČNÍ SITUACE

Po pořízení velkých produkčních strojů zaznamenal podnik velký růst a plánoval v něm pokračovat i v dalších letech, momentálně se však bohužel potýká s ekonomickými následky celosvětové pandemie, která způsobila zavření některých provozů klientů a následné snížení rozpočtů do marketingu, které se projevilo poklesem poptávky po tisku a obecně výrobě reklamy. Zjednodušený náhled na účetní závěrky uvádím níže v tabulce.

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby	9 778	10 858	17 846	16 413	19 295	17 918
Aktiva po oprávkách	7 889	4 366	6 174	5 666	8 863	23 670
Cizí zdroje	8 327	4 586	6 196	5 244	5 019	21 964
Provozní výsledek hospodaření	94	377	199	601	3 786	412
Výsledek hospodaření za účetní období	68	218	198	444	2 844	71

Tab. 1: Náhled na účetní závěrky z let 2015-2020, v tis. Kč, vlastní tvorba dle

[19]



Obr. 10: Náhled na účetní závěrky z let 2015-2020, v tis. Kč, vlastní tvorba dle

[19]

Z grafu lze vyčíst průběžný trend růstu tržeb, s největším skokem v roce 2017 právě kvůli nákupu produkčních strojů, dalším skokem je pak růst aktiv v roce 2020, který souvisí s nákupem vlastní nemovitosti.

Společnost nyní využívá cizích zdrojů v několika úvěrech, největší souvisí s nákupem materiálu, pak má dva větší úvěry na první dva produkční stroje, první bude doplacen v květnu 2021, druhý v květnu 2022. Další dva stroje má na finanční leasing, jeden končící v roce 2024 a druhý 2025. Menší úvěry tvoří úvěry na nákup automobilů, nyní 3 aktivní, a vysokozdvížného vozíku. Průběžně firma využívá provozních úvěrů s možností předběžného splacení. Dá se říci, že nyní je podnik celkem zatížený, s postupem času však bude zátěž ubývat a postupná obměna nových technologií se předpokládá nejdříve kolem roku 2027 u těch nejstarších strojů.

2.2 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Jak již bylo řečeno, podnik má za cíl stát se nezávislým na zakázkové výrobě, kde se složitěji plánuje a situace je každý rok nejasná, v posledních letech ještě více. Kromě interiérových záležitostí tak byl představen záměr produkce vlastních minikaravanů.

2.2.1 MINIKARAVANY

Jak již z názvu vyplývá, jedná se o menší verzi obytného přívěsu nebo karavanu. Trend vznikl v 30. letech v USA, kdy byly uveřejněny plány na stavbu a každý si tak mohl postavit svůj vlastní obytný přívěs. V těchto letech také minikaravany získaly svůj anglický název – teardrop trailer, protože tvar byl velmi aerodynamický ve tvaru kapky. Další vlna popularity pak začala v 90. letech a díky internetu dnes na internetu koluje řada plánů a návodů na výrobu.



Obr. 11: Dobový minikaravan, zdroj [20]

Minikaravan se dělí na dvě části, obytnou a kuchyň. Obytnou tvoří ryze jen plochu matrace, i když někteří výrobci zakomponovali rozkládací postel do skládací lavice s jídelním stolem, takové řešení však vyžaduje větší celkovou výšku. Kuchyňská část je v zadní části, otevírá se podobně jako kufr u auta a představuje kuchyňskou linku v šíři daného minikaravanu. Zde se opět liší přístup různých výrobců, hlavně v případě výbavy, uložení jednotlivých spotřebičů apod. Úložné prostory jsou většinou v obytné části nad nohama ležících osob a dále také v části před kabinou minikaravanu. Výrobci pak nabízejí celkem bohaté varianty příslušenství, střešní stany, markýzy, nezávislé topení, solární panely, venkovní sprchy a mnoho dalšího.



Obr. 12: Pojetí minikaravanu v podání firmy Herocamper, [21]

2.2.2 VIZE, MISE A CÍLE

Společnost XYZ chce prodávat karavany, ze kterých bude dýchat dobrodružství a tuto vizi pak převést do následujícího chápání, že dobrodružství nemusí být v divočině daleko od civilizace, ale bude takové, jaké si ho každý představuje, a stejně tak bude i karavan takový, jaký si každý jednotlivec přeje. Misí společnosti tedy bude vyrábět a prodávat takové karavany, aby měl každý pocit, že si jej sám vymyslel, a to tím způsobem, že mu podnik nabídne vysokou míru individualizace. Zároveň ale tak chytře, aby technické řešení bylo v základu vždy stejné a individualizace příliš nekomplikovala výrobu.

To se také bude snažit podnik promítnout v následujících cílech. V krátkodobém horizontu bude cílem vymyslet chytrý modulární systém s širokou nabídkou výbavy a individualizace vzhledu, který následně uvede na trh. S tím bude souviset virtuální showroom s konfigurátorem, jelikož podnik u trendu trhu očekává přesun velké části prodeje na internet.

Samozřejmě se ale očekává stálá nabídka jednotek kusů kukázce či okamžitému odběru. V krátkodobém horizontu se také plánuje zúčastnit se největších tuzemských a evropských veletrhů pro camping a cestování, aby se podnik dostal do podvědomí zákazníků.

V dlouhodobějším horizontu je cílem samozřejmě vytvořit finančně udržitelný projekt, který nabídne nová pracovní místa v lokalitě. Také by se měla realizovat půjčovna karavanů, bude tedy nutné vytvořit flotilu přívěsů. V neposlední řadě chce také firma spolupracovat i s firmami a agenturami pro pronájem přívěsů na různé akce, festivaly nebo teambuildingy pro vytvoření jakéhosi technického zázemí. V dlouhodobém horizontu je cílem stát se známou značkou dodavatele karavanů v Evropě, jelikož si je podnik vědom, že Česká republika nebude z pohledu udržitelnosti dlouhodobě dostačujícím trhem.

2.2.3 PROBLEMATIKA VÝROBY MINIKARAVANŮ

Vývoj vlastního karavanu probíhá v samotném podniku v 3D modelovacím SW. Momentálně je řešena vnitřní dispozice, ale celkové rozměry, tvary dílů karoserie, rám, řešení dispozic kuchyňské části, to vše je již navrhuto a některé části dokonce vyzkoušené na modelu v reálné velikosti. Nyní probíhá stavba druhého prototypu ve finálních rozměrech.

Samotný karavan je tedy celkově 395 cm dlouhý (včetně oje a tažného zařízení), 219 cm široký (s koly) a 190 cm vysoký. Samotná kabina má rozměry 285 x 156 x 135) cm. Přívěs umožňuje zlomení v tažném kloubu mezi autem a přívěsem až do pravého úhlu a v zadní části má úhel nájezdu 26°, což mu společně se světlou výškou 48 cm dává slušnou průchodnost terénem.

Rám bude svařovaný z ocelových jaklů v rozměru 60x40x2 mm, s výjimkou oje, ta bude s ohledem na mechanické vlastnosti z většího profilu 80x40x3 mm. Celý rám bude následně převezen na žárové zinkování, jako jeden

z mála procesů, který nebude v podniku probíhat. Do budoucna se plánuje vyrábět podvozky z hliníku, ale z pohledu dostupných technologií a hlavně lidských zdrojů byla v počátku zvolena varianta z oceli. Kupovaná náprava od firmy Al-Ko se po zinkování přišroubuje k rámu, stejně jako tažné zařízení s nájezdovou brzdou, také od firmy Al-Ko. Tlumení je realizováno přes torzní tyč v nápravě. Mezitím je možné připravovat jednotlivé části karoserie. Po analýze byla zvolena jako nejlepší možnost sendvičové desky od renomovaného německého výrobce, firmy Stadur. Desku tvoří extrudovaný polystyren o tloušťce 40 mm, krytý z obou stran deskami z vysokotlakého laminátu o tloušťce 2 mm. Tento materiál byl zvolen díky výborným izolačním vlastnostem a zároveň díky své odolnosti vůči vnějším vlivům a otěru. Z těchto desek tak budou vyfrézovány z naformátovaných desek od výrobce bočnice, stropní dílce a podlaha. Do bočnic se vyfrézují drážky, do kterých bude usazen jakl, opět 60x40 mm, a do stropnic také. Společně dle obrázku pak budou tvořit nosnou konstrukci pro příslušenství typu markýz a stanů na střechu. Na rám bude nasazena podlahová část, veškeré spoje se musí velmi pečlivě utěsnit automobilovým tmelem, na připravené otvory se závitem se připevní bočnice včetně již vsazených jaklů a následně se spojí střešním dílcem, přední a zadní část se kvůli manipulaci nechá na pozdější fázi.

Mezitím jsou u externího elektrikáře připraveny jednotlivé kabeláže ve dvou oddělených okruzích, kvůli legislativě, jeden obsluhuje osvětlení nutné pro provoz na pozemních komunikacích, druhý slouží komfortním spotřebičům a osvětlení v kabině. Bude nutné automatické přepínání z napětí 12 V na 230 V v závislosti na tom, zda bude karavan připojen ke zdroji, například v kempu, nebo bude muset napájet z vlastního zdroje. Ten bude nejspíše tvořit trakční baterie s určitou nabídkou kapacit od 60 do 100 Ah. Kabeláž se následně roztáhne do všech míst, kde je potřeba.

Na frézce se současně vyfrézují pohledové dílce do kabiny z materiálu, který si zákazník navolí, je v plánu nabízet opět laminát, hliníkový sendvič nebo

dřevěnou překližku. Dále je potřeba vyfrézovat dřevěnou přepážku mezi obytnou a kuchyňskou částí a všechny části skříněk a úložných prostor, které se budou následně lakovat do jedné z nabízených barev. Následně se bude již jen kompletovat, vsadí se kuchyňská část a připraví se vedení plynu a vody, pokud si tedy zákazník neobjedná základní verzi bez sporáku a dřezu. Zapojí se spotřebiče a osvětlení a dosadí zbylé panely karoserie.

Funkční části jako například dveře, střešní okno, ventilace, plynové vzpěry nebo ovládací panel budou nakupované. Tyto části se taky namontují, pak se začíná lištovat a těsnit prostory víka kufru a dveří. Pokud si zákazník objedná jeden z nabízených polepů či polep na zakázku, proběhne v této fázi. V konečné fázi se namontují všechna venkovní osvětlení, nášlapy, prahy a případná příplatková výbava jako střešní nosič, stan nebo markýza. Tím je karavan hotový a proběhne závěrečná zkouška funkcionality všech součástí.



Obr. 13: Náhled 3D modelu, celkový pohled, vlastní zdroje

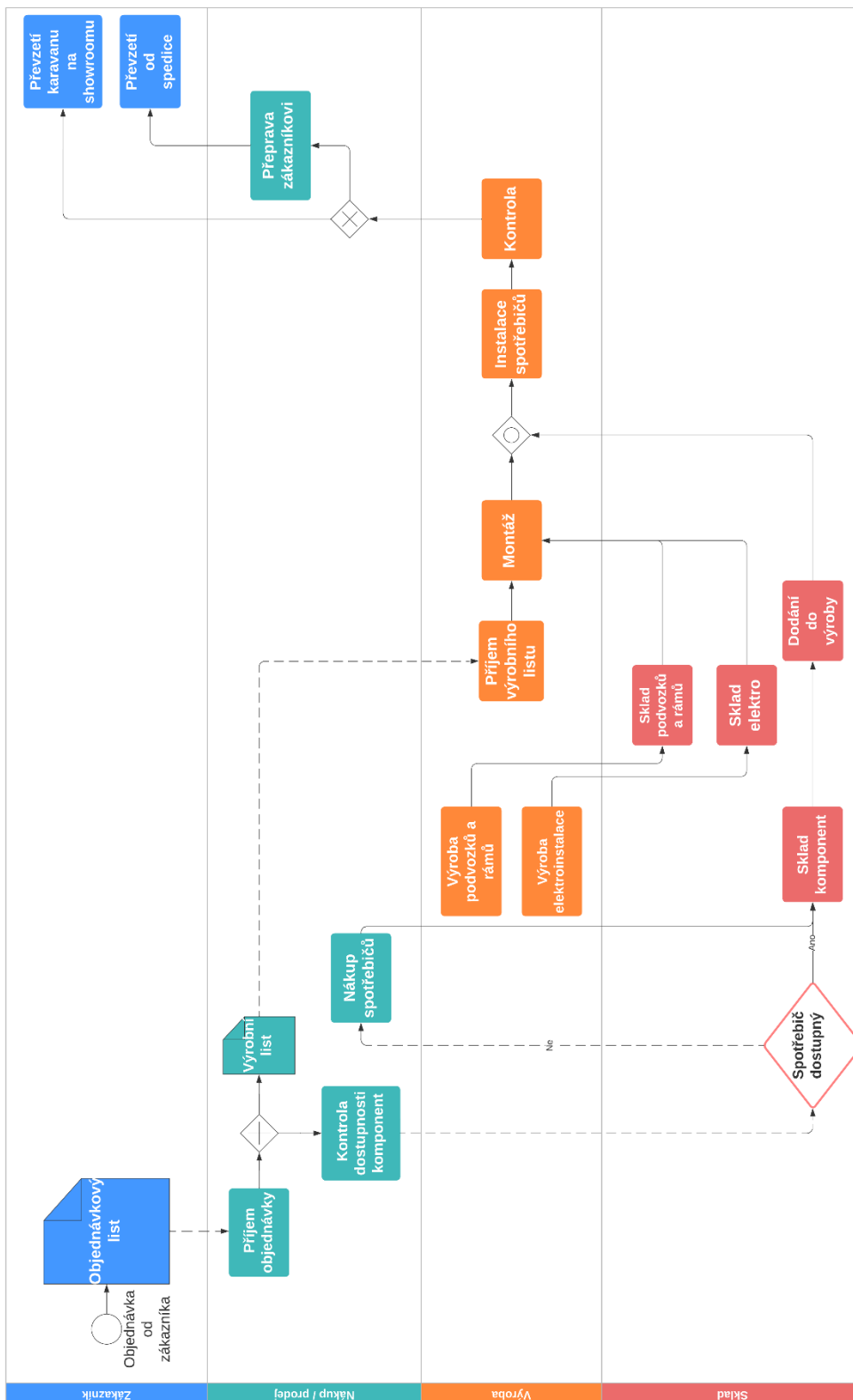


Obr. 14: Boční pohled, vlastní zdroje



Obr. 15: Pohled na kuchyňskou část, vlastní zdroje

Procesní mapa objednávky



Obr. 16: Procesní diagram objednávky, vlastní tvorba

2.2.4 BUSINESS MODEL CANVAS

Na základě segmentu jsem zvolil konvenčnější business model canvas, který se na tento business case dle mého názoru hodí více.



Obr. 17: Business Model Canvas, vlastní tvorba přes [22]

Jedná o prvotní souhrn z brainstormingu a výhodou je stručné a výstižné zpracování. Zároveň může být canvas použit u dalších analýz, kdy se dle něj můžeme detailněji zaměřit na oblasti, které jsou v něm obsaženy, proto budou komentáře k obsahu canvasu součástí dalších kapitol vnitřní a vnější analýzy podniku.

2.3 VNITŘNÍ ANALÝZA PODNIKU

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1, v současnosti se jedná o malý podnik se 7 zaměstnanci, včetně jednatele. To přináší své pro i proti. Malý tým lidí se mnohem lépe kontroluje a v tomto počtu si majitel může dovolit kontrolovat si ho sám. V mnohem menší míře také dochází ke konfliktům mezi zaměstnanci. Práce je flexibilní a není tak problém se mezi sebou domluvit. V poměru k počtu strojů je počet rozhodně plusem v tom, že podnik tak zvládá velké množství činností s pomocí strojů a může si dovolit obsluhu více strojů najednou, jelikož až na výjimky nepožadují neustálý dohled. Malý tým lidí je ale zároveň i nevýhodou pramenící z dlouhodobého problému sehnat kvalifikovanou a spolehlivou pracovní sílu v tomto oboru. Firmě chybí nejvíce přípravář strojů, který však musí rozumět jak problematice grafiky a tisku, tak samotných strojů, zároveň by měl stroje velmi dobře ovládat a zvládat také širokou škálu vědomostí o užívaných materiálech. Firmě také chybí při zakázkách s vyšším podílem ruční práce další lidé na dokončovací práce, snášení nebo balení, nicméně se jedná o nárazový stav a není tak možné přijmout dalšího operátora výroby na plný úvazek. Pro výrobu minikaravanu by bylo rozhodně nutné přijmout zpočátku dva další zaměstnance starající se o montáž a jednoho člověka zaštiťujícího prodeje.

Co se týče hmotných zdrojů a vybavení, je na tom podnik z hlediska potřeb pro nastávající výrobu velmi dobře. Momentálně vlastní skoro veškeré strojní vybavení a má i odpovídající prostory. Z hlediska investic by tak v této části nemusela proběhnout žádná, až na pořízení svařovací techniky, což je z hlediska hodnoty jiných potřebných technologií téměř zanedbatelná

částka. V případě plánů na zvýšení produkce by však podnik musel realizovat projekt propojení dvou nastávajících hal vestavbou, která by zastávala funkci většího skladu materiálů, momentální sklad ve větší hale stačí s malou rezervou pouze na stávající produkci. Výhodou je celková jistota prostor do budoucna, jelikož je prostor ve vlastnictví podniku, nemusí se tak obávat případné nutnosti přesídlení výroby a s tím spojených komplikací.

Díky dlouholetým zkušenostem v oboru podnik disponuje širokým know-how týkající se zpracování jednotlivých materiálů. Odpadla by fáze optimalizace strojů v závislosti na používaných materiálech a zaškolování personálu v obsluze strojů a potřebných SW, kterými podnik disponuje opět v plném rozsahu. Stejně tak může podnik využít svých zkušeností v oblasti tvorby webových stránek a e-commerce. Externích služeb by podnik musel využít v případě konfigurátoru, který by fungoval nejspíše jako webová aplikace, aby byl velmi dobře optimalizovaný a funkční z hlediska zákazníka. Pro tento typ by nejspíše nebylo možné použít nabízené šablony od existujících firem.

Finanční situace již byla také zmíněna při představení podniku. Ten v posledních letech prochází velkým rozšiřováním výroby a tím i portfolia, což bylo spojené s poměrně značnými investicemi a potřebou cizích zdrojů. Z hlediska nadcházející výroby by bylo nutné ji zpočátku ve vývoji dotovat ze současné produkce zakázkové výroby, než začne být projekt na zbytku produkce finančně nezávislý. Podnik obecně nemá problém se splácením závazků a pohledávek. Většina současných zakázek nevyžaduje až na výjimky větší množství objednaného materiálu a ve zbylých případech je toto řešeno zálohovou platbou, aby nedocházelo k výpadkům v cashflow.

2.4 ANALÝZA MIKROOKOLÍ PODNIKU

V této kapitole bude provedena analýza konkurence, celková analýza trhu včetně metody 5F, 4P a Value Proposition Canvas.

2.4.1 ANALÝZA PŘÍMÉ KONKURENCE

Jelikož má minikaravan poměrně dlouhou historii, existuje na trhu řada výrobců těchto obytných přívěsů. Mezi tuzemské nejznámější prodejce a distributory patří Hero Camper, Carox, Caretta a Life Style Camper.

Hero Camper

Firma Hero Camper sídlí v Dánsku a zabývá se výhradně výrobou minikaravanu. Momentálně provozuje síť více než 150 dealerství ve více než 20 zemích, včetně Austrálie a USA. Nabízí dvě modelové řady ve více konfiguracích – cestovní Traveller a do terénu stavěný Ranger. Karavany mají klasický tvar minikaravanu a z dosavadních recenzí a vlastních zkušeností firmy XYZ, která se s karavanem setkala na veletrhu je možné konstatovat velmi precizní zpracování a propracovanost modelů. Na karavanech je vidět již fungující sériová výroba, díly jsou dělané na míru, například zadní osvětlení nebo přístřešek nad kuchyňskou linku. Hero Camper také využívá sendvičových desek, pravděpodobně bez kovové konstrukce, která se objevuje pouze v podvozku. Nabízí široké možnosti volitelné výbavy a společně s kvalitou je jedním z nejsilnějších na tuzemském trhu, patří však také k nejdražším. Celkové srovnání bude provedeno na konci kapitoly [21].

Za minulý rok skončila firma Hero Camper s obratem přes 33 000 000 Kč se ziskem po zdanění přes 8 850 000 Kč. Z výše uvedeného obratu a prodejních cen v ČR se dá velmi přibližně předpokládat, že celosvětově firma prodala asi 70-100 karavanů. Skoro 98 % firemních pasiv představují cizí zdroje, dle dánského obchodního rejstříku má firma 20 stálých zaměstnanců [23]. U českého dealera bohužel nelze zjistit informace o prodaných kusech, jelikož nefiguruje v obchodním rejstříku, ale pouze jako fyzická osoba podnikající.

Carox

Carox je český výrobce minikaravanů, prodej zaštiťuje sám a narozdíl od Hero Camperu tak nemá moc rozvinutou prodejní síť. Momentálně nabízí 3 modely

– Sport, Family a Family Plus, přičemž poslední by se dal zařadit i mezi menší karavany. K těmto modelům pak nabízí celkem široký výběr volitelné výbavy. Stejně jako předchozí výrobce, i tento byl k vidění na výstavě navštívené firmou XYZ a zpracování již není tak kvalitní jako u Hero Camperu, což lze usuzovat mnohem menším objemům výroby a spíše hobby produkci, nicméně může nabídnout i poloviční cenu a zákazník tak bude hledat právě tímto způsobem. Lze zdůraznit jiný koncept zpracování, než mají jiné karavany, a to sice, že prostor kuchyně a spaní je spojený a nabízí právě rozkládací sezení jako místo na spaní. Výrobce používá opět sendvičové desky laminátu a extrudovaného polystyrenu v kombinaci s dřevěnou konstrukcí v oblasti karoserie. Z účetních závěrek firmy lze vyčíst jen málo, firma očividně zveřejňuje pouze rozvahovou část. V roce 2020 činila aktiva firmy skoro 5,8 milionu Kč, z toho 2,7 milionu Kč tvoří oběžná aktiva. Zajímavý je záporný kapitál ve výši přes 1,5 milionu Kč, což by mohlo značit finanční problémy podniku nebo jeho fungování ve ztrátě [19].

Caretta

Dalším výrobcem je Caretta, který, mimo jiné, vyrábí i klasické karavany menší velikosti. Z minikaravanů nabízí dva modely, základní 1500 a terénní model Off-road. Tvarově a koncepčně zapadá do konvenční skupiny minikaravanů a lehce se podobá dánskému Hero Camperu, nicméně lze vidět mnohem více dílů od druhovýrobce, zatímco dánský výrobce má většinu dílů vyrobenou na míru přímo pro něj. Výrobce se chlubí vysokou kvalitou, která mu, dle jeho slov, vynesla vynikající pověst. Karoserie je ze skelného vlákna pravděpodobně v kombinaci opět s polystyrenem. Základní cena může být pro zákazníky velmi lákavá a je dokonce pod úroveň Caroxu, nicméně mnoho výbavy je za příplatek a konečná cena může narůst. Dle dostupných informací je výrobce z Turecka a dealerství má kromě evropských zemí také například v Austrálii, USA nebo v Asii. Dle dostupných informací se jedná o firmu s dlouholetou tradicí výroby karavanů s velkou výrobní halou [24].

Do ČR minikaravany dováží několik firem, ale nelze udělat jednoznačné závěry o prodeji.

Lifestyle Camper

Dovozce stejnojmenných karavanů, od ukrajinského výrobce, který dle dostupných informací vyváží výrobky do Evropy, Spojených arabských emirátů, Kazachstánu a na Nový Zéland. Nabízí 3 modely – Stell Drop, Simple Drop a X-line. Terénní X-line působí velmi bytelně, zbylé dva jsou určeny spíše pro cestovní po silnicích a lehké polní cesty. Stejně jako ostatní výrobci i tento volí cestu příplatkové výbavy a cenově se nachází právě někde ve středu spektra. Dle zjištěných informací volí tento výrobce dřevěnou konstrukci s použitím překližek v kombinaci s hliníkovým opláštěním nebo speciálním nástřikem pro ochranu konstrukce. V rámu pak bude pravděpodobně opět polystyren nebo skelná vata [26].

Český dovozce začal fungovat v roce 2020 a v tomto roce dokázal prodat karavany za téměř 2 800 000 Kč, dalších 856 000 Kč utřžil ze služeb, pravděpodobně tedy pronájmu. Z takových informací lze tedy uvažovat, že dealer mohl za tento rok prodat přibližně 6-8 karavanů. Podobnou částku však podnik vynaložil na marketing, tedy reklamy a pravděpodobně i výstavy a podobné formy propagace. Společnost také eviduje závazek ke společníkovi ve výši 2 931 000 Kč, což představuje téměř 80 % z celkových pasiv [19].

FIM caravans

Rumunská firma, která zatím nemá v ČR zastoupení, představuje určitý jiný pohled na minikaravan, po dvou letech vývoje přišla na trh v roce 2018 s modelem Migrator, jež se v mnoha ohledech liší od ostatních. Tento model nabízí ve dvou výbavových řadách Basic a Ultimate. Zatímco základní verze nabízí pouze pravé dveře a zadní výklopné, bez kuchyně a vodních nádrží, verze Ultimate obsahuje právě i kuchyňský kout, řešený v rohu celého karavanu s tím, že kuchyňská část není oddělená od té spací, a například i venkovní sprchu. Migrator je v základu monokok ze skelných vláken a proto se vzhledově velmi liší od konkurence. Nabízí také výklopné boční dveře, na rozdíl od konkurenčních modelů [27].

Velmi složitě se od firmě získávají informace z rumunského registru, na internetu existuje pravděpodobně výtah z rejstříku, ve kterém však chybí poslední roky a pravděpodobně několik informací, z posledních let vyplývá, že FIM caravans mají stoupající dluh a ve dvou posledních zveřejněných letech skončil podnik ve ztrátě. Stránky výrobce však ukazují nové ročníkové modely a také několik ocenění German Innovation Awards v oblasti dopravy, stránky jsou aktualizované a udržované a nezdá se tak, že by pokračoval trend dalšího zadlužování nebo firma zkrachovala [28].

Bruder

Australská firma Bruder nabízí pravděpodobně nejpropracovanější minikaravany z pohledu nároků na výdrž v extrémních podmínkách. Název minikaravan zde může být trochu zavádějící, jelikož rozměry zapadá i do menších karavanů a nabízí také větší obytné návěsy. Nejmenší model EXP-4 však drží klasickou koncepci kuchyňské a spací části. Má zastoupení v Evropě přes nizozemského dealera. Bruder vyvinul vlastní pravděpodobně vzduchový podvozek včetně zavěšení a má ho také patentovaný. Ten umožňuje přivěsům měnit světlou výšku ve dvou polohách – nízko pro silniční přesuny a vysoko pro zdolávání těžkého terénu. Firma také používá sendvičové desky s izolační vrstvou a vlastní uretanový nástřik pro vysokou

odolnost vůči povětrnostním podmínkám a otěru. Minikaravany Bruder jsou oproti konkurenci stavěny primárně do terénu a využívají o mnoho masivnější rámy a podvozky [29].

	Silné stránky	Slabé stránky
Hero Camper	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zpracování ▪ Rostoucí síť distributorů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vyšší cena ▪ Dlouhá dodací lhůta do ČR
Carox	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Český výrobce ▪ Vlastní uspořádání prostoru – více místa pro osoby ▪ Cena 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horší úroveň zpracování ▪ Chybí model zaměřený více do terénu
Caretta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výrobní knowhow a zkušenosti ▪ Distribuce do mnoha zemí ▪ Cena 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omezená variabilita a flexibilita ve výrobě ▪ Dlouhé dodací lhůty do ČR
Lifestyle Camper	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozmanitost portfolia ▪ Možnosti výbavy ▪ Zpracování 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dlouhé dodací lhůty do ČR ▪ Nepříznivá geopolitická situace
FIM caravans	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nezaměnitelný design a koncepce uspořádání ▪ Offroadové ambice ▪ Zpracování 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ V ČR neexistuje dovozce ▪ Vyšší cena
Bruder	<ul style="list-style-type: none"> • Nesrovnatelná technologická specifikace a výbava • Zkušenosti s výrobou • Opravdový offroad 	<ul style="list-style-type: none"> • Naprosto odlišná cenová hladina • Složitě dodání do ČR z Austrálie

Tab. 2: Silné a slabé stránky konkurentů, vlastní tvorba

Podnik XYZ by měl zejména na tuzemském trhu využít hlavně výrobních prostor přímo v ČR a zohlednit to zejména v kratší dodací lhůtě a možnostech individualizace, které jsou u zahraničních výrobců omezené. ČR se jeví také jako výhodná pozice pro následnou expanzi do sousedních zemí. Cenově by se měl podnik držet někde uprostřed spektra a výše tak, aby mohl nabídnout adekvátní kvalitu zpracování a tu si držet. To je případ zejména Caroxu, který sice zaujme nízkou cenou, která se však odráží v kvalitě zpracování. Pokud chce být podnik úspěšný a konkurenceschopný, musí se i kvalitou držet spíše v horní polovině spektra a tomu tak bude odpovídat i prodejní cena. Kvalita zpracování bude také poskytovat lepší základ pro odolnost karavanu a jeho životnost při používání v lehčím a středním terénu, aby se mohl zařadit mezi konkurenci, která nabízí modely do podobného prostředí.

Podnik se bude potýkat zejména s náskokem ostatních výrobců, ač má dlouholeté zkušenosti s výrobou, zcela jistě bude nucen řešit počáteční nedostatky, i přes snahu je co nejvíce minimalizovat. Tento náskok bude muset také dohnat v budování distribuční sítě na zahraničních trzích, jelikož téměř všichni výrobci nezůstali pouze na jejich domácím trhu. Důležité bude se odlišit nápaditým designem pro jednoznačnou identifikaci mezi ostatními výrobci, což napomůže budování povědomí o značce jako takové.

2.4.3 SROVNÁNÍ PŘÍMÉ KONKURENCE

Níže v tabulce uvádím přehled a srovnání klíčových vlastností modelů od jednotlivých konkurentů s modelem firmy XYZ.

	XYZ Offroad	Hero Camper Ranger	Carox Family	Caretta Offroad	Lifestyle Camper X-line	FIM Migrator	Bruder EXP-4
Hmotnost	550 kg	850 kg	550 kg	700 kg	550 kg	550 kg	950 kg
Světlná výška	480 mm	400 mm	270 mm	350 mm	400 mm	430 mm	861 mm
Max. rychlost	100 km/h	100 km/h	130 km/h	x	100 km/h	100 km/h	x
Nádrž na vodu	45 l	30 l	16 l*	45 l	58 l	40 l	100 l
Šířka matrace	155 cm	156 cm	178 cm	150 cm	140 cm	140 cm	182 cm
Akumulátor	80 Ah	30 Ah	80 Ah*	60 Ah	55 Ah	105 Ah	200 Ah
Střešní nosič	Ano*	Ano	Ne	Ano*	Ano*	Ano	Ano
Míst na spaní	2	2	2	2+2*	2	2	2+2*
Lednice	45 l*	12 l*	40 l*	35 l	25 l	35 l*	65 l
Vařič	Ano	Ne	Ano*	Ano*	Ano	Ano	Ano
Solární panel	150 W*	150 W	175W*	90W*	100W*	110 W*	200 W
Multimedi a	Ano	Ano	Ano*	Ano*	Ano	Ne	Ano*
Sprcha	Ano*	Ano*	Ano*	Ano*	Ano*	Ano	Ano
Topení	Diesel*	Diesel*	Diesel*	Diesel*	Diesel*	Diesel*	Diesel
Cena [Kč]	479 000	585 000	280 000	399 000	411 400	604 000	1 636 000

* příplatková výbava nad rámec uvedené ceny

Tab. 3: Porovnání konkurenčních výrobků, vlastní tvorba

2.4.4 ANALÝZA NEPŘÍMÉ KONKURENCE

Jako nepřímou konkurenci bychom mohli označit zejména výrobce nástaveb na pickupy nebo vestavby do minivanů v kombinaci se střešním stanem. Taková řešení poskytují obecně podobné pohodlí, bez sociálního zázemí, s prostorem pro vaření. Nástavby na pickupy mohou existovat ve dvou variantách – fixní a odnímatelné. Fixní představují pro segment minikaravanů větší hrozbu, stejně jako přívěs se dají po užívání z auta odejmout a automobil pak může sloužit dennímu užívání bez jakýchkoliv omezení. To samé platí i u střešních stanů. Vestavby do minivanů existují také v těchto dvou provedeních, nicméně ty odnímatelné se objevují až nyní a přestavba zpět není tak komfortní a je časově náročnější.

SVA Carcamper

Jedním z tuzemských výrobců je SVA a jejich nástavby Carcamper, které jsou odnímatelné díky popruhům. Poskytují přístřeší až 4 osobám a stejně jako minikaravany mají také kuchyňský kout. Nástavby jsou obecně lehčí než přívěsy, neboť nemají podvozek a nápravu. Účetně se jedná o fyzickou osobu, která mimo jiné provozuje čerpací stanici a další, například výrobu plastových obalů nebo ponožky, proto není možné přesněji zjistit finanční situaci plynoucí čistě pouze z nástaveb [30].

Tischer

Německá firma s dlouholetou tradicí zaměřená čistě na výrobu nástaveb na pickupy. Nabízí mnoho modelů a variant. Nástavby jsou ze sendvičových panelů s izolační vrstvou. Nástavby již velmi připomínají vzhled klasických karavanů a celonástaveb pro dodávkové vozy jako je Fiat Ducato nebo VW Crafter, jen v menším provedení [31].

Střešní stany

Výrobců střešních stanů je opravdu mnoho a jedná se o velmi zaplněný segment, jelikož střešní stan se dá připevnit na téměř jakýkoliv automobil se

střešním nosičem a jedná se o velmi jednoduchou a levnou variantu, pokud člověk nechce při kempování stavět klasický stan. Nevýhodou může být určitý nekomfort při lezení nebo slézání ze stanu a také nepřítomnost jakéhokoliv zázemí, např. pro vaření, stan plní pouze funkci pro spánek. Výrobou takových stanů se zabývá například známý výrobce autopříslušenství a kempovacího příslušenství Thule, Roofnest nebo například Tentbox.

2.4.5 ANALÝZA 5F

Stávající konkurence

Z pohledu stávající konkurence je její síla poměrně velká. Na trhu již existuje konkurence se zkušenostmi s výrobou minikaravanů. V konkurenčních bojích používají podniky zejména cenové nástroje a inovační. Na trhu tedy existují jak firmy, které nabízejí velmi podobný minikaravan s velmi podobnými vlastnostmi a soupeří mezi sebou hlavně cenou. Firma Carox naopak vsadila na nízké ceny, ty se však projevují na vlastnostech jejich minikaravanů a nabízeném příslušenství, což však určitému segmentu zákazníků naprosto vyhovuje. Na opačné straně spektra stojí firma Bruder, jež nabízí produkt pro náročné zákazníky, technologicky na jiné úrovni než zbytek trhu, nicméně si za něj nechá zaplatit o mnoho více než nabízená většina modelů. V neprospěch této síly může hrát fakt, že tento trh v posledních letech velmi rychle roste a může tak tvořit podmínky pro vstup nového výrobku, vstup je však podmíněn poměrně vysokými náklady na vývoj a výrobu.

Příchod nové konkurence

Nová konkurence se nemusí obávat loajality zákazníků k zavedeným značkám. Zákazník bere jednotlivé modely a usuzuje dle nabízené výbavy a ceny, ale nezohledňuje konkrétní značku. Stejně tak bude pro nového konkurenta velmi jednoduché zajistit výrobní postupy a know-how. Segment minikaravanů většinou stojí na kupovaných nápravách a tažných zařízeních, které je doplněno vlastním, avšak jednoduchým svařovaným rámem. Stejně tak konstrukce obytné části je veřejně známá, jelikož mnoho firem samo zveřejňuje, z jakých materiálů je karavan vyroben. Většina funkčních částí jako

okna, dveře, rolety, markýzy nebo spotřebiče jsou kupované od výrobců a není třeba je vyrábět. Pro prodej není třeba mít velkou distribuční síť dealerství, většina tuzemských funguje na principu showroomu, většinou v místě výroby, a konfigurátorem na webových stránkách.

Zákazníci

Jelikož je trh v růstu, klesá síla zákazníků kvůli stále větší poptávce. Není však pro ně problém vyměnit jednoho výrobce za jiného, až na detaily a výjimky je ze srovnávací tabulky patrné, že se výrobci drží nepsaných standardů a minikaravany nabízejí v podobných konfiguracích, samozřejmě až na náročné zákazníky s velkými cestovatelskými ambicemi, tam mají prakticky jedinou možnost volby. Zákazníka však mohou ovlivnit nabízené služby typu půjčení minikaravanu před prodejem, v případě pozitivního vjemu z testování by pak mohl mít tendence zůstat u zkušeneho modelu a ten také koupit.

Dodavatelé

Dodavatelé nemají velkou vyjednávací sílu. Na trhu je mnoho výrobců příslušenství pro karavany a minikaravany a v případě potřeby není problém tyto výrobky nahradit vlastní výrobou, například u vstupních dveří nebo oken, i mezi dodavateli tak panuje značná konkurence. Stejně tak i materiály, ze kterých jsou minikaravany vyráběny, jsou velmi dostupné a nejsou primárně určeny pouze pro výrobu obytných vozů, například sendvičové desky jsou primárně určeny pro stavebnictví, dřevěné materiály na interiérové záležitosti nebo opět stavebnictví, není tak problém nahradit dodavatele jiným.

Substituty

Substitučními produkty můžeme nazvat právě ty produkty, které nabízí nepřímá konkurence, tedy nástavby a střešní stany, popřípadě stany jako takové, a dokonce tak můžeme chápat i kempy jako službu nabízející vlastní ubytování. Nutno však podotknout, že je malá pravděpodobnost, že by došlo k hromadnějšímu nahrazování minikaravanů nějakým ze substitutů. V tomto

segmentu zákazník již předem vybírá na základě jeho preferencí, zda upřednostní vlastní přívěs nebo jen stan na úkor pohodlí, či zda bude cestovat pouze vlastním vozem a přespávat v kempech. Stejně tak je nepravděpodobné, že by zákazník pořádající delší expedice upřednostnil pouze střešní stan a zvolí spíše právě minikaravan či nástavbu, opět dle jeho preferencí a na základě průchodnosti terénem, manipulace se soupravou bude složitější, ale nástavby mají například výše těžiště. Každý substitut má tedy svá pro a proti a zároveň zasahuje každý jiné segmenty zákazníků s jinými preferencemi.

2.4.6 SEGMENTACE, CÍLENÍ A UMÍSTĚNÍ NA TRHU

Minikaravany bude podnik nabízet na trhu B2C. Pokud budeme uvažovat počáteční fázi a první roky, bude podnik cílit na tuzemský trh, tedy obyvatele žijící v České republice. Přednostně to budou lidé do 50 let, žijící v městských aglomeracích ze střední a vyšší střední vrstvy. Tito lidé budou mít větší zájem o pobyt v přírodě a touhu po pocitu dobrodružství, zároveň jej nebudou uspokojovat pobytem ve stanu. Předpokládá se pár nebo rodina s malými dětmi (do přibližně 12 let) s nemovitostí, kde bude možné minikaravan parkovat, popř. pronajatou garáží či jiným typem stání. Dalším segmentem mohou být i jednotlivci, kteří požadují větší pohodlí při pobytech v přírodě, jmenovitě například lidé věnující se rybolovu, lesníci, myslivci, cyklisté či vyznavači turistiky nebo skialpinismu. Mimo tyto skupiny budou patřit firmy jako zákazníci, ať už v podobě půjčoven nebo podniků, které pořídí jeden nebo více kusů na různé festivalové akce nebo teambuildingy apod.

V zásadě tedy budou rozhodovat zejména demografické atributy jako je věk a rodinný stav. Skupinu bude dále možné odlišit geografickým kritériem dle místa pobytu, se kterým se bude pojít chování zákazníků a jejich životní styl či představa o ideálním cestování. V poslední řadě také velmi důležité ekonomické kritérium, které bude definovat potenciální budoucí zákazníky. Výše uvedené proměnné budou dostačující pro segmentaci cílových skupin a následné vytvoření marketingového mixu.

	Mladé páry	Rodiny s dětmi	Jednotlivci
Demografické faktory	Bezdětný, do 30 let	Max. 2 děti (0-12 let), do 50 let	Bezdětný, 35 let a více
Geografické faktory	Bydlení ve městech, předpoklad prostoru pro parkování	Bydlení ve městech, předpoklad prostoru pro parkování	Město či příměstská sídla, okrajově venkov
Behaviorální faktory	Cestování formou roadtripu s komfortním zázemím, touha po dobrodružství, v letních obdobích	Komfortní kempování v intervalu mezi stanem a velkým karavanem, v letních obdobích	Potřeba zázemí pro outdoorové aktivity všeho druhu či jako zázemí pro volnočasové koníčky během celého roku
Ekonomické faktory	Střední či vyšší střední třída, příjem do 60 000 Kč/os. měsíc	Střední či vyšší střední třída, příjem do 60 000 Kč/os. měsíc	Střední až vyšší třída, podnikatel, vyšší management apod.

Tab. 4: Segmentace a profil jednotlivých skupin, vlastní tvorba

Podnik má v plánu cílit na tyto tři skupiny – páry, rodiny s malými dětmi a jednotlivci vyžadující větší komfort při pobytu v přírodě. Všechny skupiny by pak měly splňovat výše uvedené demografické parametry, tedy ze střední nebo vyšší střední třídy, okrajově i vyšší třídy, s věkem primárně do 50 let z městských aglomerací. U prvních dvou segmentů lze předpokládat velmi zřetelnou sezonnost, což nemusí platit i u poslední skupiny, např. vyznavačů zimních sportů. I tak lze však usuzovat, že zvýšený zájem bude primárně v jarních a letních měsících, v případě individuálních zakázek s delší dobou

dodání i již koncem zimních měsíců. V tomto období by podnik měl akumulovat dostatečné množství financí, kterým pak bude dokrývat zejména podzimní a zimní část roku. V prvním segmentu, tedy párů, zejména mladších ročníků lze očekávat růst trhu, který je způsobený zvýšeným zájmem o strávení dobrodružných chvil v přírodě. U takových zákazníků se předpokládá, že ještě nemají děti a dovolí si tak více příplatkové výbavy a komfortnější prvky, podobné rysy by mohl mít i segment párů s již odrostlými dětmi, cestující však bez nich, opět finančně zabezpečený, který pravděpodobně sáhne také po vyšší výbavě, avšak nebude minikaravan orientovat tolik na dobrodružné chvíle a kempování na divoko, jako spíše obytný přívěs do kempů se sociálním zázemím.

V případě rodin s dětmi lze očekávat velké množství objednané příplatkové výbavy v oblasti střešního nosiče, stanu, závěsné postýlky do kabiny, nosiče kol a komfortních spotřebičů, jako je například topení. Prodaný produkt by tak měl také patřit k těm dražším. U jednotlivců bude situace pravděpodobně tvořená dvěma tábory, jeden bude vyžadovat špičkově vybavený minikaravan se všemi komfortními prvky, včetně multimediálního systému s TV obrazovkou a Bluetooth připojením, naopak druhý pól se spokojí se základní výbavou, mnohdy například pouze s ledničkou bez vařiče, nebo úplně bez kuchyňských spotřebičů a spokojí se pouze s pocitem sucha, tepla a možnosti kvalitního spánku. Pro tento segment plánuje podnik nabídnout právě úplnou „entry“ verzi minikaravanu.

Pro všechny segmenty bude platit názorná ukázka funkčnosti a kvality minikaravanu, která se dá demonstrovat zejména na veletrzích. Na těchto akcích je výrazná kumulace lidí spadajících do výše uvedených segmentů a taková propagace, narozdíl od televizních reklam, zasáhne pouze část lidí se zájmem o cestování, kempování a tedy i karavany. Samozřejmostí pak bude i propagace a budování značky u placených reklam typu PPC, velmi účinné by se mohly jevit reklamy na Youtube nebo sociální síti Instagram, na kterých

tráví mladší část segmentu určitý volný čas a šance na zásah potenciálních zákazníků je poměrně velká.

2.4.7 VALUE PROPOSITION CANVAS

Value proposition canvas by nám taky měl pomoci lépe pochopit touhy a potřeby zákazníků a tím je lépe identifikovat.

Customer jobs

- Komfort a pohodlí při kempování
- Flexibilita cestování, časté přesuny
- Pocit bezpečí a zázemí
- Blízko přírodě

Customer pains

- Rozkládání kempovacího prostoru
- Obtížná manipulace s karavanem
- Vysoké pořizovací náklady karavanů
- Omezenost vjezdu do některých zón s velkým karavanem
- Nepříjemné povětrnostní podmínky při stanování

Customer gains

- Jednoduchost při kempování
- Odolnost, kvalita zpracování
- Lehká ovladatelnost
- Průchodnost terénem
- Konfigurovatelnost

Products and Services

- Minikaravan klasické koncepce, ale netradičního vzhledu
- Kvalitní produkt s důrazem na zpracování a funkcionalitu
- Jednoduchost začíná již u objednání
- Maximální zákaznický servis – půjčovna, opravna, technická podpora

Pain Relievers

- Šetří čas a nabízí tak více prostoru pro poznávání okolí
- Poskytují odolné a útulné zázemí pro přečkání i těch nejhorších povětrnostních podmínek
- Není součástí automobilu, dá se odpojit – větší flexibilita při cestování
- Kompaktní rozměry a nízká hmotnost
- Malé pořizovací a provozní náklady oproti karavanům

Gain creators

- Navržený s ohledem na výborné jízdní vlastnosti a překonávání i středně těžkých terénů
- Velmi vysoká kvalita zpracování
- Nejen funkční, ale i designová záležitost
- Veškeré funkční prvky navržené s ohledem na ergonomii

Podnik XYZ si je vědom, že vstupuje na již existující trh a některé problémy zákazníků bude velmi podobně řešit i konkurenční nabídka. Proto se chce zaměřit na maximalizaci přínosů zákazníkovi a oslovit je právě výhodami jeho minikaravanu, které bude představovat zejména kvalita zpracování a funkční moderní design, jednoznačně identifikovatelný a nezaměnitelný. Jak již byl zmíněno v předchozích odstavcích, podnik bude cílit zejména na lidi toužící po dobrodružství, ať už si ho vysní jako víkendový výlet nebo expedici do vzdálených končin. Zákazníkům chce také nabídnout velkou konfigurovatelnost, jelikož to v dnešní době považuje za vysokou přidanou hodnotu produktů.

2.4.8 MARKETINGOVÝ MIX

S předchozích analýz tedy postupně vyplynul následující marketingový mix.

Product

- Minikaravan s klasickou koncepcí, ale moderním designem lišícím se od konkurence, který zaujme

- Vysoká možnost customizace – široký záběr spektra zákazníků a jejich rozdílných požadavků
- Precizní zpracování a kvalitní komponenty
- Tři výbavové stupně – základní holá verze, cestovní a terénní
- Příplatková výbava prakticky jakákoliv k jakékoliv výbavové verzi, omezena bude základní verze, kde budou nabízeny pouze některé druhy příplatkové výbavy
- Servis minikaravanů přímo u výrobce
- Půjčovna s možností vyzkoušení karavanu před koupí
- Individual program pro náročné zákazníky nebo firmy se speciálními požadavky (pojízdný bar na teambuildingové akce, speciální materiály apod.)

Price

- Tři cenové hladiny odpovídající třem výbavovým stupňům, příplatková výbava v nich jako v rámci balení se zvýhodní cenou oproti nákupu té samé příplatkové výbavy samostatně
- Zálohová platba bude obsahovat 60 % kupní ceny a bude splatná před začátkem výroby, 40 % je splatných před převzetím minikaravanu
- Zvýhodněné ceny při velkoodběru, např. půjčovnami
- Možnost úvěru

Place

- Výrobní areál firmy bude obsahovat i showroom – venkovní expozici několika modelů, některých připravených ihned k odběru jako skladové zásoby
- Eshop s konfigurátorem pro zjištění prodejní ceny s navolenou výbavou, náhledy dekorů vnitřního obložení a barev laku
- Možnost převzetí zákazníkem na místě nebo doprava na určené místo za příplatek

Promotion

- Veletrhy a výstavy z cestovatelského, kempingového a outdoor odvětví – jeden z klíčových kanálů, kde se koncentruje téměř jen cílová skupina, tedy se zájmem o kempování a lze tedy předpokládat vysokou šanci akvizice, tyto akce také budou hrát roli pro získávání kontaktů na prostředníky pro expanzi do zahraničí, předpokládané výdaje přibližně 100 000 Kč za výstavu v ČR, v EU 150–200 tis. Kč
- Sociální platformy – Youtube, Instagram a Facebook – zejména Youtube bude hrát důležitou roli, kde budou umístěny krátké placené reklamy před videi, hlavně krátké akční prostřihy a klíčové funkce karavanu, snaha o zvýšení povědomí o značce, vyvolání pocitů u potenciálních zákazníků, plánovaný rozpočet 150 000 Kč/rok, polovina Youtube, polovina Facebook a Instagram
- PPC – Google Ads, okrajově Sklik – tento kanál by měl sloužit zejména pro větší propagaci půjčovny, který by však také měla mít konečný efekt navýšení šance prodeje, plán 100 000 Kč/rok
- Magazíny a pořady v televizi z odvětví automobilů v rámci testů, kde se očekává zásah velké části publika, spíše pro šíření povědomí o značce, podnik si je vědom relativně vysokých nákladů v poměru k akvizicím zákazníků například v porovnání s veletrhy, dle média se mohou náklady pohybovat od 20 do 100 tisíc za propagaci
- Plánem je začít veletrhy hned v prvním roce, jelikož tento kanál podnik považuje za velmi významný pro prodeje. Společně s uvedením na trh by měl podnik spustit kampaně s natočenými spoty na sociálních sítích pro utvoření povědomí o značce a produktu. Po vytvoření skladových zásob k pronájmu by se měla spustit propagace ve vyhledávacích, právě na půjčovnu. Posledním kanálem by pak měla být propagace v TV pořadech a magazínech, kde zejména v prvním případě si je podnik vědom relativně vysokých nákladů v poměru k šanci na akvizici zákazníka, a i tento kanál by měl sloužit k šíření povědomí o značce a produktech.

2.5 ANALÝZA MAKROOKOLÍ PODNIKU

Analýzu vnějšího prostředí provedu pomocí PESTLE analýzy, která zohlední vnější faktory ovlivňující podnik a plánovanou výrobu minikaravanů.

2.5.1 PESTLE ANALÝZA

Politické faktory

Momentální situace nemá zásadní vliv na fungování podniku a ani se neočekává v tomto ohledu určitá větší změna. Segment neomezují konkrétní obchodní omezení, pro budoucí expanzi do zahraničí v rámci EU nepodléhá cla. Při problematice vývozu do zahraničí se podnik bude potýkat s registrací plátce DPH v dané zemi, pokud překročí za rok určitou částku. Pokud bude ze strany vlády například navýšena DPH, bude to promítnuto do prodejní ceny.

Ekonomické faktory

Ekonomická situace může být jednou z největších hrozeb pro podnik. S příchodem ekonomické krize, umocněné pandemií a nyní i válečného konfliktu na ve východní Evropě se nyní potýkáme v rámci ČR s jednou z nejvyšších inflací a velmi podobná je i situace ve zbytku EU. Neustálé změny cen materiálů a energií mohou velmi komplikovat nastavenou cenovou politiku s důsledkem neustálých rekalkulací nákladů na výrobu a možných ztrát z prodejů. S růstem životních nákladů také může klesnout ochota zákazníků nakupovat mimo jiné i minikaravany. Krize však může i způsobit konec některého z konkurentů a tím i uvolnění místa na trhu, což může být bráno jako příležitost. Hrozí také, mimo jiné, růst cen pohonných hmot, což může utlumit automobilovou dopravu a tím také ovlivnit segment minikaravanů.

Sociálně-kulturní faktory

Naopak faktory z této sféry mohou firmě přinést užitek. S tím souvisí například příznivý trend v oblasti cestování, roste obliba kempování, lidé z měst mají potřebu uspokojit své touhy po dobrodružství a využijí i krátkého

víkendu pro realizaci takové cesty, na kterou je právě minikaravan vhodný. Dle dostupných zdrojů oblibu kempování a karavanů urychlila právě pandemie koronaviru, kdy rostla poptávka meziročně o více než 200 % [32].

Dále se také potvrzuje trend obliby zejména u mladých lidí, kteří spíše než komfort upřednostňují právě touhu pro procestování co nejvíce míst na úkor kempování na jednom místě několik dnů, což právě minikaravany umí skvěle podpořit [33].

Trendu by také mohl napomáhat růst obliby trávení dovolené v přírodě s cílem navštěvovat přírodní památky, a to jak u zahraničních, tak u domácích turistů, vyjádřeno čísly nárůst z 20 % na 32 % oproti roku 2019 u zahraničních a z 28 % na 34 % u tuzemských turistů, podobným tempem také narůstá zájem o pěší turistiku. [36].

Technologické faktory

Ve sféře technologií se neočekává nějaký zásadní převrat, který by ovlivnil segment minikaravanů, v případě výrobních technologií můžou být zajímavé nové obráběcí nástroje pro určité materiály, které by mohly urychlit výrobní časy. Pro podnik by mohlo být stěžejní využití dotačních programů v rámci podpory vývoje nových a inovačních programů, podobných například již proběhlému programu OPPIK. Zajímavou cestou by mohly být významnější posuny v oblasti akumulátorů, zejména z hlediska jejich kapacity a velikosti. Minikaravany sice nejsou primárně určené na delší expedice, takové technologické možnosti by však umožnily i to, a navíc by bylo možné nahradit například dieselové topení za elektrické a využít tak vyšších kapacit akumulátorů, tím by odpadla nutnost mít v přívěsu naftový okruh, což by znamenalo určité zjednodušení. Podobný efekt by mohl mít určitý vývoj v oblasti palivových článků s vodíkem, který by také velmi dobře mohl sloužit jako alternativní zdroj energie a umožnil tak delší fungování přívěsu mimo civilizaci s infrastrukturou.

Legislativní faktory

Z hlediska legislativy bude podnik omezovaný v několika směrech, a to samozřejmě zákoníkem práce a obchodním zákoníkem vymezujícím podnikání. Z pohledu produktů je na místě uvažovat legislativu v oblasti řídičských oprávnění a nabízet karavan tak, aby vyhovoval skupině B do 3,5 tuny pro získání co nejširšího segmentu zákazníků [34]. Minikaravany také musejí podléhat registraci a bude nutné je registrovat buď každý zvlášť jako přestavbu dle zákona o podmínkách provozu vozidel nebo jako malosériovou výrobu, aby se podnik vyhnul registrování každého kusu zvlášť, což by mohlo být neekonomické. To zákon povoluje jako schválení typu (část třetí zákona), pokud je výrobce způsobilý zajistit shodu výroby se schváleným typem a v souladu s výrobní dokumentací. Pro start výroby bude tedy nutné s prvním finálním prototypem navštívit STK a registr vozidel, následné kusy se již budou do provozu přihlašovat stejně jako klasické automobily a stejně tak podléhá i pravidelným kontrolám po 4 a následně 2 letech. Úřad pak podnik zaregistruje jako výrobce a přidělí obytnému přívěsu vlastní VIN kód. Podnik také musí ke karavanu dodávat uživatelský manuál s instrukcemi k užívání karavanu a k jeho kontrole, aby se vyhnul možným nepříjemnostem v potencionálních sporech se zákazníky. Všechny funkční části, myšleno náprava, kola, tažné zařízení, světla a podobné musejí být homologované, a proto je bude podnik nakupovat jako hotové části pro zjednodušení registrace [35].

Environmentální faktory

Mezi největší rizika patří omezování fosilních paliv a s tím spojený možný úpadek automobilové dopravy, přestože budou paliva pravděpodobně nahrazena alternativními. Zejména pro elektromobily bude velmi důležité snažit se co nejefektivněji snižovat celkovou hmotnost minikaravanu, jelikož těžší souprava může značně snížit dojezd vozu. Stejně tak by měla následovat snaha o užívání co nejúspornějších spotřebičů a jiných elektrických součástí.

2.6 SWOT ANALÝZA

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Firemní know-how • Vysoká technologická vybavenost • Možnost prakticky celé výroby in-house • Vlastní výrobní prostory • Možnost expanze výrobní plochy • Lokalita výrobní haly • Výborné vztahy s dodavateli • Vysoká flexibilita výroby a kapacit • Zajímavé obchodní kontakty 	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobý problém se zaměstnáním kvalifikované síly • Malý tým lidí pro vývoj • Současný útlum v oboru podnikání • Nezkoušenost s podobně velkými projekty • Žádné marketingové oddělení • Zhoršená finanční situace
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj trhu s minikaravany • Způsob trávení volného času u mladších generací • Dotační programy na vývoj • Expanze do zahraničí • Rostoucí obliba kempování • Problémy s dodávkami zahraničních výrobců na tuzemský trh 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomická krize • Nárůst cen vstupních materiálů • Nárůst cen PHM a automobilů • Změna legislativy registrace přívěsů na úřadech • Růst oblíbenosti substitutů

Obr. 18: Analýza podniku XYZ v kontextu výroby minikaravanů, vlastní tvorba

Ze SWOT analýzy vyplývá, že firma je silně technologicky vyspělá, má dlouholeté zkušenosti s výrobou a s tím spojené výrobní know-how, což jí umožňuje uskutečnit téměř celou výrobu u sebe. To je podpořeno také vlastním výrobním areálem, který zároveň utužuje jistotu výrobních prostor a

eliminuje možné nucené stěhování firmy. Výrobní areál také umožňuje rozšíření dostavěním dalších výrobních ploch, jelikož je nyní z pozemku zastavěna jen velmi malá část. Dlouholeté zkušenosti s výrobou také přinesly velmi dobře nastavené vztahy, z čehož plynou příznivě nastavené lhůty splatnosti. Mimo to také podnik za dobu působení získal mnoho kontaktů, které by mohl využít pro propagaci projektu. Podnikové technologie umožňují téměř okamžitý start výroby za předpokladu dokončeného vývoje a nabízejí vysokou flexibilitu a dostatečné kapacity, nyní je nastaven jednosměrný provoz a v případě potřeby se tedy dá kapacita až ztrojnásobit bez nákupu dalších technologií. V neposlední řadě je velkou výhodou pro podnik její lokalita ve Středočeském kraji.

Z předchozích analýz také vyšlo najevo, že podnik se dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Současní operátoři ve výrobě nejsou schopni vyrábět bez připravených dat a pozici přípraváře výroby dlouhodobě zajišťuje jednatel společně s technologem, což je stav do budoucna neudržitelný s předpokladem startu projektu minikaravanů. Nyní taková situace oslabuje vlastní vývoj, na který tak již nezůstává tolik času a hrozí protažení vývojové linky, s tím spojené zvýšené náklady. Zodpovědní a manuálně zruční zaměstnanci budou třeba také na nové pozice na montáži minikaravanů a jejich nábor může být opět problémem, současně bude v blízkých letech nutné přijmutí nových operátorů do výroby, jelikož dva současní budou odcházet postupně do důchodu. Nového zaměstnance bude pak firma potřebovat i na pozici account managera, který by pomáhal s chodem projektu minikaravanů, zejména v oblasti marketingu a obchodu. Hlavně s marketingem nemá firma téměř žádné zkušenosti. Pro firmu také není příznivá současná situace, kdy začala ekonomická krize, která následuje pandemií a omezování maloobchodu, což způsobilo útlum v oboru reklamy. Dlouholetí zákazníci omezili výdaje na reklamu a podniku tak klesly zisky, ze kterých může financovat vývoj.

Co se týče okolí podniku, v úspěšném podnikání s výrobou minikaravanů by jej mohl podpořit současný trend růstu tohoto segmentu, kdy si lidé kempování a karavany velmi oblíbili a minikaravany jsou pro ně novinkou, kterou velmi rádi zkouší. Pro zákazníky je to cenově velmi zajímavá alternativa k velkému obytnému přívěsu nebo karavanu. Tento trend je patrný zejména u mladších generací, které více směřují k trávení volného času v přírodě na cestách. Taková situace neplatí jen pro Českou republiku, ale i Evropu obecně, proto by podnik měl po ustálení výroby expandovat do zahraničí, kde může čekat mnohem větší okruh zákazníků, na tuzemském trhu by mohlo dojít k převýšení poptávky nabídkou. S ohledem na současný vývoj by však mohlo dojít i na omezení dodávek od zahraničních dodavatelů a prodejců, spojených s dlouhými dodacími lhůtami, což by mohlo být příležitostí pro podnik XYZ, který by tyto výpadky mohl nahradit svými minikaravany. Podnik by svou zhoršenou finanční situaci mohl napravit pokusem o získání dotačního programu z EU, např. program Inovace nebo Aplikace z dotačního fondu OPTAK, který je vhodný i pro malé podniky.

Naopak nebezpečí firmě hrozí díky dopadům ekonomické krize. V první řadě hrozí zdražování vstupních materiálů, což by sice podnik mohl řešit zvýšením prodejní ceny, nicméně není jisté, do jaké míry by to byl schopen zákazník akceptovat, jinak by hrozilo zmenšování marže a tím by mohla být ohrožena finanční udržitelnost projektu a celé firmy. To samé platí i u navyšování cen energií, které nemusí být hned patrné a hůře se s ním pracuje než s přímými vstupy v podobě materiálů. Krize také může u zákazníků způsobit menší poptávku z důvodu šetření kvůli obavám z budoucího vývoje ekonomiky. Nižší poptávku také může způsobit růst pohonných hmot a samotné zdražování kupní ceny automobilů. Pokud již zákazník automobil, zejména na fosilní paliva, má, může být jedním ze způsobů šetření jeho financí právě úspora pohonných hmot, stále je však možnost, že si minikaravan pořídí. V případě, že se potenciální zákazník teprve rozhoduje o koupi automobilu, může zvýšení jeho ceny změnit jeho plány, v tom případě nebude o nákupu minikaravanu ani uvažovat. Situace může vyústit ve větší

poptávku po substitutech, zejména těch levnějších v podobě stanů na střeche nebo stanů obecně, tím spotřebitel docílí úspory, zároveň však naplní svou počáteční touhu po cestování a kempování. Problémem do budoucna může být také změna legislativy, která upravuje registraci nových vozidel do provozu, která může vyústit ve složitější byrokratické úkony, čímž navýší náklady, nebo přímo upraví výši poplatku za homologaci série, popřípadě stanoví takové podmínky pro homologaci, které nebudou pro podnik uskutečnitelné nebo ekonomicky výhodné.

Rizikem z výše jmenovaných faktorů může být zhoršená ekonomická situace podniku spojená s ekonomickou krizí a bylo by vhodné ji minimalizovat čerpáním již zmíněného dotačního programu nebo sjednáním provozního úvěru nebo podobného způsobu financování. Na druhou stranu však může firma těžit z dobrých vztahů s dodavateli a v případě poptávky, která bude stačit k fungování projektu zajistit takové lhůty splatnosti, které napomohou k minimalizaci nedostatku finančních prostředků, i kdyby jen dočasných. Podnik by také mohl využít svých potenciálních kapacit a flexibility výroby a v případě růstu trhu, který by překonal úpadek zájmu díky krizi, by si mohl vybudovat silné postavení a značku na tuzemském trhu, což by následně ulehčilo vstup na trhy zahraniční.

2.7 MANAŽERSKÉ PLÁNOVÁNÍ A PROPOČTY

Tento případ business plánu je specifický kvůli správné alokaci nákladů a dalších atributů při výrobě. Podnik XYZ chce zachovat stávající zakázkovou výrobu a rozšířit ji o výrobu minikaravanů, proto bylo pro výpočty HNS a následné výpočty nákladů, výdajů a dalších nutné rozdělení, nebo spíše přidělení kapacit těmto dvěma výrobními liniím. Podnik byl rozdělen do 4 středisek, a to sice vedení, produkce, výroba a montáž. V rámci každého střediska pak byly alokovány příslušné náklady a kapacity, rozdělené mezi výrobu minikaravanů a zbytek produkce. Pro co nejpřesnější propočty byl vytvořen výpočetní model v MS Excel, který obsahuje veškeré údaje nutné k vypočtení výrobních a režijních nákladů, modelu řízení skladových zásob či

řeší finanční a účetní otázky z hlediska toku peněz, odpisu majetku, cizích zdrojů financování a přehledu finančních závěrek. Díky tomuto modelu bylo možné sestavovat roční plány pro tento projekt. Veškeré následující propočty jsou tak podloženy reálnými čísly, která jsou k nahlédnutí i v příloženém Excelu.

2.7.1 KAPACITNÍ PROPOČTY

Podnik nyní funguje na jednosměnném provozu, který při propočtech stačil i pro rozšíření výroby. Pro výpočty bylo tedy zvoleno 250 pracovních dnů po osmihodinových směnách. Od celkového časového fondu bylo v případě pracovníků odečteno 20 dnů dovolené. V případě strojů pak ještě navíc servisní zásahy a tím také zkrácená doba provozu v délce 6 hodin měsíčně. Teoretická kapacita pak v podniku dosáhla 1908 hodin ročně.

Poté byly určeny stroje, na kterých bude realizována výroba minikaravanu, ze stálých je to CNC frézka a pro případy potřeby ještě plošná tiskárna, stolový plotr a rolová tiskárna, pokud by byla realizována individuální úprava v podobě polepu, potisku interiéru nebo podobných aplikací. Na stroje bylo pro následné propočty nákladů určeno jejich čisté vytížení (stroj v provozu) z dosavadních pozorování a zkušeností navýšených o výrobu karavanů.

Stroj	Vytížení	Určeno pro karavany	Časový roční fond
CNC Frézka	0,40	0,50	400 hod
Stolový plotr	0,25	0,10	50 hod
Plošná tiskárna	0,15	0,01	3 hod
Rolová tiskárna	0,50	0,01	10 hod
Svářečka	0,20	0,99	396 hod

Tab. 5: Využití strojů a časové fondy pro minikaravany, vlastní tvorba

U pracovníků bylo postupováno obdobně, jen se pochopitelně vypustilo přenásobení vytížením a nahradilo se FTE dle úvazku.

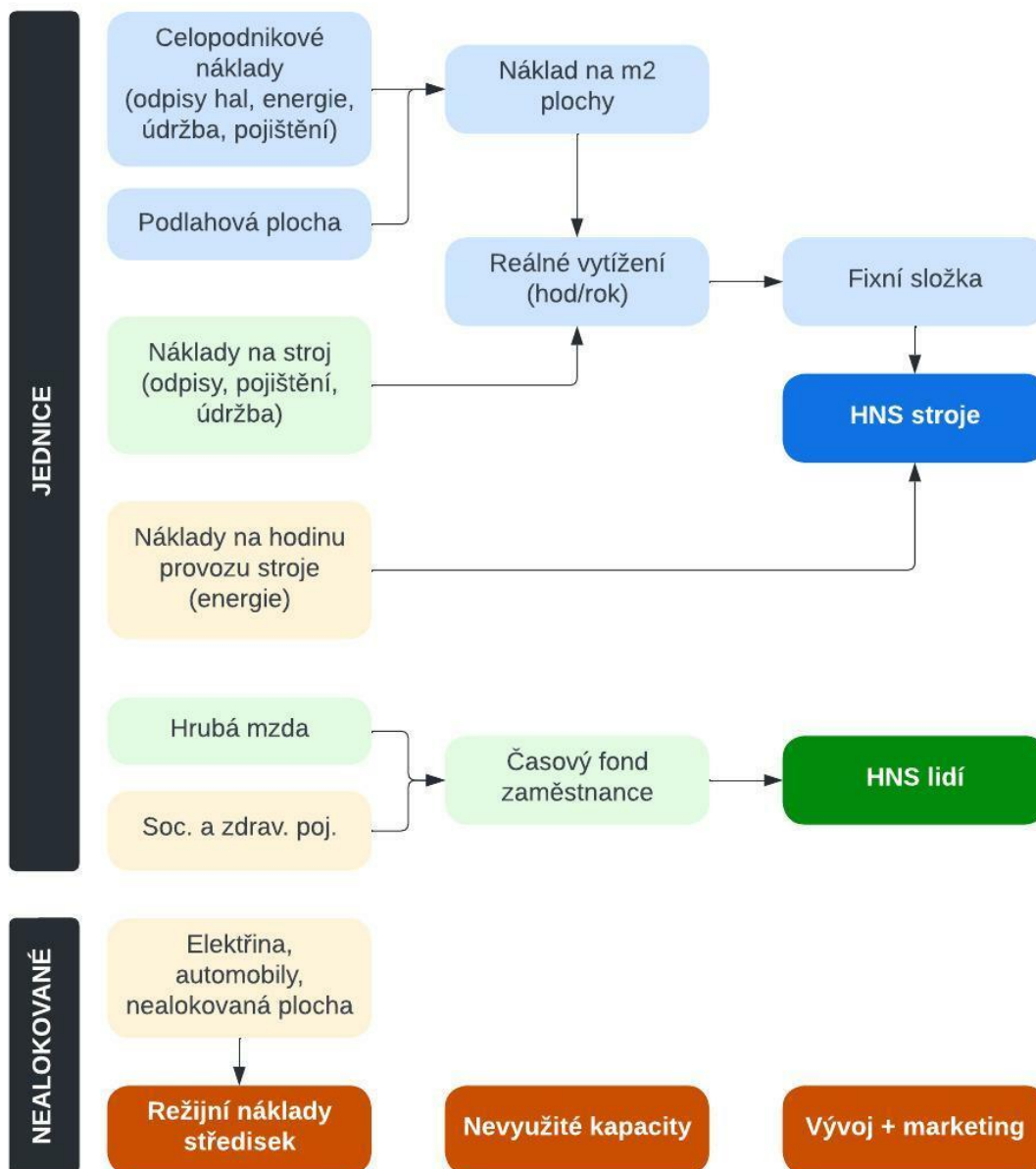
Pracovník	FTE	Určeno pro karavany	Časový roční fond
Jednatel	1	0,1	190 hod
Konstruktér	1	0,2	380 hod
Account manager	1	1	1908 hod
Operátor 1	1	0,25	477 hod
Operátor 2	1	0,25	477 hod
Svářeč	0,5	1	396 hod
Montér 1	0,4	1	763 hod
Montér 2	0,4	1	763 hod

Tab. 6: Časové fondy pracovníků pro minikaravany, vlastní tvorba

Account manager bude zaštiťovat běh projektu, komunikaci se zákazníkem, dostupnosti materiálů a marketing, s podporou jednatele v oblasti obchodu a konstruktéra u výrobních záležitostí či konstrukčních změn.

2.7.2 NÁKLADOVÉ PROPOČTY

Pro nákladové propočty na základě kapacit byla zvolena metoda HNS. Podařilo se alokovat téměř všechny podnikové náklady. Náklady na odpisy hal a pozemku, jejich údržbu a pojištění se rozpočítalo do podlahových ploch mezi jednotlivá střediska, která jsou čtyři – vedení, produkce, výroba a montáž. V případě výrobních strojů ještě samostatně do zastavěné plochy, aby byla známa i jejich HNS, ve které bylo uvažováno i poměrné využití, čili zvýšené náklady v době běhu stroje. V rámci minikaravanů se pak ještě uvažovaly jednorázové náklady v podobě vývoje, testování, přihlášení minikaravanů, vytvoření konfigurátoru a náklady na marketing a výstavy během roku. Byla vytvořena tabulka s kusovníkem pro jednotlivé modely a jejich časové náročnosti, díky tomu bylo možné velmi přesně určit výrobní náklady na jednotlivé modely a jejich časovou náročnost, uvedené v tabulce níže.



Obr. 19: Schéma toku dat při nákladových propočtech, vlastní tvorba

Každá součást v kusovníku je definována vstupními náklady na pořízení na měrnou jednotku a časovou náročností na určitý stroj nebo lidské zdroje, která byla předem odhadem určena z dosavadních zkušeností s výrobou. Díky 3D modelu jsou známá potřebná množství materiálu. Potřebné časové náklady na lidi představují jak náklady na operátory u strojů, tak náklady na montáž. Přes spočítané HNS při kapacitních propočtech bylo tedy možné ke každé součásti v kusovníku téměř přesně určit náklady vynaložené na materiál, provoz strojů a obsluhu a celkovou sumou pak určit celkové výrobní

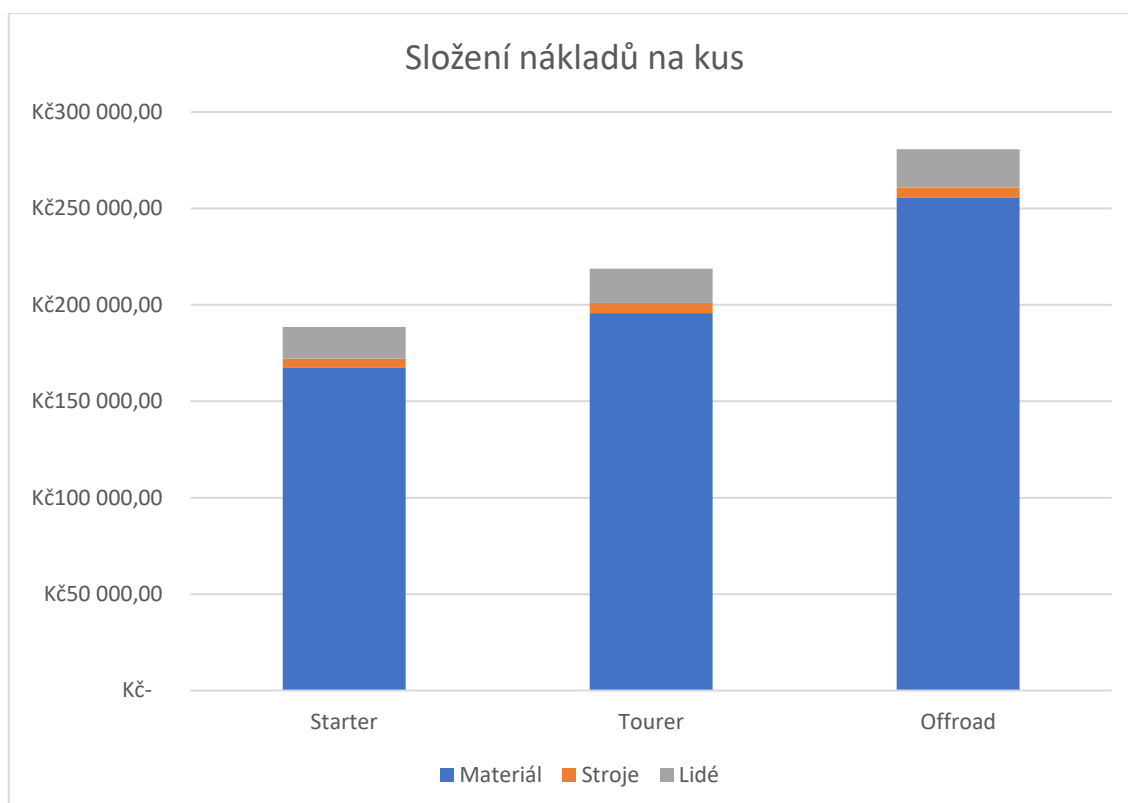
náklady. Díky časové náročnosti je také možné kontrolovat kapacity a případně tak navyšovat úvazky a tím i disponibilní časové fondy. Kusovníková tabulka zároveň slouží jako zdroj dat pro model řízení skladových zásob, které bylo nutné propočítat přesně po měsících, jelikož tvoří přibližně polovinu všech podnikových výdajů a tím velmi ovlivňují tok peněz.

Příkladem výpočtu mohu uvést na dílci sendvičových boků pro opláštění karavanu. Jednoznačným nákladem je samozřejmě samotný materiál, tedy jeho nákupní cena v závislosti na velikosti plochy. Dílec bude frézován a následně montován ke karavanu. HNS frézky se skládá ze dvou částí – fixní a variabilní. První část tvoří odpisy stroje, pravidelná roční údržba, pojištění a náklady na zastavěnou plochu / pracoviště. Do těchto nákladů se podařilo alokovat všechny celopodnikové náklady, tedy odpisy haly, náklady na energie, pojištění, údržbu hal a pozemků. Variabilní složku tvoří energie spotřebovávané při provozu stroje. V kalkulacích tedy bylo počítáno s HNS se strojem v provozu a při manipulaci u stroje pouze s fixní složkou. Podobným přístupem pak byly počítány další stroje, v případě pracovníků jejich hrubá hodinová mzda s veškerými odvody.

Na dílec tedy byla určena potřebná časová dotace na stroj a stejně tak i na montáž. Takto pak bylo možné postupovat u všech dílů z kusovníku a bylo možné sledovat rozložení nákladů na materiál, stroje a lidi.

	Starter	Tourer	Offroad
Materiál	167 413 Kč	195 713 Kč	255 463 Kč
Stroje	4 674 Kč	5 260 Kč	5 400 Kč
Lidé	16 432 Kč	17 869 Kč	19 944 Kč
CELKEM	188 519 Kč	218 842 Kč	280 807 Kč

Tab. 7: Výrobní náklady na jednotlivé modely, vlastní tvorba



Obr. 20: Složení nákladů na výrobu dle původu, vlastní tvorba

V případě jednorázových výdajů bylo počítáno s vývojem ve výši přes 150 000 Kč, výrobou dvou testovacích minikaravanů za téměř 440 000 Kč a náklady na přihlášení a atest ve výši 50 000 Kč. V průběhu roku pak veletrhy, dvakrát po 100 000 Kč a placená reklama v celkové výši 300 000 Kč. Vývoj základního konfigurátoru by měl stát přibližně 60 000 Kč.

2.7.3 VARIABILNÍ KALKULACE

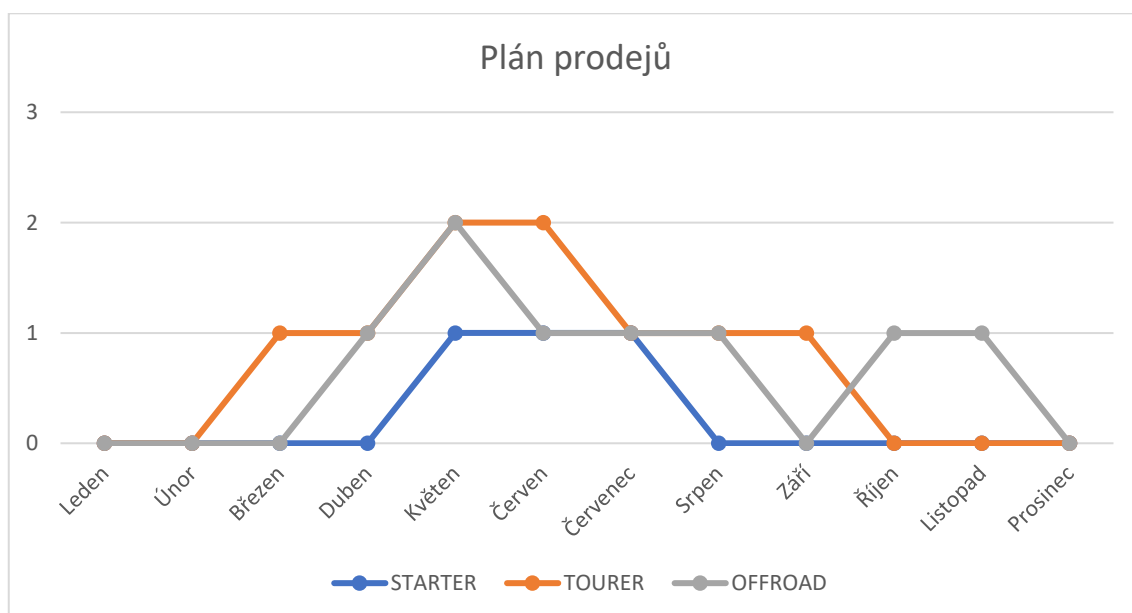
Pomocí variabilní kalkulace byl spočítán příspěvek na úhradu, v tomto případě tedy přínos businessu do podniku, který by měl po započtení nákladů zmíněných v tabulce č. 8 činit v prvním roce přes 1 400 000 Kč. Ač se může zdát, že náklady na nevyužitou výrobu jsou poměrně vysoké, nemusejí v realitě vůbec vzniknout. Kapacity vznikly díky poměrnému dělení výroby pro minikaravany a zbytek produkce podniku a případné nevyužité kapacity lze využít právě pro zbytek výroby, a to lze samozřejmě i naopak. Pro výpočet měla variabilní kalkulace smysl z hlediska zjištění schopnosti samostatného fungování projektu a jaký bude mít pro podnik efekt a přínos.

Typ	STARTER	TOURER	OFFROAD	STARTER	TOURER	OFFROAD	CELKEM
Cena	349 000,00 Kč	469 000,00 Kč	549 000,00 Kč	349 000,00 Kč	469 000,00 Kč	549 000,00 Kč	
Prodané kusy	1	1	1	3	9	8	
Třžby	349 000,00 Kč	469 000,00 Kč	549 000,00 Kč	1 047 000,00 Kč	4 221 000,00 Kč	4 392 000,00 Kč	
Přímé variabilní náklady	167 412,80 Kč	195 712,80 Kč	255 462,80 Kč	502 238,40 Kč	1 761 415,20 Kč	2 043 702,40 Kč	
PÚ 1	181 587,20 Kč	273 287,20 Kč	293 537,20 Kč	544 761,60 Kč	2 459 584,80 Kč	2 348 297,60 Kč	
Práce strojů a lidí	21 105,40 Kč	23 128,54 Kč	25 343,47 Kč	63 316,19 Kč	208 156,87 Kč	202 747,72 Kč	
PÚ 2	160 481,80 Kč	250 158,66 Kč	268 193,73 Kč	481 445,41 Kč	2 251 427,93 Kč	2 145 549,88 Kč	4 878 423,22 Kč
Nevyužitá kapacita							785 146,62 Kč
PÚ 3							4 093 276,60 Kč
Režijní náklady							1 456 701,04 Kč
PÚ 4							2 636 575,56 Kč
Náklady na vývoj							702 221,68 Kč
PÚ 5							1 934 353,88 Kč
Náklady na marketing							500 000,00 Kč
PÚ 6							1 434 353,88 Kč

Tab. 8: Variabilní kalkulace, vlastní tvorba

2.7.4 PLÁN PRODEJŮ

Dalším krokem bylo vytvoření plánu prodeje v prvním roce, jelikož se jedná o zboží velmi ovlivněné sezonností, je z grafu níže patrná velká nevyrovnanost prodejů v průběhu roku, předpokládá se největší odběr před a v průběhu léta, naopak na počátku a konci roku malé nebo nulové prodeje.



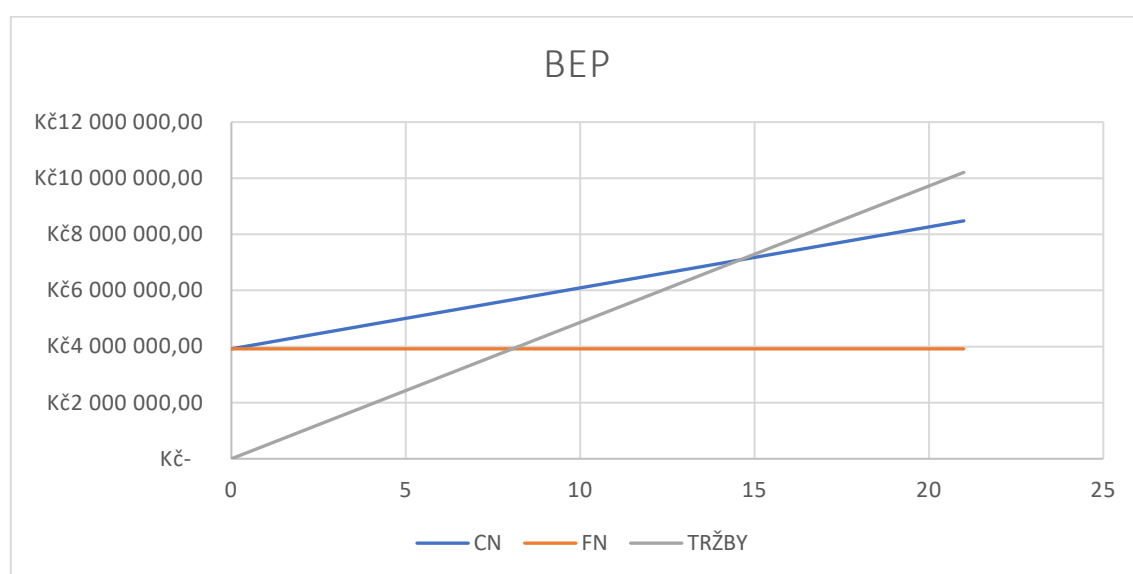
Obr. 21: Plán prodejů, vlastní tvorba

Předpokládá se největší odbyt u modelu Tourer (9 ks) následovaný modelem Offroad (8 ks), v menší míře pak model Starter (3 ks). Na základě prodejů byla provedeno stanovení ceny a propočítáno s pomocí variabilní kalkulace pro

prvotní kontrolu ziskovosti projektu a správného nastavení ceny. Koncové ceny s DPH tedy byly nastaveny následovně:

- Starter – 349 000 Kč s DPH
- Tourer – 469 000 Kč s DPH
- Offroad – 549 000 Kč s DPH

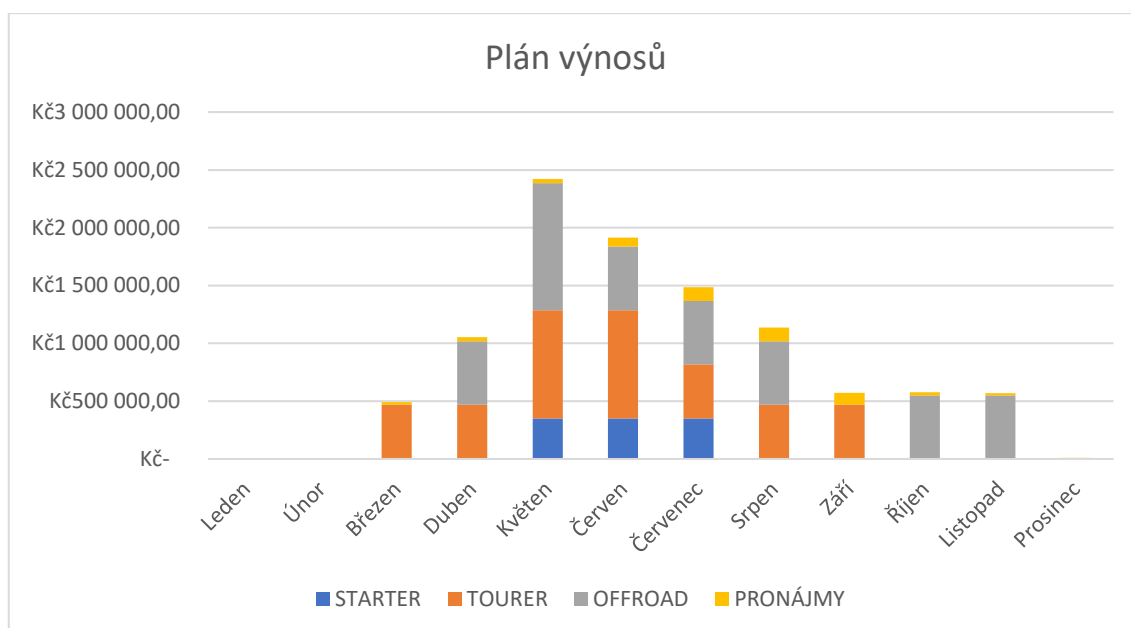
Pro takto nastavené hodnoty byl spočítán prvotní bod zvratu pro poměr prodejů modelů 1:3:3, který by se měl nacházet mezi 14 a 15 prodanými kusy ročně, tedy převedeno dle poměrů 2 kusy Starter a po 6 kusech modely Tourer a Offroad.



Obr. 22: Bod zvratu v prvním roce, vlastní tvorba

V propočtech je následovně uvažováno také poskytování služeb půjčovny, kdy podnik v průběhu roku disponuje dostatečným počtem skladových karavanů. Takové kusy byly opět pronásobeny jejich využitím pronájmu v jednotlivých měsících následnými cenami pronájmů v hlavní sezóně / mimo sezónu:

- Starter – 1 000 Kč / 800 Kč/den
- Tourer – 1 200 Kč / 1 000 Kč/den
- Offroad – 1 400 Kč / 1 200 Kč/den



Obr. 23: Plán výnosů, vlastní tvorba

Celkové tržby za prodej a služby by tak měly v plánovaném roce 2023 dosáhnout 10 229 000 Kč, z toho 569 000 Kč by tvořil pronájem.

Výhledově do dalších let by podnik měl navyšovat své prodeje, a to díky postupně zvyšujícímu se dosahu a zejména expanzi do zahraničí. V první fázi by chtěla firma vstoupit na slovenský a polský trh, následně pak do Německa, Dánska, Rakouska a pobaltských států.

	2023	2024	2025	2026
Starter	3	4	5	6
Tourer	9	10	13	16
Offroad	8	11	14	16
Tržby za prodej [Kč]	9 660 000	12 125 000	15 528 000	18 382 000
Pronájem [Kč]	569 000	842 000	1 157 000	1 448 000
Tržby celkem [Kč]	10 229 000	12 967 000	16 685 000	19 830 000

Tab. 9: Výhled tržeb v prvních 4 letech, vlastní tvorba

2.7.5 PLÁN VÝROBY

Při takto nastavených odběrech bylo důležité plánovat výrobu včetně kusů na sklad / pronájem. Výroba je plánována tak, aby byla co nejvíce rovnoměrná během roku s výjimkou konce roku. Jako vhodné tempo produkce byly nastaveny 3 karavany měsíčně. Tím se docílí většího předzásobení na počátku sezony jak pro pronájmy, tak pro následné větší odběry během letních měsíců. Vytížení jednotlivých středisek v měsících je tak následující.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Montáž	65%	93%	93%	89%	95%	93%	65%	65%	65%	65%	34%	0%
Svařovna	55%	79%	79%	73%	79%	79%	55%	55%	55%	55%	30%	0%
Frézování	61%	89%	89%	89%	92%	89%	61%	61%	61%	61%	31%	0%
Operátoři	47%	67%	67%	67%	70%	67%	47%	47%	47%	47%	23%	0%

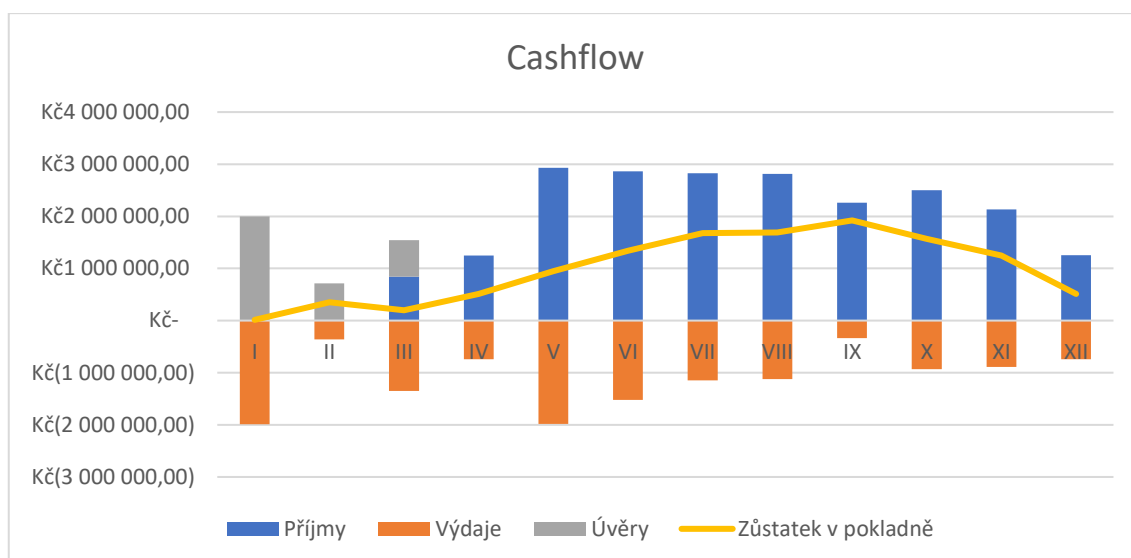
Tab. 10: Využití kapacit po měsících, vlastní tvorba

V následujících letech lze pak výrobu jednoduše navýšit změnou úvazku na montáži a svařování, v případě výroby bude potřeba navíc další operátor a také bude potřeba další 1 nebo 2 obchodní zástupci pro export do cizích zemí.

2.8 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Na základě předchozích propočtů byl sestaven detailní pohled na peněžní toky a rozvahu s výkazem zisku a ztráty v prvním roce. V dalších letech jsou uvedena výhledová přibližná data.

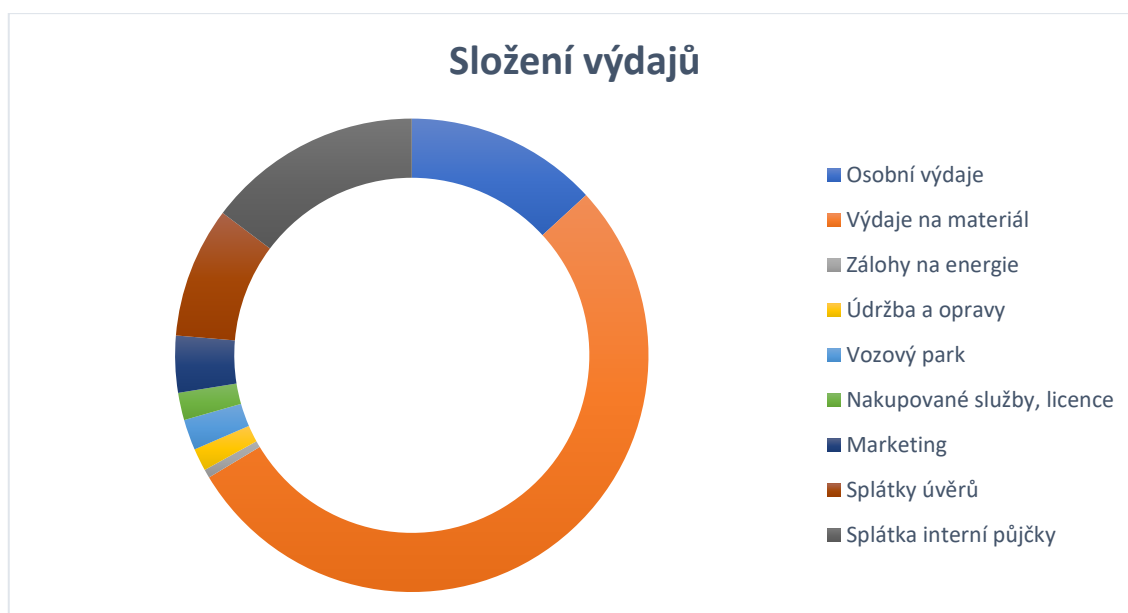
Počáteční vklad do projektu bude veden jako interní bezúročná půjčka ve výši 2 000 000 Kč, splatná další rok ze zisku z prodejů minikaravanů. Tato půjčka je využita zejména na prvotní nákup materiálových zásob a vykrytí výroby v prvních měsících. V únoru a březnu bude potřeba ještě dalších 700 000 Kč měsíčně. Během května až července bude interně vráceno 1 900 000 Kč z výroby minikaravanů pro zbytek firmy.



Obr. 24: Plán cashflow, vlastní tvorba

Více než polovinu výdajů, které by v roce 2023 měly dosáhnout výše 12 900 000 Kč tvoří nákupy materiálů, což je vzhledem k povaze podniku předpokládatelné. Další položkou, jež tvoří přibližně čtvrtinu, jsou splátky úvěrů, z nichž velkou část tvoří vrácení základního vkladu do zbytku firmy. Splátky bankovním institucím se budou v dalších letech snižovat, jelikož podnik dosáhne stavu, kdy strojové vybavení doplatí, ale jejich životnost mu dovolí je ještě využívat. Další strojové investice lze očekávat nejdříve za 6 let. Podniková část minikaravanů by měla na konci roku hospodařit se zůstatkem na účtech v celkové výši 730 000 Kč.

Závazky k bankovním institucím byly rozděleny mezi výrobu karavanů a současnou výrobu pomocí koeficientů stanovených podílem výroby minikaravanů na předmětu, kterého se úvěr týká, tedy například na frézce je to koeficient 0,5. U splátek výrobní haly pak poměrem ročních nákladů středisek na karavany k celkovým nákladům podniku. Obdobně bylo postupováno i u dalších předmětů.



Obr. 25: Složení výdajů, vlastní tvorba

Účetní rozvaha bude vypadat následovně, účetní jednotka jako taková nebude právně existovat, proto má rozvaha spíše interní využití a neobsahuje například vlastní základní kapitál. Také neexistují žádné pohledávky, podnik inkasuje všechny příjmy ve stejném měsíci, jako je prodej karavanu. U aktiv a odpisů bylo opět užito koeficientů jako u cizích zdrojů. Ostatní závazky představují mzdové závazky a závazky ze sociálního a zdravotního pojištění a v prvním roce také interní půjčku ve výši 1 500 000 Kč. V roce 2026 je plánovaná investice do skladových prostorů a současně je vyplacen zisk z minulých let ve výši 1 500 000 Kč. Veškeré výhledy jsou opět podloženy přesnými propočty v MS Excel ze všech čtyř let, ve kterých je výhled tvořen, na základě stejného modelu, který byl sestaven pro první rok.

	2023	2024	2025	2026
AKTIVA	8 762	9 184	13 300	16 740
Dlouhodobý majetek	5 200	4 590	4 200	6 011
Materiál	1 426	1 118	811	1 625
Hotové výrobky	1 407	2 112	2 911	3 351
Finanční prostředky na účtech	729	1 364	5 408	5 753
PASIVA	8 762	9 184	13 300	16 740
Nerozdělený zisk z minulých let	0	922	4 212	7 631
Výsledek hospodaření běžného účetního období	922	3 290	4 919	6 085
Závazky k úvěrovým institucím	6 199	4 825	4 034	2 853
Ostatní závazky	1 641	147	165	171

Tab. 11: Rozvaha výhledově, vlastní tvorba

Poslední součást, tedy výkaz zisku a ztrát je opět proveden na 4 roky.

	2023	2024	2025	2026
Tržby za prodej zboží	9 660	12 125	15 528	18 382
Tržby za prodej služeb	569	842	1 157	1 448
Výkonová spotřeba	6 722	6 433	8 170	9 446
Osobní náklady	1 699	1 761	1 983	2 120
Úpravy hodnot v provozní oblasti	554	609	368	668
Provozní výsledek hospodaření	1 253	4 162	6 163	7 596
Nákladové úroky a podobné náklady	115	100	92	84
Finanční výsledek hospodaření	-115	-100	-92	-84
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 138	4 062	6 072	7 512
Daň z příjmu	216	772	1 153	1 427
Výsledek hospodaření po zdanění	922	3 290	4 919	6 085
Čistý obrat za účetní období	10 229	12 967	16 685	19 830

Tab. 12: Výkaz zisku a ztrát výhledově, vlastní tvorba

Jak již bylo dříve naznačeno, pro první rok by projekt potřeboval přibližně 3 400 000 Kč, financované z vlastních zdrojů podniku, které by byly splatné částečně v prvním a zbytek v druhém roce. Bez těchto interních půjček by hrozil v prvních měsících obou roků záporný zůstatek na účtu díky velké sezonnosti prodeje. Již v druhé polovině druhého roku by měl být projekt soběstačný a bylo by pak vhodné uvažovat o založení s.r.o. dedikované přímo tomuto projektu pro lepší manažerské i účetní členění, tím i lepší přehlednost.

2.9 ANALÝZA RIZIK

Pro analýzu rizik bude využita matice rizik, kde budou zmíněna největší rizika pro podnik a následně bude nastíněna jejich eliminace, případně minimalizace následků pro podnik.

ZÁVAŽNOST DOPADU	5		#3			
	4			#2		
	3		#4		#1	
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		PRAVDĚPODOBNOST				

Obr. 26: Matice rizik, vlastní tvorba

Riziko č.1 – Navýšení výrobních nákladů

Závažnost - 2

Pravděpodobnost – 4

Významnost - 8

Počátkem pandemie došlo k celkem rychlému nárůstu cen materiálů, hlavně dřeva, oceli a stavebních materiálů, a všechny tyto materiály jsou v minikaravanech použity. Společně s tím došlo v posledním roce i na zdražení energií, což se opět promítá do zvýšených výrobních materiálů, při

srovnání s materiálem a jeho podílu na celkových nákladech v mnohem menším měřítku.

Řešení:

Odpovědí podniku na zdražování by pochopitelně mělo být postupné zvyšování prodejní ceny tak, aby zůstávala podobná maržovost na produktech. Je samozřejmě otázkou, jak se se zdražením vyrovnají spotřebitelé, jelikož výrobní podniky jsou při zdražování vstupů na počátku řetězce a pocítují změny jako první a spotřebitelů se v prvních okamžicích nedotkne. Podnik by také měl sledovat změny cen materiálů a jejich trend, případně nakoupit více materiálu dopředu, popřípadě včas zdražil, aby eliminoval pohlcení části marže právě zvýšenými náklady.

Riziko č.2 – Neúspěšný vstup na zahraniční trhy

Závažnost - 4

Pravděpodobnost – 3

Významnost - 12

Expanze do zahraničí bude z hlediska pozitivního vývoje podniku a zvýšení odbytu klíčová, jelikož tuzemský trh se může po několika letech stát přesyceným. V případě neúspěchu to může znamenat, že projekt bude v dlouhodobém horizontu neudržitelný.

Řešení:

Vstupu na zahraniční trh by měla předcházet důkladná analýza místního trhu, zvyklosti zákazníků a požadavky na servis. Pro trh nebo oblast by měl být vyčleněn člověk, ideálně místní nebo velmi znalý, který bude fungovat jako prostředník a bude pomáhat s distribucí či servisem a případným řešením problémů. Jako velmi vhodné se také jeví veletrhy, kde může podnik analyzovat ohlasy a získat právě i vhodné prostředníky.

Riziko č.3 – Technický problém

Závažnost - 5

Pravděpodobnost – 2

Významnost - 10

Podnik se bude prezentovat s důrazem na velmi kvalitní výrobky a ty by tak měly mít odpovídající vlastnosti a funkčnost. Technický problém, který se projeví až po pár měsících používání může představovat závažný problém a i například i riziko soudního sporu při vzniku škody.

Řešení:

Uvedení na trh by měl předcházet detailní vývoj a dlouhodobé testování i v extrémních podmínkách. Podnik má sice velké zkušenosti s vlastnostmi materiálů, nikdy však neřešil jejich dlouhodobé mechanické namáhání. U vývoje by měla být dána přednost jeho prodloužení na úkor plánovanému uvedení na trh, pokud taková situace nastane. Tím bude možné eliminovat co nejvíce konstrukčních vad. Po vývoji by mělo následovat dlouhodobé testování a léta provozu nahradit testováním při extrémní zátěži v terénu nebo rozličných povětrnostních podmínkách. Celé výrobě by pak mělo být věnováno dostatek času z hlediska kontroly kvality a dodržování správných výrobních postupů.

Riziko č.4 – Vstup dalšího konkurenta

Závažnost - 3

Pravděpodobnost – 2

Významnost - 6

Vstup dalšího konkurenta již byl řešen v analýze vnějších vlivů a pro podnik představuje určité riziko, nicméně vstup na trh a zejména výroba představuje celkem vysoké počáteční náklady a lze tedy očekávat, že četnost nebude tak vysoká. Novým konkurentem by mohly být stávající podniky věnující se velkým karavanům, pokud budou chtít zachytit rostoucí trend v oblibě minikaravanů a rozšířit tak podíl na celkovém trhu.

Řešení:

Vstup nového konkurenta nelze eliminovat ani ovlivnit. Lze však budovat značku a povědomost o její kvalitě a důvěryhodnosti tak, aby mezi spotřebiteli získala určitou výhodu a náskok právě před budoucími konkurenty. To by tedy mělo být dosaženo již zmíněnou kontrolou kvality a špičkovým zákaznickým servisem.

3 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Obsahem této diplomové práce byla tvorba business plánu v teoretické a praktické rovině, proto jsem se v první části práce věnoval celkovému postupu při tvorbě business plánu, který obsahuje všechny dílčí aspekty a postupy, které je vhodné při tvorbě plánu uvažovat, včetně představení moderních metod, které v mnohých případech mohou usnadnit práci s plánem, utříbení myšlenek a jejich následnou prezentaci.

Pro následnou praktickou část je tvorba specifická v tom, že se nejedná o čistý startup projekt, jelikož bude uskutečněn v již fungujícím podniku s potřebnými technologiemi, a zároveň se nejedná o business plán celého podniku, ale jen právě této části, což bylo poněkud přitěžující okolností při následném plánování a modelování.

Po představení podniku a jeho aktuální situaci jsem uvedl problematiku výroby minikaravanů v rovině odbornosti, která by měla stačit na její pochopení pro účely business plánu, detailní popis by mohl tvořit svou vlastní diplomovou práci. Poté jsem zpracoval všechny analýzy nutné k finálnímu sestavení SWOT matice. Po vnitřní analýze podniku byla tedy provedena Porterova analýza, marketingová analýza a následný mix a analýza vnějších vlivů. Výsledek SWOT matice jsem interpretoval nastíněním možné strategie podniku. Pro následné plánování byl vytvořen komplexní nástroj v MS Excel, který obsahuje prakticky veškeré informace o nákladech, kapacitách, skladovém hospodářství či výrobním plánování, které následně přenáší do finančních výsledků v podobě toku peněz a účetních závěrek. S pomocí nástroje bylo také možné určit prodejní ceny, které budou zohledňovat kvalitní materiály a zároveň budou konkurenceschopné. Jak jsem již zmínil, při tvorbě nástroje bylo nutné správně alokovat náklady mezi projekt minikaravanů a zbytek produkce podniku, což tvořilo specifické podmínky v tomto business plánu. Proto mají například účetní závěrky spíše informativní charakter pro potřeby samotného podniku. Výhodou celého nástroje je jeho celkové provázání a umožňuje tak dynamické změny hodnot

pro další roky, a tím zvýšena jeho využitelnost v podniku. Závěrem pak byla představena možná rizika a postupy, jak by se je podnik měl snažit eliminovat

Samotný business plán je vhodné realizovat i přes současnou složitější situaci. Trend rostoucí oblíbenosti minikaravanů je stále spíše na počátku a jejich potenciál tak není vyčerpán. Toho by podnik měl využít, i s ohledem na to, že je v jeho dlouholeté strategii cílem stát se nezávislým na zakázkové výrobě. Na základě prezentovaných výsledků bude i přes vlastněné technologie vyžadovat nemalé prostředky na financování počátečního nákupu materiálu a na samotný vývoj, pokud se však podniku podaří expandovat do zahraničí, je však návratnost těchto investic do počátečních nákladů již v prvních letech fungování a projekt se tak velmi rychle stane nezávislým na zbytku podniku, což by mohlo vyústit ve vytvoření samostatné právnické společnosti ve formě s.r.o.

Na základě celé této práce doufám, že má nyní podnik k dispozici rozhodující nástroj v podobě této práce i výpočtového modelu k tomu, aby projekt dokázal realizovat a následně ho úspěšně provozovat i vzhledem k mým zájmům k budoucnosti tohoto rodinného podniku.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Business model canvas, zdroj [6]	14
Obr. 2: Lean canvas, zdroj [4]	16
Obr. 3: Value Proposition Canvas, zdroj [31]	24
Obr. 4: SWOT matice, vlastní tvorba	26
Obr. 5: Výkaz zisku a ztrát ve zkráceném rozsahu, dle [12] [13]	30
Obr. 6: Rozvaha ve zkráceném rozsahu, dle [13]	31
Obr. 7: Sestavení výkazu CF nepřímou metodou, dle [14]	32
Obr. 8: Provázanost výkazu v tříbilančním systému, vlastní tvorba	32
Obr. 9: Matice rizik, vlastní tvorba	38
Obr. 10: Náhled na účetní závěrky z let 2015-2020, v tis. Kč, tvorba dle [19]	42
Obr. 11: Dobový minikaravan, zdroj [20]	44
Obr. 12: Pojetí minikaravanu v podání firmy Herocamper, [21]	45
Obr. 13: Náhled 3D modelu, celkový pohled, vlastní zdroje	48
Obr. 14: Boční pohled, vlastní zdroje	49
Obr. 15: Pohled na kuchyňskou část, vlastní zdroje	49
Obr. 16: Procesní diagram objednávky, vlastní tvorba	50
Obr. 17: Business Model Canvas, vlastní tvorba přes [22]	51
Obr. 18: Analýza podniku v kontextu výroby minikaravanů, vlastní tvorba	74
Obr. 19: Schéma toku dat při nákladových propočtech, vlastní tvorba	80
Obr. 20: Složení nákladů na výrobu dle původu, vlastní tvorba	82
Obr. 21: Plán prodejů, vlastní tvorba	83
Obr. 22: Bod zvratu v prvním roce, vlastní tvorba	84
Obr. 23: Plán výnosů, vlastní tvorba	85
Obr. 24: Plán cashflow, vlastní tvorba	87
Obr. 25: Složení výdajů, vlastní tvorba	88
Obr. 26: Matice rizik, vlastní tvorba	90

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Náhled na účetní závěrky z let 2015-20, v tis. Kč, dle [19]	42
Tab. 2: Silné a slabé stránky konkurentů, vlastní tvorba	58
Tab. 3: Porovnání konkurenčních výrobků, vlastní tvorba	60
Tab. 4: Segmentace a profil jednotlivých skupin, vlastní tvorba	65
Tab. 5: Využití strojů a časové fondy pro minikaravany, vlastní tvorba	78
Tab. 6: Časové fondy pracovníků pro minikaravany, vlastní tvorba	79
Tab. 7: Výrobní náklady na jednotlivé modely, vlastní tvorba	81
Tab. 8: Variabilní kalkulace, vlastní tvorba	83
Tab. 9: Výhled tržeb v prvních 4 letech, vlastní tvorba	85
Tab. 10: Využití kapacit po měsících, vlastní tvorba	86
Tab. 11: Rozvaha výhledově, vlastní tvorba	89
Tab. 12: Výkaz zisku a ztrát výhledově, vlastní tvorba	89

SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

HNS – hodinová nákladová sazba

ABC – activity based costing

ROI – return of investments

STP – Segmentation, Targeting, Positioning

DTP – desktop publishing

PVC – polyvinylchlorid

PP – polypropylen

B2B – business to business

B2C – business to customer

PPC – pay per click

OPPIK – Operační program Podnikání a inovace

OPTAK – Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost

FTE – Full time equivalent

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – MS Excel: Karavan__2023-DP.xlsx

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [2] SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [3] PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, [1993]. Expert (Grada). ISBN 80-856-0512-0.
- [4] MAURYA, Ash. How I Document my Business Model Hypotheses. Ash Maurya [online]. 2010 [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20100815074344/http://www.ashmaurya.com/2010/08/businessmodelcanvas/>
- [5] OSTERWALDER, Alexander. What is a business model?. Business model design [online]. 2005 [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20061213141941/http://business-model-design.blogspot.com/2005/11/what-is-business-model.html>
- [6] OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Business model generation. USA: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-80-265-0425-2
- [7] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- [8] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 3. přepracované vydání. Praha: Grada, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [9] HANLON, Annmarie. The segmentation, targeting, positioning (STP) marketing model. Smart Insights [online]. 2022 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/customer-segmentation-targeting/segmentation-targeting-and-positioning/>

- [10] What is a PESTEL analysis?. Oxford College of Marketing [online]. UK, 2016 [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>
- [11] WEIHRICH, Heinz. The TOWS Matrix A Tool for Situational Analysis. 2. UK: Pergamon Press, 1982. Dostupné z: doi:0024-6301/82/020054-13\$03.00/0
- [12] Zákon č. 563/1991 Sb., ze dne 1.1.1992, Zákon o účetnictví
- [13] Vyhláška č. 500/2002 Sb., ze dne 6.11.2002
- [14] Získejte perfektní přehled o svých financích díky výkazu cash flow [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.idoklad.cz/blog/ziskejte-perfektni-prehled-o-svych-financich-diky-vykazu-cash-flow>
- [15] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [16] RIES, Eric. The lean startup. USA: Crown business, 2011. ISBN 978-0-307-88789-4.
- [17] MAURYA, Ash. Running lean. USA: O'Reilly Media, Inc, 2010. ISBN 978-80-265-0506-8.
- [18] KRÁL, Bohumil. Nákladové a manažerské účetnictví. Praha: Prospektrum, 1997. ISBN 80-717-5060-3.
- [19] Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. ČR: MS ČR, 2020 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [20] Retro thing [online]. USA [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: https://www.retrothing.com/2007/01/rollin__oak__tear.html
- [21] Herocamper [online]. ČR [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.herocamper.cz/galerie/>
- [22] Canvanizer [online]. 2022 [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: www.canvanizer.com
- [23] Central Business Register [online]. Dánsko [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://datacvr.virk.dk/enhed/virkksomhed/40193189?fritekst=40193189&siIndex=0&size=10>

- [24] MiniBydlík [online]. ČR, 2022 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z:
<https://www.minibydlík.cz/>
- [25] Basoglu Karavan [online]. Turecko, 2022 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z:
<http://basoglukaravan.com/english/>
- [26] Life Style Camper [online]. Ukrajina, 2022 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z:
<https://lifestylecamper.ua/en/>
- [27] FIM Caravans [online]. Rumunsko, 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z:
<https://fimcaravans.com/>
- [28] Expose.ro [online]. Rumunsko, 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z:
<https://www.expose.ro/opencomp/fim-management-group-srl-33186245/>
- [29] Bruder [online]. Austrálie, 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z:
<https://bruderox.com/>
- [30] SVA [online]. ČR, 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z:
<https://www.sva.cz/nastavby-na-auta>
- [31] Tischer [online]. Německo, 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z:
<https://www.tischer-pickup.com/pick-up-cabins/?lang=en>
- [31] SMITH, Alan, Alexander OSTERWALDER, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. Value Proposition Design. USA: John Wiley, 2014. ISBN 978-1-118-96807-9.
- [32] Morelo: Trendem letošního roku byl růst zájmu o kempování, enormní zájem byl o obytné vozy [online]. ČR: Kurzy.cz, 2021 [cit. 2022-05-01].
 Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/610256-morelo-trendem-letosniho-roku-byl-rust-zajmu-o-kempovani-enormni-zajem-byl-o-obytno-vozy/>
- [33] Co Čech, to nomád. Národ se během pandemie zbláznil do obytnáků [online]. ČR: Forbes, 2021 [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://forbes.cz/co-cech-to-nomad-narod-se-behem-pandemie-zblaznil-do-obytnaku/>
- [34] Zákon č. 361/2000 Sb., ze dne 1.1.2001, Zákon o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů

- [35] Zákon č. 56/2001 Sb., ze dne 1.7.2001, Zákon o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích
- [36] Tracking DCR a PCR – Summary 2021 [online]. ČR: Czech Tourism, 2021 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://tourdata.cz/data/tracking-dcr-a-pcr-summary-2021/>
- [37] BRYCHTOVÁ, Lucie. Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas a Business Model Canvas [online]. ČR: Medium.com, 2019 [cit. 2022-05-15]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>
- [38] MCCARTHY, E. Jerome. Basic Marketing: A Managerial Approach. 5. vyd. Richard D. Irwin, 1975. ISBN 9780256015676.

