



České vysoké učení technické v Praze
Fakulta strojní

Diplomová práce

Bc. Mandovec Jiří

2015



České vysoké učení technické v Praze
Fakulta strojní
Ústav řízení a ekonomiky podniku

Návrh podnikatelského plánu

Vypracoval:

Bc. Mandovec Jiří

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Martin Zralý, CSc.

Praha, květen 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jsem pouze podklady (literaturu, projekty, SW atd.) uvedené v příloženém seznamu.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji tímto doc. Ing. Martinu Zralému, CSc. za cenné připomínky a rady při vypracování diplomové práce.

Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Cíl, úkoly a obsah DP | 12 |
| 1.1 | Cíl..... | 12 |
| 1.2 | Úkoly | 12 |
| 1.3 | Obsah..... | 13 |
| 2 | Analýza problému | 14 |
| 2.1 | Analýza podnikatelské příležitosti | 14 |
| 2.2 | Analýza trhu nové bytové výstavby v předpokládané stavební lokalitě..... | 14 |
| 2.3 | Analýza dřevostaveb | 17 |
| 2.3.1 | Využití dřeva ve stavebnictví | 17 |
| 2.3.2 | Konstrukční systémy dřevostaveb | 18 |
| 2.3.3 | Sloupkový systém dřevostaveb | 19 |
| 3 | Relevantní teorie..... | 21 |
| 3.1 | Specifika podnikání malých a středních podniků..... | 21 |
| 3.1.1 | Definice malého a středního podniku | 21 |
| 3.1.2 | Účel vymezení malého a středního podniku | 22 |
| 3.1.3 | Výhody malých a středních podniků | 23 |
| 3.1.4 | Nevýhody malých a středních podniků..... | 24 |
| 3.2 | Přínos strategického managementu | 25 |
| 3.2.1 | Definice strategického managementu..... | 25 |
| 3.2.2 | Strategické řízení a strategie | 25 |
| 3.2.3 | Moderní chápání konkurence | 26 |
| 3.2.4 | Strategický řídicí proces | 26 |
| 3.2.5 | Plánování podnikové strategie..... | 26 |
| 3.2.6 | Strategie malých a středních podniků | 27 |
| 3.3 | Marketingové nástroje | 27 |
| 3.3.1 | SWOT analýza | 28 |
| 3.3.2 | PEST analýza..... | 30 |
| 3.4 | Obecně podnikatelský plán..... | 31 |
| 3.4.1 | Podnikatelský plán..... | 31 |
| 3.4.2 | Zásady tvorby úspěšného podnikatelského plánu..... | 31 |
| 3.4.3 | Předpoklady úspěchu | 32 |
| 3.5 | Struktura podnikatelského plánu..... | 32 |
| 3.5.1 | Titulní strana a obsah | 33 |
| 3.5.2 | Shrnutí..... | 33 |

| | | |
|--------|---|----|
| 3.5.3 | Popis podniku | 34 |
| 3.5.4 | Klíčové osobnosti a organizace | 34 |
| 3.5.5 | Výrobky a služby | 34 |
| 3.5.6 | Analýza okolí podniku | 35 |
| 3.5.7 | Analýza trhu a konkurence | 35 |
| 3.5.8 | Marketingový plán | 36 |
| 3.5.9 | Výroba a provozní činnosti..... | 36 |
| 3.5.10 | Finanční plán | 36 |
| 3.5.11 | SWOT analýza | 37 |
| 3.5.12 | Hlavní rizika a jejich řešení | 37 |
| 3.5.13 | Přílohy | 37 |
| 4 | Návrh podnikatelského plánu | 38 |
| 4.1 | Titulní strana..... | 38 |
| 4.2 | Shrnutí..... | 40 |
| 4.2.1 | Předmět a obor podnikání..... | 40 |
| 4.2.2 | Faktory úspěchu | 40 |
| 4.2.3 | Podnikové cíle a úkoly | 41 |
| 4.2.4 | Potřeba kapitálu a ekonomické cílové veličiny | 41 |
| 4.2.5 | Klíčové osobnosti organizace | 42 |
| 4.3 | Popis podniku | 43 |
| 4.3.1 | Předmět podnikání | 43 |
| 4.3.2 | Právní forma podnikání..... | 44 |
| 4.3.3 | Sídlo společnosti | 44 |
| 4.3.4 | Vize | 44 |
| 4.3.5 | Mise..... | 44 |
| 4.3.6 | Cíle a úkoly..... | 45 |
| 4.3.7 | Vlastnické poměry a financování | 45 |
| 4.4 | Klíčové osobnosti a organizace | 46 |
| 4.4.1 | Představení klíčových osobností..... | 46 |
| 4.4.2 | Organizační struktura | 47 |
| 4.4.3 | Personální složení | 48 |
| 4.5 | Výrobky a služby | 49 |
| 4.5.1 | Charakteristika výrobků | 49 |
| 4.5.2 | Srovnání produktů s konkurencí | 50 |
| 4.5.3 | Konkurenční výhoda | 51 |

| | | |
|--------|--|----|
| 4.6 | Analýza okolí podniku | 51 |
| 4.6.1 | PEST analýza | 51 |
| 4.7 | Analýza trhu a konkurence | 55 |
| 4.7.1 | Analýza trhu | 56 |
| 4.7.2 | Analýza konkurence | 56 |
| 4.7.3 | Odhady objemu prodeje a obrátu | 57 |
| 4.8 | Marketingový plán | 58 |
| 4.8.1 | Marketingová strategie | 58 |
| 4.8.2 | 4P | 59 |
| 4.9 | Výroba a provozní činnosti | 61 |
| 4.9.1 | Procesy | 61 |
| 4.9.2 | Stroje, pracovníci výroby, výrobní kapacity a materiální zabezpečení | 63 |
| 4.10 | Finanční plán | 64 |
| 4.10.1 | Zakladatelský rozpočet a vklady společníků | 64 |
| 4.10.2 | Variabilní náklady | 65 |
| 4.10.3 | Fixní náklady | 67 |
| 4.10.4 | Kalkulační vzorec | 69 |
| 4.10.5 | Finanční vyhodnocení předpokládaných variant možného vývoje | 70 |
| 4.10.6 | Zdroje financování | 71 |
| 4.10.7 | Plánovaná rozvaha, výsledovka a výkaz toku cash-flow | 71 |
| 4.10.8 | Výpočet ekonomické přidané hodnoty (EVA) | 74 |
| 4.11 | SWOT analýza | 74 |
| 4.12 | Hlavní rizika a jejich řešení | 76 |
| 5 | Doporučení k implementaci | 77 |
| 5.1 | Před založením společnosti | 77 |
| 5.2 | Během prvních měsíců od založení společnosti | 78 |
| 6 | Shrnutí výsledků | 79 |
| 7 | Bibliografie | 81 |
| 8 | Seznam obrázků | 84 |
| 9 | Seznam tabulek | 85 |
| 10 | Seznam grafů | 86 |
| 11 | Přílohy | 87 |

Seznam použitých symbolů a zkratk

| | |
|--------|---|
| 4P | Jeden z nástrojů marketingového mixu (product, price, place, promotion) |
| a.s. | Akciová společnost |
| C | Celkový dlouhodobě investovaný kapitál |
| CF | Cash flow |
| CZK | Koruna česká |
| č. | Číslo |
| ČNB | Česká národní banka |
| ČR | Česká republika |
| ČSN | Česká státní norma |
| ČSÚ | Český statistický úřad |
| DHM | Dlouhodobý hmotný majetek |
| DNM | Dlouhodobý nehmotný majetek |
| DP | Diplomová práce |
| DPH | Daň z přidané hodnoty |
| ekon. | Ekonomický |
| EU | Evropská unie |
| EUR | Euro |
| EVA | Ekonomická přidaná hodnota |
| HDP | Hrubý domácí produkt |
| Hl. m. | Hlavní město |
| HV | Hospodářský výsledek |
| ks | Kusů |
| mat. | Materiál |
| mld. | Miliard |
| MSP | Malý a střední podnik |
| n | Počet měsíců |
| NOPAT | Čistý provozní výsledek hospodaření |
| OA | Oběžná aktiva |
| p.a. | Ročně |
| PEST | Analytická technika, sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace (P - politické, E - ekonomické, S - sociální, T – technologické) |
| PU | Příspěvek na úhradu |
| RD | Rodinný dům |
| s.r.o. | Společnost s ručeným omezeným |
| Sb. | Sbírky |
| spol. | Společnost |
| SW | Software |
| SWOT | Metoda analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb spojených s podnikatelským záměrem |
| WACC | Průměrné vážené náklady kapitálu |
| ZK | Základní kapitál |

Anotační list

Jméno autora: **Bc. Jiří MANDOVEC**

Název DP: *NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU*

Anglický název: *BUSINESS PLAN PROPOSAL*

Rok: *2015*

Obor studia: 2305T003 Řízení a ekonomika podniku

Ústav: *Řízení a ekonomiky podniku*

Vedoucí DP: *doc. Ing. Martin Zralý, CSc.*

Konzultant: -

Bibliografické údaje: počet stran 92
počet obrázků 5
počet tabulek 28
počet příloh 5

Klíčová slova: podnikatelský plán, dřevostavba, stavební společnost, investor

Keywords: business plan, wooden house, construction company, investor

Anotace:

Zabývá se tvorbou návrhu podnikatelského plánu pro začínající stavební společnost za účelem získání investora. Pro konkrétní podnikatelský nápad obsahuje důležité analýzy a definuje strukturu podnikatelského plánu, ve které je následně s přihlédnutím na výstupy analýz vypracován. Následně jsou sepsána důležitá doporučení k jeho vlastní implementaci. Na závěr je uvedeno, zda se vyplatí tento podnikatelský plán s ohledem na výstupy z něj vycházející realizovat.

Abstract:

The goal of the work is to make up a business plan for a new construction company in order to get an investor. It contains important analyses and defines the structure of the business plan for a specific business idea in which the business plan is then with regard to outputs created. After that, important recommendations for its implementation are written. In conclusion, it is stated whether it is worth to realize the business plan with regard to outputs that come out from it.

1 Cíl, úkoly a obsah DP

Podnikání a podnikatelský duch jsou běžnou součástí lidské společnosti. K podnikání vede jedince i skupiny soubor povahových vlastností, mezi něž patří například touha po seberealizaci, úspěchu, uznání, nezávislosti aj. Být podnikatelem a podnikat však není jen cesta radosti, ale naopak bývá cestou mnoha starostí a povinností, které se projeví až po vzniku samotného podniku.

Základním předpokladem úspěšného vzniku a expanze podnikání je správný podnikatelský plán. Ten by měl být přesvědčivý, reálný a hlavně srozumitelný. Splní-li tato kritéria, má velkou šanci stát se proveditelným a současně je i velká šance, že se o jeho kapitálovou realizaci budou ucházet i externí subjekty (investoři a banky).

Smyslem této kapitoly je definovat samotný cíl DP a úkoly, které vedou k naplnění tohoto cíle. Současně je zde pro lepší orientaci v práci uveden obsah jednotlivých kapitol DP, kde je uvedeno, o čem která kapitola je a proč tam je a jak souvisí s cílem DP. Správně a přehledně definovaná osnova práce je základním předpokladem úspěšného vypracování projektu.

1.1 Cíl

Cílem DP je vypracování návrhu předběžného podnikatelského plánu dřevostaveb pro bydlení začínající stavební společnosti za účelem získání investora.

DP má sloužit jako podklad pro rozhodnutí, zda začít (či naopak nezačít) podnikat v oboru výstavby a prodeje dřevostaveb rodinných domů v tomto konkrétním případě.

1.2 Úkoly

| | Úkol | Termín |
|---|--|-----------|
| 1 | Cíl, úkoly a obsah DP Specifika podnikání malých a středních pod. Přínos strategického managementu | 30.1.2015 |
| 2 | Marketingové nástroje Obecně podnikatelský plán Struktura podnikatelského plánu | 13.2.2015 |
| 3 | Analýza podnikatelské příležitosti Analýza trhu nové bytové výstavby v předpokl. stavební lokalitě Analýza dřevostaveb | 6.3.2015 |
| 4 | Návrh vlastního podnikatelského plánu dřevostaveb pro bydlení Popis podniku, klíčové osobnosti a organizace Výrobky a služby, konkurenční výhoda | 20.3.2015 |
| 5 | Analýza okolí podniku Analýza trhu a konkurence, odhady objemu prodeje a obrátu Marketingový plán Výroba a provozní činnosti | 10.4.2015 |
| 6 | Finanční plán SWOT analýza Hlavní rizika a jejich řešení Doporučení k implementaci, shrnutí výsledků | 8.5.2015 |
| 7 | „Kontrola práce“ | 30.5.2015 |

Tabulka 1: Seznam úkolů a jejich termínů

1.3 Obsah

- **Cíl, úkoly a obsah DP**

Smyslem této kapitoly je definovat samotný cíl DP a úkoly, které vedou k naplnění tohoto cíle. Současně je zde pro lepší orientaci v práci uveden obsah jednotlivých kapitol DP, kde je uvedeno, o čem která kapitola je a proč tam je a jak souvisí s cílem DP. Správně a přehledně definovaná osnova práce je základním předpokladem úspěšného vypracování projektu.
- **Analýza problému**

Smyslem této kapitoly je analyzovat všechny nezbytně důležité části, týkající se vlastního řešení podnikatelského plánu. Mezi ně patří vlastní analýza podnikatelské příležitosti, následná analýza trhu nové bytové výstavby v předpokládané stavební lokalitě a nakonec analýza dřevostaveb.
- **Relevantní teorie**

Tato kapitola se bude zabývat nezbytně nutnou teorií, která je třeba pro kvalifikované vypracování podnikatelského plánu a určíme jeho optimální strukturu. Zabývá se specifiky podnikání malých a středních podniků jakožto základního předpokladu pro uvědomění si svých možností v rámci globální konkurence, dále řeší přínos strategického managementu v podnikovém řízení pro MSP, představí marketingové nástroje, které se používají pro tvorbu podnikatelského plánu a obecně nás seznámí s jeho nezbytně nutnými náležitostmi.
- **Návrh podnikatelského plánu**

Cílem této kapitoly je vypracování návrhu předběžného podnikatelského plánu dřevostaveb pro bydlení začínající stavební společnosti, což je i cíl DP. Ta má sloužit jako podklad pro rozhodnutí, zda začít (či naopak nezačít) podnikat v oboru výstavby a prodeje dřevostaveb rodinných domů v tomto konkrétním případě. Tato část by měla být podkladem pro založení stavební firmy a měla by být vodítkem pro první roky podnikání. V podnikatelském plánu se budeme zabývat popisem samotného podniku, klíčovými osobnostmi a organizací, výrobky a službami, analýzou okolí podniku, analýzou trhu a konkurence a marketingovým plánem, výrobou a provozními činnostmi, finančním plánem, SWOT analýzou podniku a v neposlední řadě i určením hlavních rizik a jejich řešení.
- **Doporučení k implementaci**

Tato kapitola se zabývá tvorbou praktického návodu pro implementaci návrhu vlastního podnikatelského plánu. Současně upozorňuje na možná kritická místa jeho realizace. Zabývá se doporučeními k implementaci jak před vlastním založením společnosti, tak během prvních měsíců od jeho založení.
- **Shrnutí výsledků**

Tato kapitola shrnuje, co je cílem této diplomové práce a jakým způsobem je naplněn. S ohledem na definované úkoly, vedoucí k naplnění tohoto cíle a na základě výsledků analýz je vypracován vlastní podnikatelský plán a v této kapitole je na jeho základě a s přihlédnutím na doporučení k implementaci určeno, zda začít či nezačít podnikat v tomto konkrétním případě.

2 Analýza problému

Smyslem této kapitoly je analyzovat všechny nezbytně důležité části, týkající se vlastního řešení podnikatelského plánu. Mezi ně patří vlastní analýza podnikatelské příležitosti, následná analýza trhu nové bytové výstavby v předpokládané stavební lokalitě a nakonec analýza dřevostaveb.

2.1 Analýza podnikatelské příležitosti

V posledních letech můžeme pozorovat jisté ožívání stavebního trhu, utlumeného kolem roku 2008¹. Oživení je způsobeno výhodnou úrokovou sazbou na hypotéky, kterou přinesli nově vstupující hráči na poli bankovníctví a současně i rostoucím míněním potenciálních kupujících, že krize je již z nejhroší fáze pryč a je tedy čas na řešení otázky vlastního bydlení. Potenciální kupující věří, že se již nebude hromadně propouštět a tak začínají řešit otázku bydlení. Během období několika let útlumu se zde nahromadil jistý počet klientů, mající zájem o své bydlení, avšak nemající dostatečné finanční prostředky na koupi bydlení s klasickou cihlovou či jinou obdobnou technologií.

Jako jedna z vhodných variant zajištění bydlení je pro tyto klienty dřevostavba. Ta přináší hned několik výhod najednou. První z nich je rychlá realizace stavby (v porovnání s cihlovou stavbou), dále je tato varianta levnější, dřevostavba má lepší tepelně izolační vlastnosti, atd. Výhod je mnoho, viz kap. 2.3.1. Zmíněné důvody jsou natolik přesvědčující, že zájem o dřevostavby u nás rok od roku roste.

Ve vyspělých zemích podíl dřevostaveb na nově postavených stavbách činí 10-30% (1), u nás jsou to pouze 2% (1). Dřevostavby u nás však rapidně přibývají a je tu tak potenciál do budoucna. Tvrzení potvrzuje fakt, že se některé hobby markety snaží zahrnout dřevostavby do svého sortimentu, což značí předpoklad zájmu a růstu. Uvědomují si, že vnímání dřevostaveb obyvateli u nás z počátku 90. let 20. století již neplatí a že se tento způsob bydlení má své místo i na tomto trhu.

Z hlediska návrhu podnikatelského záměru lze tvrdit, že spousta developerských společností má problém se syntézou požadavků trhu a produktů, které posílají na trh. To je způsobeno především jejich stavební orientací (většinou mají projekty se širokou zákaznickou základnou, tím se ale stávají jejich projekty necílené na určitého konkrétního koncového zákazníka). Právě výstavba v malých počtech zaručuje individuální přístup k zákazníkovi, což se odrazí ve vnímané přidané hodnotě produktu, což vykompenzuje vyšší režijní náklady (v porovnání s „hromadnými“ projekty), tím je předurčena možnost existence i na trhu, kde působí spousta velkých společností. Tím je dokázáno, že obzvláště u malých společností má správně navržený podnikatelský záměr své místo. (2)

2.2 Analýza trhu nové bytové výstavby v předpokládané stavební lokalitě

Pod pojmem bytová výstavba rozumí ČSÚ jak byty v rodinných domech, tak byty v bytových domech. V této sub-kapitole bude nejprve určena stavební lokalita projektu, dále analyzován trh nové bytové výstavby v dané lokalitě, určena cílová skupina zákazníků, na

¹ Vyplývá ze souhrnných statistik ČSÚ (7)

kteřé je podnikatelský plán zaměřen, a následně určena kritéria pro výběř rodinného domu cílovými zákazníky a pro ně vyjádřena jejich optimální hodnota.

Stavební lokalita projektu

Jako lokalita výstavby byla vybrána městská část Prahy-Vinoř. Tato městská část spolu s Kbely a Letňany patří mezi velmi žádané lokality (3).

Lokalita se vyznačuje dobřou dopravní dostupností (od stanice metra linky C - Letňany jezdí autobusy 259,375 a 378), je zde dobrá dostupnost do centra města a relativně nízké ceny pozemků. Výhodou této lokality pro budoucí kupující je fakt, že se předpokládá růst cen nemovitostí v širším časovém horizontu (3), navíc blízko dané lokality pravděpodobně povede budovaný Pražský okruh, který prokazatelně zvýší jak cenu pozemků, tak i samotných nemovitostí (4). Mezi další výhody lokality patří dynamická atmosféra obce (s přítomností zeleně, lesů a parků přímo v obci) a dobrá občanská vybavenost (obchody, školky, školy, kultura) (5).

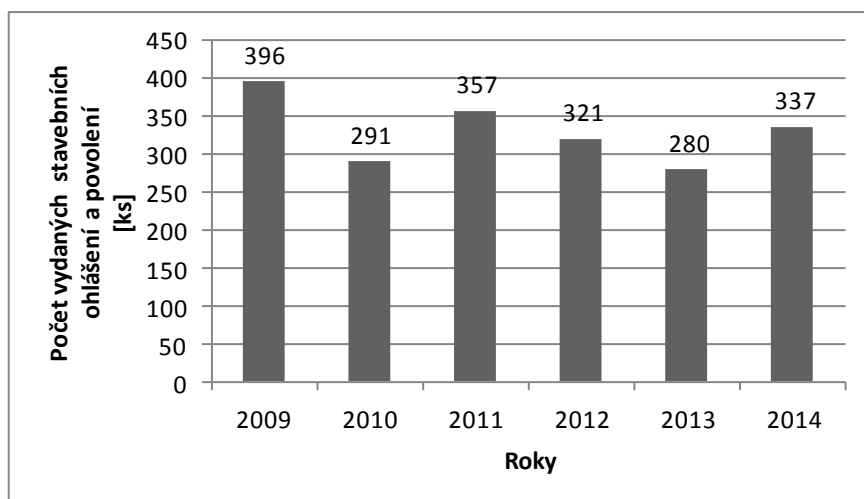
Výhodu této lokality z pohledu stavitele jsou již existující inženýřské sítě a podpora obce při další výstavbě. (5)

Trh nové bytové výstavby v dané lokalitě

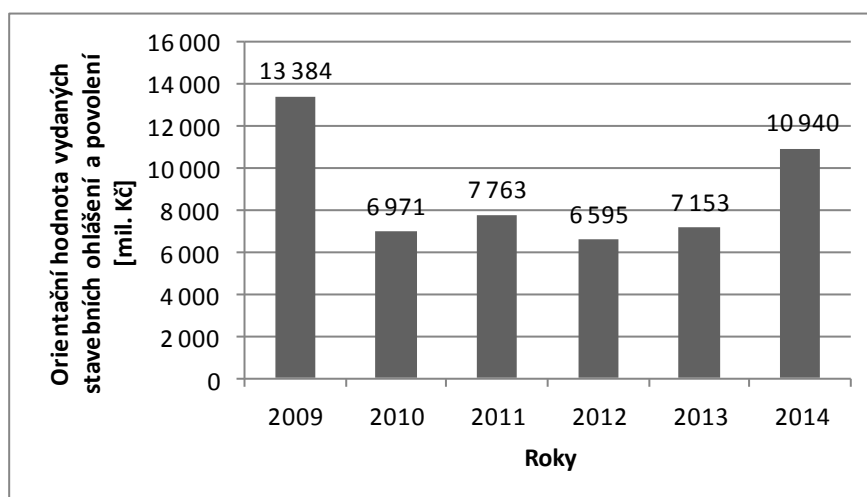
Jelikož je Vinoř pouze městská část, nelze ze stránek ČSÚ (ani jinde) získat údaje pouze pro ni. Nejbližší možný vyšší celek je celé město Praha, které bude tudíž zvoleno jako statistická základna. Cílovým trhem podniku je trh zdravého, nízkoenergetického a ekologického bydlení na periferiích v regionu hl. m. Prahy. S určitou nadsázkou lze tvrdit, že by se tento cílový trh mohl rovnat celkovému trhu (trh nové výstavby v hl. m. Praze), avšak z různých předpokladů tomu tak není.

Reálně lze tvrdit, že při vhodné komunikaci a s případnou stání podporou (dřevostavby, jakožto domy v pasivním energetickém standardu, mohou v rámci programu „Nová zelená úsporám“ získat dotaci na výstavbu až do výše 400 000 Kč) jde dosáhnout v podmínkách Prahy 10% stavebního trhu s novou bytovou výstavbou. (6)

Za celkový trh, na kterém se bude podnik pohybovat, lze považovat trh nové bytové výstavby hl. m. Prahy. Graf 1 (7) ukazuje, jak se v posledních letech vyvíjel počet vydaných stavebních ohlášení a povolení na novou bytovou výstavbu v hl. m. Praze. Graf 2 (7) ukazuje, jak se v posledních letech vyvíjela orientační hodnota vydaných stavebních ohlášení a povolení na novou bytovou výstavbu v hl. m. Praze.



Graf 1: Počet vydaných stavebních ohlášení a povolení na celkovém trhu 6 let zpětně



Graf 2: Orientační hodnota stavebních ohlášení a povolení na celkovém trhu 6 let zpětně

Celkový trh se tedy dá v současnosti vymezit finanční hodnotou převyšující 10,9 mld. Kč a počtem stavebních povolení ve výstavbě pro bytové účely, kterých je přibližně 340. Z grafů je patrné, že se trh dostává z ekonomické recese, zmíněné v kap. 2.1. a předpokládám tak další růst.

V úvodu byl položen předpoklad, že z celkového trhu jsou dřevostavby schopny pokrýt 10%, tudíž celkový potenciál cílového trhu je zhruba 34 stavebních povolení a 1,1 mld. Kč. Pro městskou část VINOŘ je odhadnutý podíl rovněž 10%.

Po průzkumu terénu obce VINOŘ bylo zjištěno, že tento nahrubo odhadnutý potenciál není příliš stavebními společnostmi využíván. Jsou zde přítomny pouze domy stavěné klasickými stavebními materiály (cihla, beton) a dvě starší dřevostavby.

Cílová skupina zákazníků

Partneři nebo rodiny, kde každý z partnerů má mírně nadprůměrný příjem (cca. 28 000 – 35 000 Kč), ve věku 30 – 50 let, preferující život ve městě, ale schopní docenit klid na venkově.

Kritéria pro výběr rodinného domu

Pro výše uvedenou skupinu cílových zákazníků s ohledem na cílový trh, na kterém bude firma působit, jsou základní navrhovaná kritéria a jejich optimální hodnota následovná:

| Kritérium | Optimální hodnota |
|------------------|--------------------------|
| Užitná plocha | Do 100 m ² |
| Počet podlaží | 2 (přízemí a 1 podlaží) |
| Počet místností | 5+KK nebo 4+KK |

Tabulka 2: Kritéria výběru rodinného domu a jejich optimální hodnota pro cílové zákazníky

Tabulka 2 (8) obsahuje nejdůležitější kritéria pro vlastní návrh rodinného domu. Technologie výstavby domu je uvedena v kap. 2.3.3.

Optimální hodnota kritérií byla zjištěna průzkumem trhu. Bylo zjištěno, že nejlepší kombinací je stavět domy s přízemím a jedním podlažím s celkovou užitnou plochou do 100 m². Důvodem je schopnost zastavět menší plochu pozemku a ušetřit tak náklady na pozemek, které jsou v okolí hl. m. Prahy vysoké. Současně je možno dům vystavět i na menších parcelách, kde jsme omezeni maximální možnou povolenou zastavěnou plochou. Dispozice 4+KK nebo 5+KK umožňuje kupujícím pořízení 1-2 dětí tak, aby každý měl své soukromí. (8)

Na základě těchto parametrů bude nakoupen vlastní projekt domu od dceřiné developerské společnosti. S ním se bude dále pracovat v kap. 4. Dům bude projektován bez vnitřního vybavení.

2.3 Analýza dřevostaveb

2.3.1 Využití dřeva ve stavebnictví

Lidé již od pradávny minulosti využívali dřeva jako stavebního materiálu pro své přebytky. Hlavní příčinou byla jeho dostupnost. V pozdějších dobách docházelo k ústupu jeho využívání pro stavební účely a ke slovu se začaly dostávat jiné stavební materiály (např.: cihly, beton). V současné době můžeme pozorovat určitý trend jeho návratu, který je způsoben znovu-uvědoměním si jeho předností pro stavební účely. Moderní dřevostavba je schopna v mnoha ohledech předčit své materiálové konkurenty, což si lidé začínají uvědomovat a tak podíl dřevostaveb v ČR i ostatních zemích roste. (9)

Hlavní výhody a přednosti současných dřevostaveb jsou: (9)

- Moderní dřevostavba je během svého životního cyklu o mnoho méně náročná na energie než stavba z běžně používaných materiálů (to platí pro vznik, provoz, údržbu i likvidaci dřevostavby)
- Doba výstavby dřevostaveb je mnohem kratší, což s sebou přináší značné finanční úspory jak pro kupujícího, tak pro investora

- Prostředí v dřevostavbách je kvalitnější, v prostoru dřevostaveb je rovnoměrněji rozložena teplota a na povrchu konstrukce je vyšší teplota, což znamená, že pro vytápění stačí menší teplota. Při využití řízeného větrání obsahuje vzduch nižší množství alergenů, roztočů, prachu i bakterií
- Životnost dřevostavby je srovnatelná s klasickými zděnými stavbami
- Dřevo jako obnovitelný zdroj umožňuje plně využít odpad při výstavbě, navíc materiál a prvky dřevostaveb jsou částečně recyklovatelné
- Díky tenčím stěnám poskytují při stejné zástavbě dřevostavby mnohem více užité plochy (ve srovnání s klasickou zděnou konstrukcí)
- Výstavba dřevostavby nevyžaduje tzv. mokré procesy (např.: beton a zdivo). Hlavní výhodou suchého procesu je možnost výstavby za nižších teplot a možnost práce bez technologických přestávek
- Z hlediska vlivu na životní prostředí je výroba materiálu na dřevostavby, jeho doprava a průběh výstavby jednoznačně šetrnější

Mezi přednosti dřeva patří obecně lepší mechanické vlastnosti (především poměr hmotnosti a pevnosti), variabilita a funkčnost jeho použití a také jeho estetický vliv. (9)

Hlavní nevýhody současných dřevostaveb jsou: (10)

- Nižší protipožární odolnost proti silikátovým materiálům (beton, cihla)
- Objemové a tvarové změny vlivem vlhkosti
- Nižší odolnost proti účinkům živelných pohrom

První dvě zmíněné nevýhody lze však v dostatečné míře eliminovat použitím vhodné technologie výroby, správným konstrukčním řešením a použitím vhodného druhu dřeva. (10)

2.3.2 Konstrukční systémy dřevostaveb

Existuje mnoho druhů konstrukčních systémů, obecně se dělí podle konstrukce stěn na:

Srubové konstrukce

Historicky nejrozšířenější systém, který u nás představují roubené stavby. Na srubovou stavbu se používají jehličnaté kulatiny nebo hraněné trámy ze dvou, tří či čtyř stran. (11)

Existují dva druhy srubových konstrukcí: (11)

- Pravé, tj. z masivního nebo lepeného dřeva
- Falešné, tj. pouze napodobují vzhledem pravé sruby

Panelové konstrukce

Jedná se o prefabrikovaný panelový systém, kde základ panelu tvoří dřevěný rám opláštěný plošným materiálem. Podle funkce se dílensky vyrobí potřebné panely (stropní, obvodový, příčkový, střední a podlahový). Na stavbě se panely kotví a spojují se základní konstrukcí, kde prostor mezi žebry rámu je vyplněn izolačním materiálem. Výhodou tohoto systému je rychlost montáže. (11)

Sloupkové konstrukce

Pochází z USA a Kanady z dob průmyslové revoluce. V této době se začaly vyrábět standardizované rozměry materiálů ve velkém množství. Vzniká tzv. systém Two by Four odvozený od základního stavebního prvku – fošny rozměrů 2 x 4 palce (přibližně 50 x 100mm), kde na vodorovné prvky se užíval rozměr 2 x 8 palce. V současné době se používají na sloupkové konstrukce různé rozměry sloupků, či se někdy nahrazují tenkostěnnými nosníky. Mezi sloupky s roztečí 400 až 600 mm se vkládá izolace a pro statické zajištění tuhosti se užívají plošné materiály (OBS desky, překližka či sádrovláknité desky). (11)

Skeletová konstrukce

Skelet tvoří svislé sloupky a vodorovné průvlaky, ostatní prvky jsou buď výplňové, nebo zajišťují prostorovou tuhost. Výhodami tohoto systému jsou možnost využití pro větší rozpětí a snadná tvorba velkých prosklených ploch. Pro stavbu se užívá lepené lamelové dřevo obdélníkového či složeného průřezu. (11)

Ostatní konstrukční systémy

Mezi ně patří například hrázděné konstrukce, buňkový systém či využití dřevěných tvarovek. Ty se však v praxi moc nepoužívají. (11)

2.3.3 Sloupkový systém dřevostaveb

Právě tímto systémem budou stavěny domy naší firmou. Tento systém přináší veškeré výhody dřevostaveb při zachování rozumné ceny stavby, současně z technologie výroby umožňuje společnosti vyrábět vždy unikátní domy, čímž přináší takto malé společnosti důležitou konkurenční výhodu. Z pohledu ceny je levnější již jen panelový systém, avšak na úkor exkluzivity a unikátnosti, navíc slovo „panel“ evokuje v lidech doby minulé a je spojeno s nekvalitou. Panelový systém je však otázkou sériové a hromadné výroby domů, o což v naší firmě nejde a z pohledu financí by ani nebylo možné (vysoká investice do rozběhu výroby panelů).

Nosná kostra je založena na dvou až třech základních profilech fošen. Tento systém je v současné době natolik zdokonalen, že z něj lze postavit technicky, energeticky a ekologicky velmi vyspělou budovu. Tento systém se nazývá Two by Four či sloupkový nebo lehký dřevěný skelet. (9) (12) Jak může vypadat dům postavený touto metodou, ukazuje obrázek 1. (13)



Obrázek 1: Sloupková konstrukce dřevostavby

Základní popis systému

Montáž sloupkového systému probíhá přímo na staveništi. Nosný systém se skládá z fošen (sloupků či vodorovných překladů), které se k sobě spojují nejčastěji hřebíky. Do mezer mezi sloupky je vkládána izolace, která je oboustranně zaklápěna plošnými materiály na bázi dřeva (překližky, OSB desky). Desky plní především statickou funkci, udržují prostorovou stabilitu stavby a v neposlední řadě plní obalovou funkci. Osová vzdálenost a šířka fošny je volena podle druhu konstrukce, přičemž osová vzdálenost se pohybuje v rozmezí 400 – 600 mm. Takto vytvořený rám se užívá pro stropy, obvodové stěny a šikminy střechy. (9) (12)

Pro příčky je většinou volen stejný rám, vyztužujících desek již není třeba (pokud statik netvrdí jinak). Desky se musí mezi sebou přesazovat a spoje musí mít určitou vzdálenost. Dále se provádí dokončovací práce. Mezi ně patří například instalační předstěna (ze sádkkartonu), ve které jsou vedeny rozvody. (9) (12)

Vlastní realizace stavby je poměrně snadná, zvládne ji minimum pracovníků. Tito pracovníci však musí být zruční a zkušení, protože je potřeba dodržovat určité zásady a stavba si vyžaduje určitou pečlivost. Ve srovnání s běžnými stavebními postupy jsou přesuny materiálu na stavbě malé. (9) (12)

Sloupkový systém se dobře kombinuje s jinými materiály, přičemž někdy je tato kombinace dokonce vhodná (například vyzdění jádra domu pro lepší akumulaci tepla v budově). (9) (12)

3 Relevantní teorie

Tato kapitola se bude zabývat nezbytně nutnou teorií, která je třeba pro kvalifikované vypracování podnikatelského plánu a určíme jeho optimální strukturu. Zabývá se specifiky podnikání malých a středních podniků jakožto základního předpokladu pro uvědomění si svých možností v rámci globální konkurence, dále řeší přínos strategického managementu v podnikovém řízení pro MSP, představí marketingové nástroje, které se používají pro tvorbu podnikatelského plánu a obecně nás seznámí s jeho nezbytně nutnými náležitostmi.

3.1 Specifika podnikání malých a středních podniků

Při zpracovávání konkrétního podnikatelského plánu je velmi důležité si uvědomit své silné a slabé stránky, které vyplývají z rozměru podnikání. Především u začínajících podniků je nutné podnikatelský plán navrhnout s ohledem na uvedené náležitosti. Plánovat je důležité o to více, že začínající podnikatel nemá zkušenosti a tudíž čím více bude předem plánovat, tím rychleji bude schopen při vzniku problému adekvátně a přiměřeně reagovat. Obzvláště je nutno hlídat nevýhody, které vznikají při podnikání malého a středního podniku (dále jen MSP) a pokoušet se je v rámci svých možností kompenzovat výhodami z podnikání MSP za účelem jejich minimalizace vytvořením vhodné strategie společnosti. Součástí strategie může být také zahrnutí podnikání do některého z operačních dotačních programů, které slouží jako podpora podnikání MSP.

3.1.1 Definice malého a středního podniku

Neexistuje jednoznačná celosvětově platná definice MSP, nýbrž jich je celá řada. Každá ekonomika si během svého historického vývoje vytvořila vlastní definici, která odpovídala především její velikosti. V rámci globalizace však vznikla snaha, která vedla ke vzniku definice MSP v rámci Evropské unie ze dne 6. 5. 2003, kterou od roku 2005 přijala Česká Republika.

Bylo zvoleno několik základních kritérií pro posouzení velikosti podniku. Hlavním kritériem byl zvolen počet zaměstnanců, jako doplňková kritéria figurují obrát, celková hodnota aktiv a nezávislost z hlediska vlastnictví kapitálu. (14)

Hodnoty kritérií, definující malý nebo střední podnik: (14)

Mikropodnik splňuje následující kritéria:

- Zaměstnává méně než 10 osob
- Roční obrát nepřesahuje 2 mil. EUR
- Celková hodnota aktiv nepřesahuje 2 mil. EUR
- Maximálně 25% kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, který nesplňuje definici MSP

Malý podnik splňuje následující kritéria:

- Zaměstnává méně než 50 osob
- Roční obrát nepřesahuje 10 mil. EUR
- Celková hodnota aktiv nepřesahuje 10 mil. EUR
- Maximálně 25% kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, který nesplňuje definici MSP

Střední podnik splňuje následující kritéria:

- Zaměstnává méně než 250 osob
- Roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR
- Celková hodnota aktiv nepřesahuje 43 mil. EUR
- Maximálně 25% kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, který nesplňuje definici MSP

3.1.2 Účel vymezení malého a středního podniku

Jasně a přehledně vymezená definice MSP není jen něco, podle čehož lze rozdělit podniky do skupiny bez vyššího smyslu, nýbrž se jedná o praktickou pomůcku při uvědomění svých možností, předností i slabin. Každá kategorie velikosti podniku má své výhody i nevýhody.

Je třeba si uvědomit, že v rozvinutých ekonomikách tvoří malé a střední podniky téměř 90% subjektů podnikajících na daném trhu, tyto subjekty se v České Republice podílejí na tvorbě hrubého domácího produktu z 36%, na výkonech přibližně 52%, na přidané hodnotě 54% a zaměstnávají 62% ekonomicky aktivního obyvatelstva. (15) (16)

Význam malého a středního podnikání je tedy z makroekonomického hlediska viditelný – mají značný podíl na celkové zaměstnanosti. (17) Jak z uvedených čísel vyplývá, mají MSP oproti velkým podnikům nižší efektivitu práce, což ale z makroekonomického hlediska kompenzuje právě vyšší zaměstnanost pro region (oproti stavu, kdy by v regionu působily pouze velké podniky).

Proto je vymezení MSP velmi důležité především z hlediska státní správy, ta tak má nástroj pro určení cílové skupiny, pro kterou budou určeny dotační prostředky a prostředky a podmínky pro další rozvoj, stejně tak jako prostředky přerozdělované z Evropských operačních fondů. Právě podpora MSP ze strany státu v podnikatelské činnosti je velmi důležitá pro jejich existenci. (15)

V poslední době dochází v České Republice k vyšší míře systémové podpory podnikání ze strany vlády² a odstraňují se chyby vnímání podnikatelů z období porevoluční transformace. Jelikož jsou MSP ve velké míře subdodavateli velkých podniků, závisí na jejich existenci fungování ekonomiky, stejně tak jako velká část našeho ekonomického výkonu a zaměstnanosti.

Zmíněná podpora je založena na následujících předpokladech a schopnostech MSP: (18)

- Působit jako subdodavatelé velkých podniků
- Decentralizovat podnikatelské aktivity a napomoci tak rozvoji menších měst a obcí
- Zmírňovat negativní důsledky strukturálních změn
- Vytvářet schopnost absorpce zaměstnanců MSP a vytváření pracovních míst
- Odolnost proti poklesu trhu a ekonomiky

² Inspirace z VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy (str. 23-44) publikace (15)

Rozdělení podniků z kapitoly 3.1.1 je směrodatné především a právě pro státní správu. Banky a jiné subjekty si vytváří svá rozdělení podle potřeby.

3.1.3 Výhody malých a středních podniků

Malé a střední podniky se v některých aspektech podnikání liší od velkých společností, navíc MSP disponují oproti velkým podnikům řadou výhod, které vznikají v důsledku jejich velikosti. Je dobré si tyto výhody uvědomit a brát je v potaz při vlastním vypracování podnikatelských záměrů nových podniků.³

Výhody lze rozdělit do několika klíčových oblastí: (15) (17) (18)

Řídící a organizační faktory:

- Rychlejší reakce na přání a potřeby zákazníků (pružnější díky malé byrokracii)
- Jednoduchá organizační struktura, umožňující přímé vedení a kontrolu
- Jednoduchá řídicí struktura
- Eliminace informačních šumů díky přímé účasti majitele nebo vedoucího na řízení společnosti
- Centralizace řídicích rozhodnutí je plně v kompetenci podnikatele, což přináší výhodu v oblasti rychlosti rozhodování a potlačují se tak skupinové zájmy
- Zmírňují negativní důsledky strukturálních změn zaměstnanosti
- Podporují činnosti strukturálně postižené regiony

Výrobní faktory:

- Ve velké míře účast v inovačním procesu (právě malé podniky jsou generátorem největšího počtu inovací nižších řádů)
- Specializace na netradiční sortiment produktů
- Velká schopnost improvizace a pružnosti
- Rychlá adaptace v případě změn výrobního programu
- Působnost jako subdodavatel velkých podniků (může být i nevýhoda, záleží na konkrétních odběratelsko-dodavatelských vztazích a stabilitě spolupráce)

Finanční faktory:

- Založení podniku není po stránce kapitálu nikterak významně náročné, pokud se postupuje s rozvahou
- Nízké kapitálové náklady na vytvoření nového pracovního místa
- Ochota zaměstnanců trvale pracovat za nižší mzdu (díky vztahům a důvěře)

Obchodní faktory:

- Možnost zaměření na konkrétní lokální trhy (vyplňování oblastí trhu, které nejsou v zájmu velkých podniků)
- Možnost budovat přímý kontakt se zákazníkem a flexibilně tak uspokojovat jeho potřeby (speciální a zakázková výroba)

³ Platí i pro podnikatelské plány stávajících MSP

- Schopnost včas reagovat na změny a rámcová blízkost uživateli (malé podniky daleko rychleji reagují na změny v poptávce a změny trhu vůbec)
- Realizace marketingových aktivit s mnohem nižšími náklady, díky specializaci na konkrétní okruh zákazníků
- Odolnost proti poklesu trhu a ekonomiky

Personální faktory:

- Vytváření nových pracovních příležitostí
- Osobní kontakt majitele společnosti se všemi zaměstnanci podniku
- Možnost přímo porovnávat jednotlivé pracovní výkony
- Vyšší míra odpovědnosti za odvedenou práci a soulad s podnikovými hodnotami
- Vyšší osobní nasazení v práci, větší flexibilita a uspokojení z práce

3.1.4 **Nevýhody malých a středních podniků**

Stejně tak, jako bylo nutno si uvědomit výhody podnikání MSP, je nutno brát zřetel i jejich nevýhody. S nimi je nutno důsledně pracovat, protože každá dílčí nevýhoda, která není řešena, může mít za čas na celý podnikatelský záměr obrovský negativní vliv (obzvláště v počátcích podnikání). Je nutno se pokusit tyto nevýhody pomocí kombinací výhod překonávat a hledat tak prostor pro další rozvoj.

Nevýhody lze rozdělit do několika klíčových oblastí: (15) (17) (18)

Řídící a organizační faktory:

- Převaha technicky orientovaného pojetí řízení
- Neochota rozdělit své pravomoci (ze strany podnikatele) mezi podřízené
- Řízení probíhá intuitivně, bez specifických manažerských nástrojů
- Absence ekonomických znalostí a manažerských dovedností
- Malá nebo vůbec žádná ochota spolupráce s dalšími podniky
- Horší orientace v daňových předpisech a legislativě (často se mění), což způsobuje vysoké administrativní zatížení

Výrobní faktory:

- Absence moderních strojů, zařízení a technologií (jsou moc drahé)
- Menší stupeň automatizace výroby a procesů (vyšší podíl lidské pracovní síly)
- Nedostatek technických a technologických prostředků na vývoj nových výrobků
- Absence výhod z rozsahu produkce (vyšší režijní náklady)

Finanční faktory:

- Nedostatek kapitálového vybavení
- Obtížný přístup k cizímu kapitálu, limitující další rozvoj podniku (mají pouze omezený přístup k bankovním a dodavatelským úvěrům za horších podmínek, než velké podniky) – hodnoceny jako rizikovější
- Druhotná platební neschopnost jako následek platební nekázně odběratelů (zvláště u MSP představuje velké riziko, protože narušuje finanční toky)

- Odpisy nevytváří dostatečnou rezervu a prostor pro reinvestování (dáno malým poměrem hmotného a nehmotného majetku)
- Nedostatek finančních prostředků pro vývoj nového výrobku a propagaci
- Významní odběratelé zneužívají své postavení na trhu a natahují dobu splatnosti faktur
- Nižší tržní podíl

Obchodní faktory:

- Ztížené možnosti ovlivňování poptávky
- Omezený odbyt na domácím trhu vzhledem k lokálnímu významu a počtu odběratelů
- Malá šance uspět v soutěžích o veřejné zakázky
- Nekalá konkurence ze strany velkých podniků
- Velmi omezené množství finančních prostředků na reklamu
- Zvýšené náklady na vývoz zboží do zahraničí z důvodu neznalosti problematiky zahraničního obchodu

Personální faktory:

- Malý výběr potenciálních zaměstnanců a jejich nižší kvalifikace (nemožnost si dovolit zaměstnat špičkové obchodníky, manažery atd.)
- Malé sociální výhody (např.: stravenky, sociální příplatky, bonusy)
- Překračování pracovní doby, vyšší intenzita práce, méně příznivé pracovní podmínky
- Nižší dostupnost potřebných informací a poradenských služeb

3.2 Přínos strategického managementu

Hlavním smyslem je ukázat, že jen uvědomění si výhod a nevýhod podniku vzhledem k jeho velikosti z kap. 3.1.3 a 3.1.4 nestačí, je nutno se nad celým podnikáním zamyslet v komplexní rovině a všechny své kroky v podnikání zvažovat v souladu s požadovaným celkem. Zároveň nastiňuje praktické možnosti pro strategie rozvoje MSP. Přínos strategického managementu je tak v usnadnění přechodu od návrhu, po volbu a realizaci strategie a její zpětnou kontrolu.

3.2.1 Definice strategického managementu

Strategický management představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení dostupnosti zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých cílů (záměrů) fungování organizace. (19)

3.2.2 Strategické řízení a strategie

Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. (20) Svou povahou mohou strategie představovat buď jednotlivé záměry (čili věcné strategie) nebo být zaměřeny na tvorbu metoda, nástrojů a opatření, jejichž pomocí jsou věcné strategie prosazovány.

Pomocí strategického řízení získává řídicí subjekt komparativní výhodu oproti jinému neindiferentnímu subjektu. Aktivní interakce, která probíhá v indiferentním vztahu může mít podobu souladného působení (kooperace) nebo protikladného působení (konkurence). Z hlediska strategického řízení je důležitější zabývat se protikladným působením. (19)

3.2.3 Moderní chápání konkurence

Tradičně se na konkurenci hledělo jako na nepřátelský stav, který může vlastní podnikání pouze ohrozit. V současné době se od tohoto názoru upouští a nahlíží se na konkurenci jako na příležitost. V současné době se schopnost konkurence řadí mezi významné faktory podnikového řízení. Podle M. E. Portera by měl být kladen hlavní důraz na konkurenční výhodu, která je produktem procesu strategického řízení. Právě správně zvolená konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích s konkurencí. (19) (20)

V konkurenčním prostředí tržního hospodářství si mohou organizace vybrat mezi 2 možnými přístupy: (19) (20)

- Strategie zaměřené na spolupráci jako alternativní cestu konkurence s cílem využít tohoto spojení pro získání nových nebo synergických konkurenčních výhod
- Nezávislé strategie využívající řady způsobů konkurence, aniž by byla snaha se s konkurencí spojit

3.2.4 Strategický řídicí proces

Patří mezi podstatné součásti aktivit každého moderního podniku, který působí v rozličných tržních podmínkách. Jeho úkolem je dlouhodobé usměrňování činnosti podniku tak, aby byly zajištěny a naplněny jeho cíle. (20)

Strategie formuluje cíle podniku a kroky k jejich dosažení, je produktem strategického řízení, jež má své těžiště v rozhodovacích aktivitách. Proto, abychom mohli definovat poslání, cíle a strategie organizace, musíme analyzovat a vyhodnotit velké množství dat, které charakterizují jak samotný podnik a jeho jednotlivé stránky, tak i podnikové okolí. Správně fungující strategické řízení je kontinuální proces, reagující na vnější změny prostředí přizpůsobováním se podniku. (20)

3.2.5 Plánování podnikové strategie

Plánování podnikové strategie se u MSP může odehrávat pouze ve vrcholové rovině řízení bez dalšího členění. Na strategické plánování navazuje produktové plánování, které zachycuje marketingový plán. V tomto oddíle si stručně charakterizujeme jednotlivé kroky strategického plánování. (21)

Definice poslání společnosti

Každá společnost existuje za nějakým účelem a vykonává nějakou činnost. Většina podnikatelů nosí poslání své firmy ve svých myšlenkách. V malých společnostech není vždy poslání známo všem zaměstnancům, i když by tomu tak být mělo. Dobře definované poslání se vyznačuje těmito rysy: neobsahuje příliš cílů, vystihuje politiku a hodnoty firmy, vymezuje nejdůležitější konkurenční sféry společnosti (odvětví, schopnosti, přednosti) (21)

Definování podnikatelské činnosti

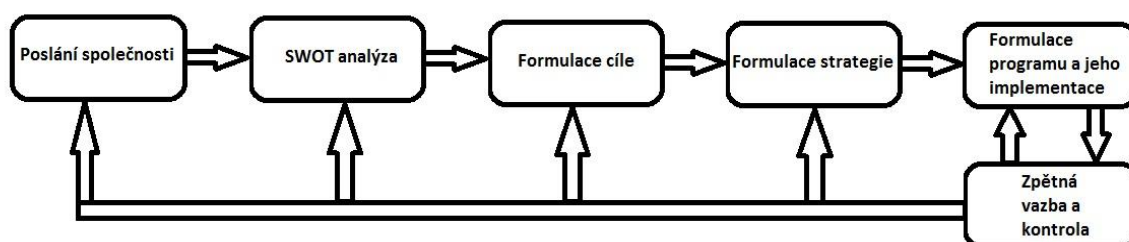
Podnikatelskou činností lze vymežit několika faktory: (21)

- Zákaznické skupiny
- Potřeby zákazníků
- Technologie

Cílem je definovat podnikatelskou činnost podle potřeb trhu, nikoliv naopak.

Strategické plánování podnikatelské činnosti

Strategické plánování určitých podnikatelských činností v rámci podniku navazuje na celopodnikovou strategii. Obrázek 2 (21) ukazuje, jak postupujeme při tvorbě strategie v po sobě logicky navazujících fázích. Jednotlivé fáze nelze přehodit ani vynechat, konkrétním krokům se budu věnovat při tvorbě svého marketingového plánu. (21)



Obrázek 2: Proces strategického plánování

3.2.6 Strategie malých a středních podniků

Největší příležitostí pro MSP je strategie zaměřená na inovace. To je možné díky malé byrokracii podniků, čímž se vytváří prostor pro inovace. Mezi největší chyby, kterých se můžou MSP dopustit je ignorace těchto výhod a orientace na stejnou strategii, jako podniky velké, čili snaha stát se technologickými vůdci. (17)

Strategie, které většinou využívají MSP, jsou založeny na využívání spolupráce s jinými podnikateli či využití různých informačních technologií. Ne zřídka se lze setkat se MSP, které využívají strategie zahraničních trhů. Zde se vyplatí hledat tzv. mezery na trhu a volit strategie s úzkým produktovým zaměřením. (17)

Mezi klíčové faktory, ovlivňující úspěch podnikání MSP patří: (17)

- Volba předmětu podnikání
- Schopnosti managementu
- Lokalizace podniku
- Výběr zaměstnanců
- Marketingová strategie

Při tvorbě podnikové strategie je třeba k nim přihlížet a zvažovat dopady rozhodnutí v těchto zmíněných oblastech.

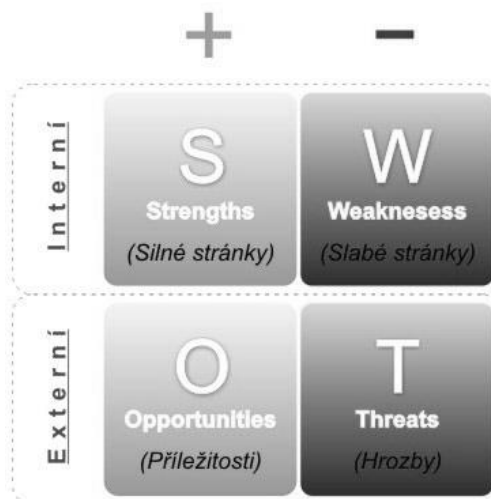
3.3 Marketingové nástroje

Hlavním smyslem sub-kapitoly je nastínit základní marketingové nástroje používané strategickým managementem při tvorbě podnikové strategie a tvorbě podnikatelského plánu. V jednotlivých metodách budou názorně překládány jednotlivé aspekty, které se týkají přímo MSP, což je i případ tohoto podnikatelského plánu. Cílem není vytvořit maximální možný

výčet nástrojů s jejich popisem, ale vybrat ty nejdůležitější a ty se pokusit přiblížit. Pomocí vybraných metod bude v další kapitole vytvořen podnikatelský plán.

3.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních (interních) a vnějších (externích) faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo konkrétního záměru. Nejčastěji je používána jako situační analýza v rámci strategického řízení. (22) SWOT analýza se nejčastěji zobrazuje v maticové podobě, viz. obrázek 3. (23)



Obrázek 3: SWOT analýza

Cílem analýzy je eliminace slabých stránek, neutralizace hrozeb, umět chopit se příležitostí a použít své silné stránky v konkurenčním prostředí. Ohodnocením jednotlivých položek a vytvořením bilance pak vznikne kvantitativně navržené doporučení, jakou strategii má společnost použít. (19)

Pomocí poctivě zpracované analýzy lze předcházet rizikům, využít potenciálu, odstranit nedostatky a včas podchytit podnikatelské příležitosti. (24)

Analýza vnitřních (interních) faktorů

Zaměřuje se na analýzu silných a slabých stránek uvnitř podniku. Silné stránky představují faktory, které pozitivně přispívají k úspěšné podnikové činnosti. Jedná se o odlišné způsobilosti (zdroje, schopnosti, dovednosti), které zvýhodňují podnik vzhledem k trhu nebo konkurenci. Je nutné maximálně využít jejich vliv. Slabé stránky znamenají určitá omezení či nedostatky, bránící v efektivním výkonu. Jejich působení je nutno neutralizovat. (19) (20)

Pro MSP by měly být silné a slabé stránky hledány a analyzovány především v těchto oblastech: (19)

- Finanční síla podniku
- Organizace firmy
- Výzkum a vývoj
- Product management
- Stabilita podniku

Analýza vnějších (externích) faktorů

Zaměřuje se na analýzu příležitostí a hrozeb vyplývajících z vnějšího prostředí. Do vnějšího prostředí patří jak makro, tak mikrookolí. Intenzita a míra jejich vlivu závisí na typu vnějšího prostředí a na faktorech v odvětví, do kterého podnik spadá. Tyto faktory nemůže podnik svými aktivitami ve většině případů nikterak ovlivnit (mimo lobbying, což ovšem spadá do jiné ligy, než kterou hrají MSP). Jejich správnou identifikací a zhodnocením je ale podnik schopen při zaujetí správného stanoviska maximálně využít jejich možností, či je odvrátit, omezit nebo oslabit. (19) (20)

Pro MSP v oblasti stavebnictví jsou typické příležitosti:

- Outsourcing účetnictví, projekční činnosti a dalších služeb
- Velký potenciál trhu
- Flexibilita podnikatelské činnosti
- Vstup na nové okolní trhy
- Velký výběr dodavatelů materiálu
- Využití subdodavatelských prací

Pro MSP v oblasti stavebnictví jsou typické hrozby:

- Kapitálově silná konkurence a snadný vstup nových subjektů
- Rizika spojená s prvními roky provozu
- Vznik další ekonomické recese
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
- Know-how
- Hrozba vstupu nového výrobce
- Legislativní rámec
- Vysoká diferenciací odvětví

Nejčastějším vstupem pro analýzu externích faktorů makrookolí je PEST analýza. (22)

Využití SWOT analýzy

Poznání vnějších podmínek prostředí umožní správné zhodnocení vlastních sil a nalezení optimálního způsobu využití vznikajících příležitostí a odvrácení možných hrozeb se záměrem nalézt prokazatelnou konkurenční přednost, případně mezery na trhu, které lze nabídkou výrobků vyplnit. (19) (20)

Podle charakteru odvětví a kombinací vnitřních a vnějších stránek pak lze volit různé typy strategií, které vycházejí ze 4 možných zjednodušených přístupů: (19)

- Přístup S-O, tj. využívání silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí
- Přístup W-O, tj. snaha eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí
- Přístup S-T, tj. využívání svých silných stránek pro eliminaci hrozeb
- Přístup W-T, tj. snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace

Správně identifikovaná SWOT analýza je důležitá jak pro již existující podniky, tak především pro nově vznikající firmy. Umožňuje jim získat přehled nad situací, ve které se

nacházejí a najít nejlepší cestu, po které se vydat, což je zvláště u MSP ve svých počátcích velmi důležité pro další existenci a rozvoj.

3.3.2 PEST analýza

Prostřednictvím PEST analýzy zkoumáme globální faktory, které ovlivňují podnik z vnějšího makrookolí. Makrookolí představuje celkový politicko-legislativní, ekonomický, sociálně-kulturní a technicko-technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Zahrnuje vlivy a podmínky vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní jednání. Zmíněné vlivy (rámce) je potřeba sledovat z určitého časového pohledu, čili předpokládaný budoucí stav faktorů a jejich vliv na podnik. (19) (25)

Základním úkolem není vypracovat vyčerpávající seznam vlivů, nýbrž odlišit významné faktory od nevýznamných pro konkrétní podnik a určit oblasti, ve kterých by změna mohla mít významný dopad na podnik. Vlivy důležité pro jeden podnik nemusí být důležité pro jiný a naopak.

Zkratka PEST je zkratkou počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů (political, economical, social, technological): (19) (25)

Politicko-legislativní

Zabývá se stabilitou politické scény (tj. jak často se mění vláda), která má přímý dopad na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, ekologická legislativa atd.). Kromě stability je samozřejmě důležitý obsah politiky (ať již současný, tak budoucí), sledují se všechny důležité zákony a návrhy zákonů v oblasti, ve které podnik působí, stejně jako chování regulačních orgánů. Především pro MSP je tato oblast životně důležitá (na rozdíl od velkých podniků není zájem jednotlivé malé podniky udržovat), pro MSP jsou důležité vlivy daňové politiky, legislativa a pracovní právo.

Ekonomické

Tyto vlivy jsou charakterizovány stavem ekonomiky dané země. Obzvláště MSP jsou ovlivněny vývojem makroekonomických trendů. Základní vliv mají: HDP, průměrná míra inflace, průměrná nominální hrubá mzda, index stavební produkce, úrokové sazby u hypoték, míra nezaměstnanosti a směnný kurz. Vývoj ukazatelů může přinést podnikům jak příležitosti, tak ohrožení.

Sociálně-kulturní

Zde se zaměříme na kulturní a sociální faktory, které ovlivňují kupní chování zákazníků na trhu občanských a bytových staveb, a následně na ty faktory, které nejvíce působí na chování organizací.

Technicko-technologické

Zde se pro MSP zabýváme především rychlostí morálního zastarávání, novými technologickými aktivitami a obecnou technologickou úrovní. Dále sem patří podpora vlády do oblasti výzkumu, nové vynálezy a objevy, atd.

3.4 Obecně podnikatelský plán

Před samotným navržením struktury podnikatelského plánu pro MSP v oblasti stavebnictví pro můj konkrétní případ je vhodné ve stručnosti uvést, co to vůbec podnikatelský plán je, jak by měl být vytvořen a co je třeba do něj zahrnout, aby měl šanci na úspěch. Pomocí těchto zásad bude v dalších kapitolách navržena struktura podnikatelského plánu a následně i zpracován vlastní podnikatelský záměr do podoby podnikatelského plánu.

3.4.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se založením nového podniku i jeho chodem. (26) Jedná se o důležitý prvek v procesu získávání kapitálu pro rozjezd podnikatelského záměru. (20)

Pro správný vývoj a rozvoj firmy (obzvláště pro MSP) je zapotřebí definovat podnikové cíle a strategie k jejich dosažení v určitém časovém horizontu. Jednotlivé fáze tohoto plánovacího a rozhodovacího procesu by měly být sepsány písemnou formou v podobě podnikatelského plánu. (19) (15)

Samotná podoba podnikatelského plánu je vždy sestavována na míru konkrétní firmě. Liší se v závislosti na mnoha faktorech (např.: velikost podniku, obor podnikání a účel sestavení plánu) (15)

V této práci se budeme věnovat sestavení podnikatelského plánu pro interní účely společnosti. Jeho cílem bude zaznamenat nápad podnikatelského záměru.

3.4.2 Zásady tvorby úspěšného podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je nástrojem, který slouží především samotnému podnikateli. Umožňuje mu uvědomit si vytčené cíle, veškerá úskalí a překážky, která bude nutno během času překonat a stanovit si harmonogram průběhu jednotlivých činností.⁴

Mnoho začínajících podnikatelů je toho názoru, že stačí mít svůj podnikatelský plán v hlavě. Ovšem plán je potřeba porovnávat s realitou, tudíž je jeho písemná podoba nezbytná. Navíc se pak snadno dohledá, kdy, kde a proč se stala chyba a může se najít efektivní protipatření, či se dá předejít problému ještě dříve, než k němu dojde.³

Existuje mnoho v praxi ověřených doporučení, které by měly být respektovány, aby byl zpracovaný podnikatelský plán úspěšný. Mezi nejdůležitější patří jednoduchost a srozumitelnost.

Zásady pro zpracování podnikatelského plánu jsou: (15)

- Srozumitelnost, tj. při sestavování podnikatelského plánu je vhodné se vyjadřovat srozumitelně, jednoduše a neprezentovat mnoho myšlenek najednou. Přehlednost lze docílit užíváním tabulek a závěrů
- Logičnost, tj. myšlenky v plánu na sebe musí navzájem navazovat a být podloženy fakty, jednotlivá tvrzení si nesmí odporovat

⁴ Inspirace z SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie (20)

- Uvážená stručnost, tj. myšlenky a závěry je třeba zestručňovat, ovšem ne na úkor srozumitelnosti a základních faktů
- Pravdivost a reálnost, tj. uvádět pouze to, o čem jsem si jist a přesvědčen
- Respektování rizika, tj. respektovat výhled do budoucnosti a odhadovat rizika
- Orientace plánu na trh, tj. věnovat více prostoru jak a komu se budou výrobky a služby prodávat, než jejich technickému popisu (ten se uvádí v příloze)

Vůbec nejdůležitější částí podnikatelského plánu je sběr většího množství kvalitních informací a jejich zpracování, jež ve výsledku ovlivňují kvalitu vytvořeného plánu a jeho šanci na úspěch.

3.4.3 Předpoklady úspěchu

Veber a Srpová definují základní předpoklady pro úspěch začínajícího MSP, které vedou k jeho rozvoji a růstu: (15)

- Získání motivace a odhodlání podnikat, tj. pro rozvoj nově založené firmy je důležitá samotná osoba podnikatele a jeho rozhodnutí podnikat. To nejde bez silné motivace podnikatele, vycházející z jeho osobních záměrů a reálných smysluplných cílů, do kterých jsou podnikatelovy představy, plány a záměry konkretizovány. Úspěch firmy závisí na schopnosti těchto cílů dosáhnout.
- Osobní předpoklady, tj. začít podnikat znamená vzít na sebe velkou odpovědnost za své činy a rozhodnutí. Podnikatel by měl být schopen zrealizovat své nápady, počítat s určitou mírou rizika, čelit nepříznivým situacím a případně i ztrátám. Měl by být schopen se neustále přizpůsobovat měnícímu se prostředí.
- Podnikatelský nápad nebo objevení mezery na trhu, tj. úspěch podnikání stojí na dobrém nápadu. Nejprve je třeba provést analýzu potřeb zákazníků, analýzu konkurence na existujícím trhu a daného výrobku či služby. Na základě výsledků lze posoudit životaschopnost podnikatelského plánu.
- Vyjasnění podnikatelského záměru, tj. jasně definovaný podnikatelský záměr pomůže začínajícímu podnikateli vyjasnit slabá místa i silné stránky hned na počátku podnikání a umožní tak předejít neúspěchu. Každý začínající podnikatel by si měl tento záměr sepsat a zhodnotit.
- Vyjasnění potřeby finančních a dalších zdrojů, tj. sestavit plán zdrojů finančních, lidských a materiálových
- Volba právní formy podnikání, tj. každá právní forma má svá specifika, co je u jedné výhodou bývá u druhé nevýhodou, pro MSP bývá obvyklá forma společnost s ručeným omezením (s.r.o.) a akciové společnosti (a.s.)
- Sestavení zakladatelského rozpočtu, tj. sepsat veškerý DHM a DNM nutný pro zajištění činnosti, určit potřebnou výši zásob a jiných OA, co nejpřesněji určit předpokládanou výši výnosů, nákladů a zisku, stanovit očekávané CF
- Sestavení podnikatelského plánu, tj. viz kap. 3.5

3.5 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není jednoznačně vymezena, liší se podnik od podniku s ohledem na zaměření i plánovaný budoucí vývoj, tudíž je prakticky nemožné sestavit typový podnikatelský plán.

V literatuře je možno najít mnoho návodů, jak by měl být podnikatelský plán strukturován. Ty vycházejí z předpokladu, že i přes unikátnost každého podniku lze doporučit základní části podnikatelského plánu, které by měly být obsaženy a detailně popsány.

Níže strukturovaný podnikatelský plán je sestaven s přihlédnutím k těmto základním částem a současně i respektuje vlastní podmínky zakládané firmy, její zaměření a budoucí vývoj.

Hlavním účelem této sub-kapitoly je tedy teoreticky definovat strukturu podnikatelského plánu, který bude poté prakticky navrhnout. Tato sub-kapitola slouží jako pomocná osnova při jeho tvorbě tak, aby nebyla žádná důležitá část návrhu opomenuta.

3.5.1 Titulní strana a obsah

Hned od počátku tvorby je nutno ohlídat všechny detaily tvořené práce. První dojem je nejdůležitější a jen málokdo se ubrání předčasnému hodnocení podnikatelského plánu podle vnějšího vzhledu. Předložený dokument nám podává první informace o podniku. Nejen titulní strana, ale i vzhled a úprava dokumentu jsou jasnou vizitkou podnikatele. (20) (26)

Na titulní straně by se měly nacházet následující údaje: (26)

- Název a sídlo společnosti
- Jméno podnikatele a kontaktní údaje
- Oblast podnikání a předmět činnosti
- Prohlášení o důvěryhodnosti podnikatelského plánu

Hned za titulní stranou by měl být pro lepší orientaci a vyhledávání v dokumentu obsah, který by neměl mít více jak jednu až dvě strany, jako optimum se doporučuje rozpad maximálně do třetí úrovně. (20)

3.5.2 Shrnutí

Hlavním účelem shrnutí je podnitit potenciální zájem investorů o detailnější prostudování celého dokumentu podnikatelského plánu. Jelikož jsou investoři stále obklopeni nejrůznějšími podnikatelskými plány, nemají čas všechny detailně prostudovat. Shrnutí je tedy nástrojem, jakým představit klíčové body plánu v jasné a stručné formě. Doporučuje se rozsah tří až čtyř stran. (20) (26)

Samotné shrnutí musí tedy vzbudit zvědavost. Problém ovšem spočívá v tom, jak vměstnat velké množství informací na tak málo stran a současně podat přesvědčivý obraz o cílech firmy a strategii k jejich dosažení. (27)

Obsah shrnutí by měl být následovný: (27)

- Předmět a obor podnikání, tj. stručně jej popsat, jaké výrobky a služby budeme nabízet, na jakých trzích se budeme realizovat
- Faktory úspěchu, tj. zdůrazníme naši konkurenční výhodu a přednost našeho podnikání (včetně zvolené technologie) a definujeme přidanou hodnotu pro zákazníka spolu se zainteresovanými skupinami
- Podnikové cíle a úkoly, tj. výchozí stav, cíle a možnosti růstu firmy, popis podnikatelské vize

- Potřeba kapitálu a ekonomické cílové veličiny, tj. jaké tržby a zisk předpokládáme a kolik kapitálu k tomu potřebujeme
- Klíčové osobnosti organizace, tj. kdo s námi podniká a v jakém je vztahu k firmě, důležitá informace, protože spousta investorů se rozhodne především kvůli osobnostem, které jsou zúčastněny

Samotné shrnutí se zpracovává až jako poslední krok v podnikatelském plánu, jelikož dílčí informace v něm obsažené jsou výsledkem celkového dokumentu.

3.5.3 Popis podniku

Má-li podnik nějakou historii, bývá na začátek její krátký souhrn. Jelikož ale bude v této práci založen podnik nový, historii obsahovat nebude. V popisu podniku by nemělo chybět datum jeho založení, původní nápad a motivace založení.⁵

Měli bychom zmínit představu o budoucím vývoji podniku, jeho vizi a misi. Konkrétní plány podniku na další období se stanovují prostřednictvím konkrétních cílů a úkolů, jež chceme dosáhnout. (20)

Mezi hlavní body popisu podniku patří: (28)

- Předmět a právní forma podnikání
- Sídlo společnosti – kancelářské a technické vybavení
- Vlastnické poměry a financování

3.5.4 Klíčové osobnosti a organizace

Jak již bylo dříve zmíněno, pro investory jsou než samotná firma důležitější klíčové osobnosti, které se podílejí na jejím vedení. Proto jsou v první řadě představeny klíčové osobnosti firmy, u kterých se snažíme vyzdvihnout jejich přednosti a profesní úspěchy. (19) (15)

Jejich představení začíná uvedením jejich vzdělání a praktickými zkušenostmi, v příloze se pak případně uvede jejich úplný životopis. (19)

Dále je nutno uvést jasnou organizační strukturu podniku a definici manažerského týmu. Není bezpodmínečně nutno vytvářet rozpady až na jednotlivé zaměstnance, stačí pouze rozpad na jednotlivá střediska (skupiny). Pro začínající podnik bývá struktura nejčastěji liniová. (28)

Předpokladem úspěchu je sestavení silného manažerského týmu a vysoká organizovanost jeho členů. Každý z členů týmu by měl mít specifické znalosti, kterými přispívá k týmové práci. (28)

3.5.5 Výrobky a služby

Výrobky a služby, se kterými podnikatel vstupuje na trh, nebo které jsou již na trhu delší dobu zavedeny, jsou klíčovým pilířem každého podnikání a právě na nich je založen podnikatelský plán. Nejprve je nutno si vytvořit představu o předmětu podnikání a až poté přemýšlet nad strategií výroby, distribuce a následného prodeje. (27)

⁵ Inspirace z STRUCK, Uwe a Jitka SRPOVÁ. Přesvědčivý podnikatelský plán (30)

Cílem této kapitoly je popsat produkty, které firma nabízí. Především je nutno se zaměřit na produkt, který se podílí největší měrou na obratu a až poté se zmínit o dalších produktech v portfoliu. Produkty by měly být popisovány z pohledu zákazníka a jeho možných znalostí. (27)

U každého produktu je dobré uvést charakteristiku výrobku z pohledu zákazníka:

- Technické parametry
- Vlastnosti
- Materiály
- Nákrasy, schémata či fotografie (uvedeno v příloze)

U každého produktu je dobré uvést charakteristiku výrobku z pohledu firmy:

- Náročnost výroby
- Materiály potřebné k výrobě

V neposlední řadě je dobré také provést srovnání produktů s konkurencí co se kvality a ceny týče a určit klíčovou konkurenční výhodu (existuje-li)

3.5.6 Analýza okolí podniku

Analýza okolí se zabývá identifikací a rozbořením faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se především na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí i mikrookolí, zpravidla vymezeného odvětvím (29)

V rámci této části se provede PEST analýza podnikového makrookolí. Popis této metody včetně jejího využití je uveden v kap. 3.3.2.

3.5.7 Analýza trhu a konkurence

Než firma uvede své výrobky a služby na trh, je nutno dobře jej analyzovat. Je to další nezbytný krok po upřesnění předmětu podnikání. Podnik bude existovat pouze tehdy, existuje-li trh, který má o jeho výrobky a služby zájem. Na základě analýzy trhu lze stanovit velikost trhu daného produktu a faktory, které ovlivňují poptávku a poté provést odhady tržeb. (30)

Analýza trhu se provádí v následujících krocích: (30)

- Získávání informací (odborná literatura a časopisy, články týkající se daného oboru, údaje statistického úřadu, internet, ročenky, veletrhy, atd.) – náročná etapa, měla by se týkat pouze výrobků s hlavním podílem na obratu, MSP mají omezené finance, tudíž jsou odkázány na sekundární zdroje
- Analýza informací – zpracování a vyčlenění důležitých informací a údajů k popisu trhu
- Popis celkového trhu – informace o celkovém (zahrnuje všechny možnosti využití výrobku nebo služby) i cílovém (umožňuje přizpůsobit produkty potřebám a přáním zákazníků) trhu. Popis obsahuje určení struktury výrobců i odběratelů
- Vymezení a popis tržních segmentů – popis charakteristických znaků cílového trhu
- Analýza konkurence – provádí se pouze u přímých konkurentů
- Odhady objemu prodeje a obratu

3.5.8 Marketingový plán

Není problém cokoliv vyrobit, ale je problém to prodat (17). Proto má v současné době marketing a marketingová strategie odbytu klíčové slovo při tvorbě produktu. Systém vhodně zvolených a nastavených marketingových nástrojů může přesvědčit zákazníka o koupi právě určitých produktů. (30)

K naplnění marketingového plánu využívají podniky nástroje marketingového mixu, tzv. metodu 4P. (19)

4P je zkratkou počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů (product, price, place, promotion): (19)

- Produkt, tj. kvalita, spolehlivost, značka, design, záruka, servis, atd.
- Cena, tj. cena produktu a celková cenová politika podniku
- Distribuční cesty, tj. způsob distribuce produktů od výrobce k zákazníkovi
- Propagace, tj. způsob propagace produktu

Dále je důležité sepsat v marketingovém plánu cenovou strategii firmy a vývoj cen. Na stanovení ceny má vliv řada faktorů (např.: ceny konkurence, výkonnost výrobku, opatření na podporu prodeje, prodejní personál, atd.) (21)

V neposlední řadě je nutno včas rozpoznat aktuální potřeby trhu a zaměřit se na správné cílové skupiny zákazníků. Druh výrobku a podmínky na trhu ve většině případů určí způsob prodeje produktu. (21)

3.5.9 Výroba a provozní činnosti

Jelikož se v této práci bude jednat o podnik výrobního charakteru, je třeba vytvořit kapitulu, kde bude popsán celý výrobní proces. Je třeba se zajímat o to, jak přispívá zvolená výrobní strategie k úspěchu společnosti. Tím může být například levný výrobní postup, schopnost výroby klíčových komponent či absence vlastní výroby a objednání levnějších výrobků u dodavatelů. (15)

K dalším částem výrobního procesu patří: (15)

- Stroje a zařízení
- Pracovníci ve výrobě
- Výrobní kapacity
- Materiální zabezpečení

Je dobré uvést, do jaké míry a v jakých částech provádí výrobu podnikatel sám a kde využívá subdodavatele. (15)

3.5.10 Finanční plán

Pouze pomocí čísel lze všechny předcházející části plánu kvantitativně zhodnotit a prokázat tak reálnost navrhovaného plánu. (31)

Finanční plán se pro MSP sestavuje na běžný obchodní rok s výhledem na jeden až dva roky. (32)

Hlavní části finančního plánu jsou: (19) (31)

- Zakladatelský rozpočet a vklady společníků
- Variabilní náklady
- Fixní náklady
- Kalkulační vzorec
- Vyhodnocení předpokládaných variant možného vývoje
- Zdroje financování
- Plánovaná rozvaha, výsledovka a výkaz toku cash-flow
- Výpočet ekonomické přidané hodnoty (EVA)

3.5.11 SWOT analýza

Na závěr celého podnikatelského plánu se vytváří SWOT analýza. Jedná se o studii, která pomáhá posoudit úspěšnost firmy nebo projektu zjištěním silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. (19)

V rámci této části se provede SWOT analýza podniku. Popis této metody včetně jejího využití je uveden v kap. 3.3.1

3.5.12 Hlavní rizika a jejich řešení

Podnikání a podnikatelské aktivity jsou vždy spjaty s určitou mírou rizika. To vzniká při plánování s předpoklady, které se však nemusí naplnit, což představuje onen rizikový faktor. (33)

Rizika jsou nejlépe vidět z provedené SWOT analýzy. Vliv rizikového faktoru závisí na zvolené strategii a variantě předpokládaného scénáře vývoje společnosti. (33)

3.5.13 Přílohy

V závěru podnikatelského plánu se nachází prostor pro přílohy. Jedná se o doplňkovou kapitolu, kde se uvádí vše, co je pro podnikatelský plán relevantní, avšak pro zařazení do jeho struktury moc detailní. Jedná se například o dokumentaci výrobku, vizualizaci, propagační materiály, ceníky, smlouvy, atd. (26)

4 Návrh podnikatelského plánu

Cílem této kapitoly je vypracování návrhu předběžného podnikatelského plánu dřevostaveb pro bydlení začínající stavební společnosti za účelem získání investora, což je i cíl DP. Ta má sloužit jako podklad pro rozhodnutí, zda začít (či naopak nezačít) podnikat v oboru výstavby a prodeje dřevostaveb rodinných domů v tomto konkrétním případě. Tato část by měla být podkladem pro založení stavební firmy a měla by být vodítkem pro první roky podnikání. Podnikatelský plán je vypracován podle struktury uvedené v části 3.5.

Podnikatelský plán je členěn do jednotlivých kapitol, jak je uvedeno v sub-kapitole 3.5, součástí nejsou pouze dvě části a to kapitoly Obsah a Přílohy.

Obsah nebude uváděn z důvodu jeho shody s částí obsahu této DP. Přílohy podnikatelského plánu budou součástí kapitoly Přílohy v závěru DP.

4.1 Titulní strana

Pro lepší grafickou úpravu a rozložení je umístěna na dalším volném listě

Podnikatelský plán společnosti

ECONBAU s.r.o.

| | |
|-------------------|--|
| Název společnosti | : ECONBAU s.r.o. |
| Oblast podnikání | : STAVEBNICTVÍ |
| Předmět činnosti | : VÝSTAVBA A PRODEJ DŘEVOSTAVEB RODINNÝCH DOMŮ |
| Sídlo společnosti | : KLIMENTSKÁ 1215/26, 110 00 PRAHA |
| Kontaktní osoba | : JIŘÍ MANDOVEC |
| Telefon | : +420 737 652 983 |
| E-mail | : jirimandovec@seznam.cz |



Všechny údaje tohoto podnikatelského plánu jsou důvěrné. Rozmnožování a předávání třetím osobám a podnikům je dovoleno jen se souhlasem autora nebo výše uvedeného podniku

4.2 Shrnutí

4.2.1 Předmět a obor podnikání

Oborem podnikání společnosti ECONBAU s.r.o. je stavebnictví. Hlavním předmětem činnosti, kterou bude společnost provádět je výstavba a prodej dřevostaveb rodinných domů (včetně komplexního zabezpečení stavebního projektu pro zákazníky). Současně s tím bude také společnost provádět změny na stávajících stavbách a s tím souvisejících udržovacích pracích.

Jako předpokládaná lokalita výstavby byla vybrána městská část Praha-Vinoř. Tato městská část spolu s Kbely a Letňany patří mezi velmi žádané lokality a podle analýzy je zde zájem o dřevostavby, přičemž trh není v současné době uspokojen.

Naše společnost se bude v prvním roce od svého vzniku prezentovat jedním druhem vlastního výrobku. Tím bude typový projekt dřevostavby domu, který ponese obchodní jméno: „Newair“. Parametry tohoto domu byly určeny na základě analýzy požadavků zákazníka v předpokládané lokalitě výstavby.

Typový projekt domu lze dále na požadavek zákazníka před vlastní výstavbou upravovat (dispozice, barevné provedení, standardy, atd.)

Dům se vůči konkurenci vyznačuje především svou nízkou pořizovací cenou a výborným energetickým standardem třídy A. Dále má velmi malou zástavovou plochu, což je velká výhoda s ohledem na ceny pozemků v Praze a okolí.

4.2.2 Faktory úspěchu

Hlavní konkurenční výhoda bude samotná technologie výstavby formou dřevostavby. V předpokládané lokalitě výstavby dosud nepůsobí žádná společnost, která by se touto technologií výstavby zabývala. V kombinaci se zakázkovým způsobem výstavby a relativně rychlou realizací samotné stavby proti jiným technologiím jsou určeny dobré výhody oproti konkurenci. Konkurence staví převážně developerským způsobem a s využitím tradičních technologií stavby (cihla a beton).

Analýzou trhu v předpokládané lokalitě výstavby a s přihlédnutím na cílovou skupinu zákazníků byla definována kritéria pro výběr domu, určeny jejich hodnoty a na základě těchto parametrů byl nakoupen typový projekt domu. Tím je definována další konkurenční výhoda, kterou je znalost cílového zákazníka.

Mezi výhody zvolené stavební technologie z pohledu zákazníka patří nižší cena za m² obytné plochy domu než u ostatních technologií, vysoké energetické standardy domu, ekologičnost použité technologie oproti jiným technologiím a v neposlední řadě rychlost výstavby domu (nastěhování možné již od 3 měsíců od vzniku poptávky).

Mezi výhody zvolené stavební technologie z pohledu firmy patří fakt, že vlastní realizaci stavby zvládne minimum pracovníků (obvykle 6 až 8 lidí) za velmi krátký čas a není třeba složitá stavební a manipulační technika na stavbě.

4.2.3 Podnikové cíle a úkoly

Vizí společnosti ECONBAU s.r.o. je být zvučnou a prosperující firmou, která staví na lidech, která vidí svou budoucnost v individualitě, kvalitě a zkušenostech, čímž tak zákazníkům výrazně zvýší kvalitu jejich bydlení.

Mezi existenčně důležité cíle patří:

- Během prvního roku existence společnosti postavit a prodat cca. 4 domy
- Během následujících 3 let dosáhnout každý rok navýšení prodeje alespoň o 50% vzhledem k roku předcházejícímu
- Každý rok uvedení nového výrobku na trh s novým designem a technologiemi

Mezi úkoly, vedoucí k naplnění výše uvedených cílů patří:

- Zajištění pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou společností do 0,5 roku od založení
- Registrace společnosti do programu zelená úsporám do 1 roku od založení
- Vybudovat do 3 let síť osvědčených subdodavatelů stavebních prací
- Zavedení norem jakosti ČSN EN ISO 9001:2010, ČSN EN ISO 14001:2004 a ČSN EN ISO 18001:2008 v horizontu 3 let
- Do 5 let se stát stabilní a konsolidovanou společností na trhu s dobrým jménem a značkou prvotřídní kvality v segmentu dřevostaveb
- Do 5 let se stát důvěryhodným partnerem pro banky a otevřít si tak cestu k projektovému financování ze strany banky
- Žádné nedodržené termíny lhůt plnění
- Rozvoj regionu, ve kterém bude probíhat výstavba společností v rámci ČSN EN ISO 14001:2004
- Pravidelný teambuilding všech členů společnosti (minimálně 1x měsíčně)
- Rozvoj zaměstnanců – plán vzdělávání, kurzů a školení, příspěvky na stravování

Další prostorem pro růst společnosti je v budoucnosti cílový trh zdravého, nízkooenergetického a ekologického bydlení v ostatních periferiích v regionu hl. m. Prahy (Vinoř je jen jedna z mnoha periferií)

4.2.4 Potřeba kapitálu a ekonomické cílové veličiny

Tabulka 3 uvádí předpokládané ekonomické cílové veličiny společnosti ECONBAU s.r.o. s ohledem na možné scénáře vývoje společnosti.

Prodejní cena jednoho domu včetně 15% DPH je 2 999 000 Kč.

| | | Pesimistická varianta | | |
|------------------------------------|-----------|-----------------------|--------|--------|
| | | 1. ROK | 2. ROK | 3. ROK |
| Předpokládaný počet prodaných domů | [ks] | 3 | 5 | 7 |
| Tržby | [tis. Kč] | 9 568 | 14 352 | 21 528 |
| Zisk | [tis. Kč] | - 139 | 616 | 983 |
| | | Realistická varianta | | |
| | | 1. ROK | 2. ROK | 3. ROK |
| Předpokládaný počet prodaných domů | [ks] | 4 | 6 | 9 |
| Tržby | [tis. Kč] | 11 960 | 17 940 | 26 910 |
| Zisk | [tis. Kč] | 680 | 1 808 | 2 716 |
| | | Optimistická varianta | | |
| | | 1. ROK | 2. ROK | 3. ROK |
| Předpokládaný počet prodaných domů | [ks] | 5 | 7 | 11 |
| Tržby | [tis. Kč] | 14 352 | 21 528 | 32 292 |
| Zisk | [tis. Kč] | 1 499 | 3 001 | 4 450 |

Tabulka 3: Ekonomické cílové veličiny firmy ECONBAU s.r.o.

Základní kapitál společnosti bude 3 000 000 Kč. Společnost budou vlastnit 4 společníci.

Prvním je Petr Dvořáček s vkladem 900 000 Kč, druhým je Lukáš Novotný s vkladem rovněž 900 000 Kč a třetím je Jiří Mandovec s vkladem 200 000 Kč.

Čtvrtým bude hledaný investor s požadovanou výší vkladu 1 000 000 Kč. Tímto vkladem mu bude společenskou smlouvou zaručen 33% na podíl na společnosti a jejím zisku.

Během prvních 3 let se nepředpokládá použití externích kapitálových zdrojů. S ohledem na způsob výstavby a financování je výše základního kapitálu dostatečná.

4.2.5 Klíčové osobnosti organizace

Ing. Petr Dvořáček

Je autorizovaným inženýrem v oboru pozemní stavby. Bude mít na starosti řízení společnosti a koordinaci všech činností (včetně inženýringu a projektových prací) z pozice generálního ředitele.

Praktické zkušenosti

- 2 roky samostatný projektant v projekčním atelieru
- 4 roky samostatný projektový manažer v renomované developerské společnosti
- 6 roky stavbyvedoucí ve stavební společnosti
- 3 roky jednatel stavební společnosti

Ing. Lukáš Novotný

Je autorizovaným stavitelem v oboru pozemní stavby. Bude mít na starosti vlastní realizaci zakázek, dozor nad generálním dodavatelem a jednotlivými subdodavateli. V období, kdy nebude probíhat výstavba, se bude podílet na tvorbě a realizaci podnikového plánu. Jeho pozice je projektový manažer – technický dozor

Praktické zkušenosti

- 3 let samostatný projektant
- 2 roky stavbyvedoucí
- 3 roky vedoucí stavebního úřadu
- 4 let vedoucí investiční sekce ve státním podniku

Bc. Jiří Mandovec

Bude mít na starosti běžný chod společnosti a administrativu, po konzultaci s ostatními společníky bude vytvářet a realizovat marketingové, obchodní, finanční a jiné aktivity, po zapracování a získání zkušeností se stane ekonomickým ředitelem. Zastává pozici administrativního pracovníka.

Praktické zkušenosti

- 1 rok manažer jakosti ve strojírenském podniku
- 2 roky sběr kvalitativních dat pro klienty v oboru medicíny
- 1 rok strojní konstruktér

4.3 Popis podniku

Společnost ECONBAU s.r.o. bude založena ke dni 1. 9. 2015 na základě společenské smlouvy čtyřmi společníky. Prvním bude Ing. Petr Dvořáček, který vystudoval vysokou školu stavebního zaměření a spolu s jeho praxí ve stavebních firmách tak splňuje odbornou způsobilost k získání živnostenského oprávnění. Druhým bude Ing. Lukáš Novotný, který taktéž vystudoval vysokou školu stavebního zaměření a má se stavebnictvím bohaté zkušenosti. Třetím bude Bc. Jiří Mandovec. Čtvrtým bude hledaný investor. První a druhý společník vloží do podnikání 900 000 Kč, třetí 200 000 Kč a od čtvrtého (investora) se očekává investice ve výši 1 000 000 Kč. První tři jmenovaní investují kapitál ze svých vlastních úspor. Všichni společníci budou zároveň i jednateli společnosti s právem jednat i podepisovacím v plném rozsahu.

Hlavním důvodem pro založení společnosti je předpoklad existence mezery na trhu rodinných domů v okrajových částech Prahy, která byla blíže analyzována v kapitole 2.1 a 2.2. Tuto mezeru je možno za pomoci Ing. Petra Dvořáčka vyplnit, jeho zkušenosti se budou hodit především v počátečních fázích společnosti.

Společnost plánuje podnikat pouze na území ČR.

4.3.1 Předmět podnikání

Hlavním předmětem činnosti, kterou bude společnost provádět je výstavba a prodej dřevostaveb rodinných domů. Současně s tím bude také společnost provádět změny na stávajících stavbách a s tím souvisejících udržovacích pracích.

4.3.2 Právní forma podnikání

Právní forma podnikání byla zvolena společnost s ručeným omezeným. Vzhledem k předpokládané velikosti podniku a struktuře se jedná o standardně volenou formu, navíc jsou její založení a správa od 1. 1. 2014 zjednodušeny v souvislosti na nabytí účinnosti zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. (34)

4.3.3 Sídlo společnosti

Sídlo společnosti bude oficiálně na nakoupené virtuální adrese: Klimentská 1215/26, 110 00 Praha. Tato adresa se nachází přímo v centru Prahy a bude tak v klientech budit pocit důvěryhodnosti. Z této adresy budou veškeré zásilky přeposílány na adresu bydliště jednatele Bc. Jiřího Mandovce, který je bude dále zpracovávat zadáním do systému, kde s nimi budou dále pracovat příslušní kompetentní pracovníci. Komunikace s klienty bude probíhat především telefonicky a prostřednictvím e-mailů, tudíž je toto řešení v počátcích firmy vyhovující. V případě potřeby osobní komunikace s klienty je možno využít v rámci virtuální adresy poskytnutí zasedací místnosti v dané lokalitě. U společníků a zaměstnanců se v počátcích předpokládá práce z domova a komunikace prostřednictvím videokonferencí.

4.3.4 Vize

Vizí společnosti ECONBAU s.r.o. je být zvůčnou a prosperující firmou, která staví na lidech, která vidí svou budoucnost v individualitě, kvalitě a zkušenostech, čímž tak zákazníkům výrazně zvýší kvalitu jejich bydlení.

4.3.5 Mise

Proměňovat vize našich zákazníků ve skutečnou realitu, zlepšovat a rozvíjet obecné okolí lidí s citem pro okolní prostředí, je posláním – misí naší společnosti a jako takové při naší podnikatelské činnosti realizováno dle níže uvedených hodnot, které jsou součástí dlouhodobých strategií:

- Realizace všech aktivit s ohledem na ochranu životního prostředí – naše budoucnost
- Serióznost v cenové politice a vstřícnost požadavkům zákazníka – naše standardy
- Garance kvality – jako základ předpokladu spokojenosti zákazníka
- Úroveň řízení a realizace odpovídajícím standardům – naše perspektiva
- Dosahování cílů týmovou prací – naše zvyklost
- Dodržení stanovených lhůt plnění – naše samozřejmost
- Angažovanost v procesu zlepšování – naše konkurenceschopnost
- Etika v podnikání, otevřenost a spolehlivost – naše solidnost
- Dosahování zisku a zajištění rozvoje společnosti – naše povinnost
- Zlepšování všech klíčových procesů – naše vytrvalost
- Lidský potenciál společnosti – naše deviza
- Zvyšování motivace, znalostí a dovednosti zaměstnanců – naše povinnost
- Dlouhodobá ekonomická stabilita a růst společnosti – naše záruka

Spokojený zákazník je základní filosofií mise společnosti a je nedílnou součástí dlouhodobých strategií.

4.3.6 Cíle a úkoly

Mezi existenčně důležité cíle patří:

- Během prvního roku existence společnosti postavit a prodat cca. 4 domy
- Během následujících 3 let dosáhnout každý rok navýšení prodeje alespoň o 50% vzhledem k roku předcházejícímu
- Každý rok uvedení nového výrobku na trh s novým designem a technologiemi

Mezi úkoly, vedoucí k naplnění výše uvedených cílů patří:

- Zajištění pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou společností do 0,5 roku od založení
- Registrace společnosti do programu zelená úsporám do 1 roku od založení
- Vybudovat do 3 let síť osvědčených subdodavatelů stavebních prací
- Zavedení norem jakosti ČSN EN ISO 9001:2010, ČSN EN ISO 14001:2004 a ČSN EN ISO 18001:2008 v horizontu 3 let
- Do 5 let se stát stabilní a konsolidovanou společností na trhu s dobrým jménem a značkou prvotřídní kvality v segmentu dřevostaveb
- Do 5 let se stát důvěryhodným partnerem pro banky a otevřít si tak cestu k projektovému financování ze strany banky
- Žádné nedodržené termíny lhůt plnění
- Rozvoj regionu, ve kterém bude probíhat výstavba společností v rámci ČSN EN ISO 14001:2004
- Pravidelný teambuilding všech členů společnosti (minimálně 1x měsíčně)
- Rozvoj zaměstnanců – plán vzdělávání, kurzů a školení, příspěvky na stravování

4.3.7 Vlastnické poměry a financování

Vlastnické poměry

Vlastnické poměry společnosti budou rozloženy podle poměru vkladu jednotlivých společníků vůči celkovému základnímu kapitálu. Z kapitoly 4.3.3 víme, že společníci a zaměstnanci pracují ze svého domova, čímž ušetříme prostředky vynaložené na nájem, teplo, vodu, internet atd. Pro služební jízdy budou využívat svých osobních automobilů, veškeré provozní náklady spojené s provozem automobilů bude firma proplácet dle sazby na km. Bude-li firma odpovídajícím způsobem prosperovat, uvažuje se z dlouhodobého hlediska o pořízení vlastních prostor kanceláří a automobilů.

Organizace a financování

Jak plyne k kap. 3.1.4, má naše společnost jako MSP komplexní financování projektů ze strany bank zapovězeno. Tudíž je nutno hledat v počátcích podnikání alternativu. Bude využít fakt, že dřevostavby lze postavit v relativně krátkém čase a tak je možno výrazně zkrátit dobu vázanosti kapitálu. Postup bude následovný:

- Vybraný pozemek, dům či oboje je možno po dobu 7 pracovních dnů ústně rezervovat prostřednictvím telefonu či e-mailu
- Poté následuje rezervační smlouva a úhrada rezervačního poplatku ve výši 200 000 Kč. Poplatek je nutno uhradit do 7 dnů od podepsání rezervační smlouvy

- Dále se uzavře Smlouva o smlouvě budoucí kupní, ve které jsou řešeny konkrétní podmínky prodeje domu. Součástí této smlouvy je ustanovení o kupní ceně nemovitosti, která je rozdělena na 2 splátky. První splátku ve výši 30% z kupní ceny je nutno uhradit do 10 kalendářních dnů od podpisu Smlouvy o smlouvě budoucí kupní. Poté následuje druhá splátka ve výši 40% z kupní ceny. Úhradu je nutno provést do 10 kalendářních dnů od dokončení hrubé stavby rodinného domu
- Poté se uzavře Kupní smlouva a složí se zbývající doplatek

Samotná výstavba bude v počátcích financována vlastními zdroji společnosti. Jelikož je průběh výstavby dřevostavby oproti jiným technologiím rychlejší, bude hrubá stavba dokončena v relativně krátkém čase a společnosti se tak dle postupu financování výše vrátí celkem 70% z kupní ceny do 2 měsíců od podepsání rezervační smlouvy, což již představuje prakticky téměř veškeré náklady spojené s celou výstavbou. Ihned po dokončení navíc dojde k doplacení zbytku částky a tak je ihned po dokončení stavby společnost schopna výstavby dalšího domu.

Toto řešení není zcela běžné, avšak vzhledem k podmínkám začínající společnosti a předpokládanému nižšímu zájmu je v počátcích vyhovující. Časem se zde otevírá možnost přístupu k bankovnímu financování projektů.

4.4 Klíčové osobnosti a organizace

4.4.1 Představení klíčových osobností

Ing. Petr Dvořáček

Vzdělání

Po vystudování SPŠ a VOŠ Příbram v oboru Stavitelství nastoupil na ČVUT na Fakultu stavební, kde vystudoval obor Konstrukce pozemních staveb. Je autorizovaným inženýrem v oboru pozemní stavby.

Praktické zkušenosti

- 2 roky samostatný projektant v projekčním atelieru
- 4 roky samostatný projektový manažer v renomované developerské společnosti
- 6 roky stavbyvedoucí ve stavební společnosti
- 3 roky jednatel stavební společnosti

Podniková role

Bude mít na starosti řízení společnosti a koordinaci všech činností (včetně inženýringu a projektových prací).

Ing. Lukáš Novotný

Vzdělání

Po vystudování Vyšší odborné školy stavební a Střední průmyslové školy stavební v Praze v oboru Pozemní stavby nastoupil na ČVUT na Fakultu stavební, kde vystudoval obor Příprava, realizace a provoz pozemních staveb. Je autorizovaným stavitelem v oboru pozemní stavby.

Praktické zkušenosti

- 3 let samostatný projektant
- 2 roky stavbyvedoucí
- 3 roky vedoucí stavebního úřadu
- 4 let vedoucí investiční sekce ve státním podniku

Podniková role

Bude mít na starosti vlastní realizaci zakázek, dozor nad generálním dodavatelem a jednotlivými subdodavateli. V období, kdy nebude probíhat výstavba, se bude podílet na tvorbě a realizaci podnikového plánu.

Bc. Jiří Mandovec

Vzdělání

Po vystudování SPŠ a VOŠ Příbram v oboru Strojírenství nastoupil na ČVUT na Fakultu strojní do bakalářského studijního programu Teoretický základ strojního inženýrství, po jeho absolvování nastoupil na magisterský studijní program Řízení a ekonomika podniku.

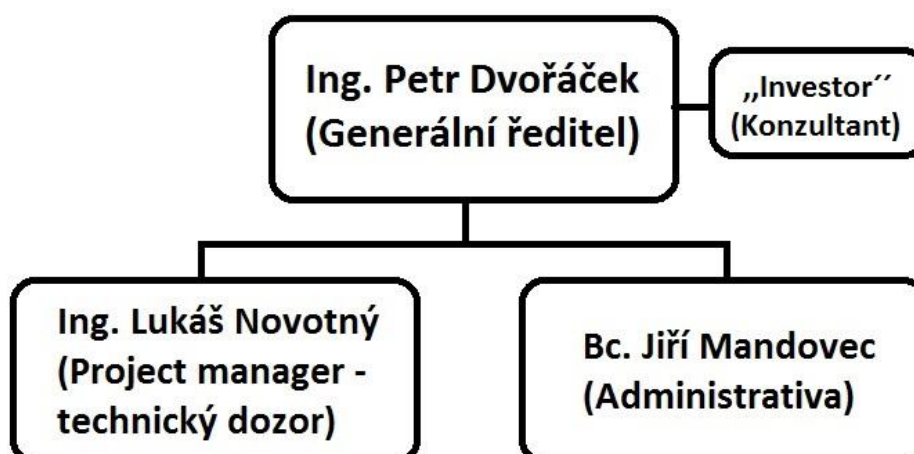
Praktické zkušenosti

- 1 rok manažer jakosti ve strojírenském podniku
- 2 roky sběr kvalitativních dat pro klienty v oboru medicíny
- 1 rok strojní konstruktér

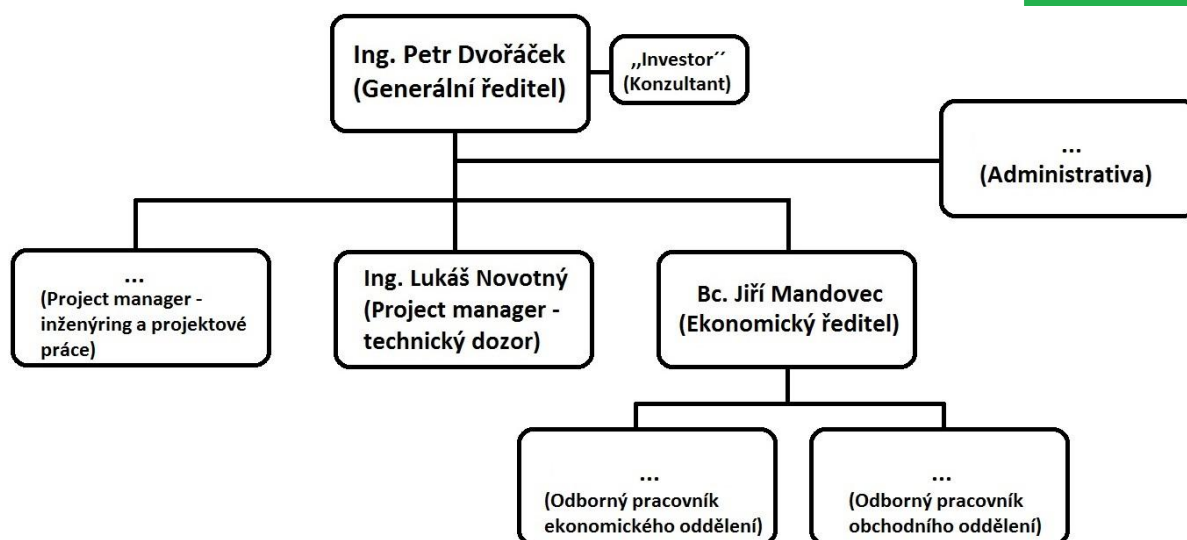
Podniková role

Bude mít na starosti běžný chod společnosti a administrativu, po konzultaci s ostatními společníky bude vytvářet a realizovat marketingové, obchodní, finanční a jiné aktivity, po zapracování a získání zkušeností se stane ekonomickým ředitelem.

4.4.2 Organizační struktura



Obrázek 4: Organizační struktura po vzniku společnosti



Obrázek 5: Organizační struktura po rozběhu společnosti (v 5. roce od vzniku)

4.4.3 Personální složení

| | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. rok | 5. rok |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Generální ředitel | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Administrativa | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Ekonomický úsek | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Ekonomický ředitel | - | - | 1 | 1 | 1 |
| Odborný pracovník ekonomického oddělení | - | - | - | - | 1 |
| Odborný pracovník obchodního oddělení | - | - | - | 1 | 1 |
| Úsek technického dozoru | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Project manager - technický dozor | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Úsek inženýringu a projektových prací | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| Project manager - inženýring a projektové práce | - | - | 1 | 1 | 1 |
| Konzultant (investor) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Počet celkem | 4 | 4 | 6 | 7 | 8 |

Tabulka 4: Předpokládané personální složení v jednotlivých letech

Každý ze společníků bude dostávat fixní měsíční plat (výjimkou bude investor, nepředpokládá se jeho zapojení do běžného chodu společnosti). Motivační složkou bude navýšení hodnoty firmy a tím zhodnocení vloženého základního kapitálu. Společníci si nebudou v prvních 5 letech vyplácet žádné výkonové odměny.

U zaměstnanců bude plat tvořen fixním platem ve výši 70% z maximální možné mzdy a zbylých 30% bude tvořit výkonnostní složka, která se bude hodnotit dle kvality odvedené práce (měřeno pomocí množství a hodnoty chybných rozhodnutí).

Výběr zaměstnanců bude prováděn především s ohledem na jejich dosavadní praxi a typologii osobnosti tak, aby byla v souladu s podnikovými hodnotami a vytvářela tak synergický efekt vzájemné spolupráce všech zaměstnanců, napříč celou společností, který je v souladu s podnikovou misí a cíli a je tak předpokladem budoucího úspěšného rozvoje.

Veškeré stavební a realizační práce budou vykonávat externí společnosti, které si budou pracovníky vybírat samy. Tím se také odstraní vliv sezonnosti výroby, který je tak typický právě pro stavebnictví.

Právní a daňové záležitosti bude společnost řešit přes externí subjekty, se kterými bude spolupracovat a kterým bude vyplácen měsíční paušál za poskytované služby.

Pozn.: podrobnější životopisy společníků je možné na požádání získat u majitelů společnosti.

4.5 Výrobky a služby

4.5.1 Charakteristika výrobků

Naše společnost se bude v prvním roce od svého vzniku prezentovat jedním druhem vlastního výrobku. Tím bude typový projekt domu, který ponese obchodní jméno: „Newair“. Parametry tohoto domu byly určeny na základě analýzy požadavků zákazníka v předpokládané lokalitě výstavby v kapitole 2.2 a na základě těchto parametrů byl od dceřiné developerské společnosti koupen projekt. 3D vizualizace a technické výkresy obsahuje příloha 1 (8) až příloha 5 (8).

Jedná se o typový projekt domu, který lze dále na požadavek zákazníka před vlastní výstavbou upravovat (dispozice, barevné provedení, standardy, atd.)

Technické parametry domu

Tabulka 5 (8) uvádí přehled nejdůležitějších parametrů domu „Newair“ z pohledu zákazníka:

| | |
|-----------------------------------|-------------------------|
| Typ domu | dřevostavba |
| Konstrukční systém | sloupková konstrukce |
| Zástavové rozměry | 8 940 x 7 050 mm |
| Užitná plocha | 98 m ² |
| Počet podlaží | 2 (přízemí a 1 podlaží) |
| Počet místností | 5+KK |
| Energetická kategorie domu | A |
| Cena včetně DPH | od 2 990 000 Kč |

Tabulka 5: Technické parametry domu „Newair“

Vlastnosti

Dům se vyznačuje především svou nízkou pořizovací cenou a výborným energetickým standardem třídy A. Dále má velmi malou zástavovou plochu.

Materiály

Z pohledu zákazníka je dobré vědět, že stavba bude stát na betonové základové desce. Sloupy budou vyrobeny ze smrkového dřeva KVH 60/120. Mezi sloupky je minerální tepelná izolace. Stěny v místnostech jsou sádkokartonové, stropy z OSB desek, podlahy laminátové. Na střechu je použita profilovaná krytina YDRA. Více o parametrech domu je možno na zažádání zájemci dodat.

Nákresy, schémata a fotografie

Jsou uvedeny v přílohách. Příloha 1 (8) až příloha 3 (8) obsahuje 3D vizualizace typového projektu domu „Newair“. Příloha 4 (8) a příloha 5 (8) obsahuje jeho technické výkresy.

Pozemky

Společnost je bude vždy odkupovat zainvestované od místních samospráv. Tento postup je se samosprávou obce Praha-Vinoř dohodnut. Obce jsou schopné z vlastních zdrojů, příp. dotací, financovat vybudování inženýrských sítí včetně přípojek a komunikací, ale se samotnou výstavbou si nedokáže spolehlivě poradit (nejsou na to uzpůsobeny). Z tohoto důvodu dávají přednost spolupráci se stavebními a developerskými firmami.

Náročnost výroby

Vlastní realizace stavby je poměrně snadná, zvládne ji minimum pracovníků (obvykle 6 až 8 lidí). Tito pracovníci však musí být zruční a zkušení, protože je potřeba dodržovat určité zásady a stavba si vyžaduje určitou pečlivost. Proto je pro společnost klíčové dodržet stanovený cíl a to vybudovat do 3 let síť osvědčených subdodavatelů stavebních prací, s tím souvisí také zmíněná certifikace norem jakosti ČSN EN ISO 9001,14001 a 18001 ve stejném horizontu, což povede k naplnění dlouhodobých strategických cílů.

Materiály potřebné k výrobě

Cílem není rozepsat přehled všech použitých materiálů, ale zhodnotit jejich dostupnost, cenu a kvalitu.

Všechny použité materiály jsou běžně používanými stavebními materiály, které se používají pro dřevostavby. Jejich dostupnost je v lokalitě Praha velmi dobrá, cenové podmínky dodavatelů jsou vzhledem k požadované kvalitě na přijatelné úrovni.

4.5.2 Srovnání produktů s konkurencí

V předpokládané lokalitě výstavby Praha-Vinoř, definované v kap. 2.2, byli identifikováni nejbližší konkurenti. Tabulka 6 (8) (35) (36) porovnává typické parametry jejich produktů.

| | ECONBAU, s.r.o. | UNISTAV, a.s. | EURODEVELOPMENT, a.s. |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Způsob výstavby | zakázkový | developerský | developerský |
| Tech. výstavby | dřevostavba | betonový | cihlový |
| Umístění domu | samostatný | řadový | řadový |
| Užitná plocha | 98 m ² | 140 m ² | 151 m ² |
| Počet podlaží | 2 (přízemí a 1 podlaží) | 2 (přízemí a 1 podlaží) | 2 (přízemí a 1 podlaží) |
| Počet místností | 5+KK | 4+KK | 4+KK |
| Energetická kategorie domu | A | B | B |
| Cena včetně DPH | od 2 990 000 Kč | od 4 400 000 Kč | od 5 100 000 Kč |
| Cena za 1m² | 30 500 Kč | 31 500 Kč | 33 800 Kč |

Tabulka 6: Porovnání produktů naší spol. s produkty nejbližší konkurence na daném trhu

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že naše společnost nabízí 1 m² za nejnižší cenu, současně je také nejnižší celková pořizovací cena domu. Tím je po cenové stránce společnost ECONBAU s.r.o. jednoznačná volba.

Dalším parametrem je kvalita. Výrobky naší společnosti spadají do nejlepší energetické kategorie, tedy kategorie A. Konkurence se může pochlubit pouze horšími energetickými standardy. To je dáno použitou technologií výstavby, která mimo jiné vytváří uvnitř dřevostavby příznivé klima a prostředí k životu (viz. kap. 2.3.1). Tím se v budoucnu dosáhne vysokých úspor za vytápění. Možnost vytvořit si dům dle vlastních představ již od počátku návrhu až po realizaci umožňuje produkce na zakázku, kterou naše společnost umožňuje a tak oproti developerským projektům nabírá na exkluzivitě. Přihlédneme-li k faktu, že naše domy jsou samostatné celky, jedná se o exkluzivní, úsporné a kvalitní bydlení.

Porovnáním ceny a kvality dojdeme k závěru, že jednoznačnou volbou je koupě domu od společnosti ECONBAU s.r.o.

4.5.3 Konkurenční výhoda

Hlavní konkurenční výhoda bude samotná technologie výstavby formou dřevostavby. V předpokládané lokalitě výstavby dosud nepůsobí žádná společnost, která by se touto technologií výstavby zabývala. V kombinaci se zakázkovým způsobem výstavby a relativně rychlou realizací samotné stavby proti jiným technologiím jsou určeny dobré výhody oproti konkurenci. Konkurence staví převážně developerským způsobem a s využitím tradičních technologií stavby (cihla a beton).

Analýzou trhu v předpokládané stavební lokalitě a s přihlédnutím na cílovou skupinu zákazníků byla definována kritéria pro výběr domu a určeny jejich hodnoty (viz. kap. 2.2) a na základě těchto parametrů byl nakoupen typový projekt domu. Tím je definována další konkurenční výhoda, kterou je znalost zákazníka.

4.6 Analýza okolí podniku

V rámci ní byla provedena PEST analýza podnikového makrookolí.

4.6.1 PEST analýza

Politicko-legislativní

Politické prostředí se v současné době jeví jako příznivé pro vznik podnikání. Současná vláda se jeví jako stabilní, protože již úspěšně překonala několik krizí bez citelnější újmy. Tím si získala důvěru. Další řádné volby se budou konat na podzim 2017⁶, tudíž by během tohoto období mělo být legislativní prostředí stabilní. Tím se do určité míry redukuje turbulence legislativních změn a je tak možno jednotlivé kroky změn legislativy včas identifikovat a adekvátně se na ně připravit.

Během podnikání ve stavebnictví je nutno se řídit celou řadou zákonů. Speciálně pro stavebnictví je nejdůležitější zákon č. 183/2006⁷ Sb., stavební zákon, ve znění pozdějších předpisů. Od doby svého vzniku byl různými vládami často ve větším rozsahu novelizován.

⁶ Zdroj (39)

⁷ Více informací (40)

Poslední změna pochází z roku 2013⁸, což potvrzuje stabilitu legislativy současné vlády. Při zachování současné politické situace tak předpokládám v této oblasti stabilitu a nevidím zde v tomto směru hrozbu pro naši společnost.

Hrozbu ze strany ostatních současných zákonů pro naši společnost však vidím ve dvou nových zákonech. Těmi jsou:

- zákon č. 89/2012⁹ Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 90/2012¹⁰ Sb., zákon o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů

Hrozba však z mého pohledu nespočívá v samotných zněních zákonů, jako v jejich právním výkladu a vymahatelnosti. Zákony nabyly účinnosti 1. 1. 2014, tudíž s ním právníci a soudci nemají velké zkušenosti a při případném soudním řízení tak není možné spolehlivě předpokládat výsledek.

K dalším nepříznivým faktorům pro MSP je neprůhledný daňový systém, ve kterém MSP jen těžko konkurují velkým společnostem. Ten se však současná vláda snaží optimalizovat¹¹. Současně se snaží často neměnit výši jednotlivých daní, což napomáhá k podnikatelské stabilitě nejen ve stavebnictví.

Pro naši společnost je však nejzajímavější sdělení evropské komise ze dne 1. 7. 2014¹². To pojednává o účinném využívání zdrojů ve stavebnictví. Klade si za cíl omezit dopady nových a renovovaných budov na životní prostředí účinnějším využíváním zdrojů. Každá budova se tak bude hodnotit určitým počtem ukazatelů, které budou sledovat dopad budov na životní prostředí. S ohledem na fakt, že námi stavěné dřevostavby mají menší dopad na životní prostředí než ostatní technologie výstavby užívané konkurencí, bude její přijetí vládou ČR a realizace příležitostí pro naši společnost.

Déle je vládou podporován program „Nová zelená úsporám“¹³. Ten bude platný pro rok 2015 a umožní přihlásit projekt domu do žádosti o dotaci na výstavbu. Dřevostavby tak prakticky dostanou z podstaty energetické úspory dotaci na výstavbu, což představuje příležitost pro zvýšení přitažlivosti tohoto druhu bydlení pro zákazníka. Jelikož program navazuje na svého předchůdce z roku 2014, předkládám jeho další pokračování v následujících letech.

Ekonomické

Tabulka 7 (37) (38) uvádí základní makroekonomické údaje vývoje České republiky. Obsahuje údaje od roku 2012 včetně výhledu jednotlivých ukazatelů do roku 2016.

⁸ Více informací (40)

⁹ Více informací (41)

¹⁰ Více informací (42)

¹¹ Inspirace z (43)

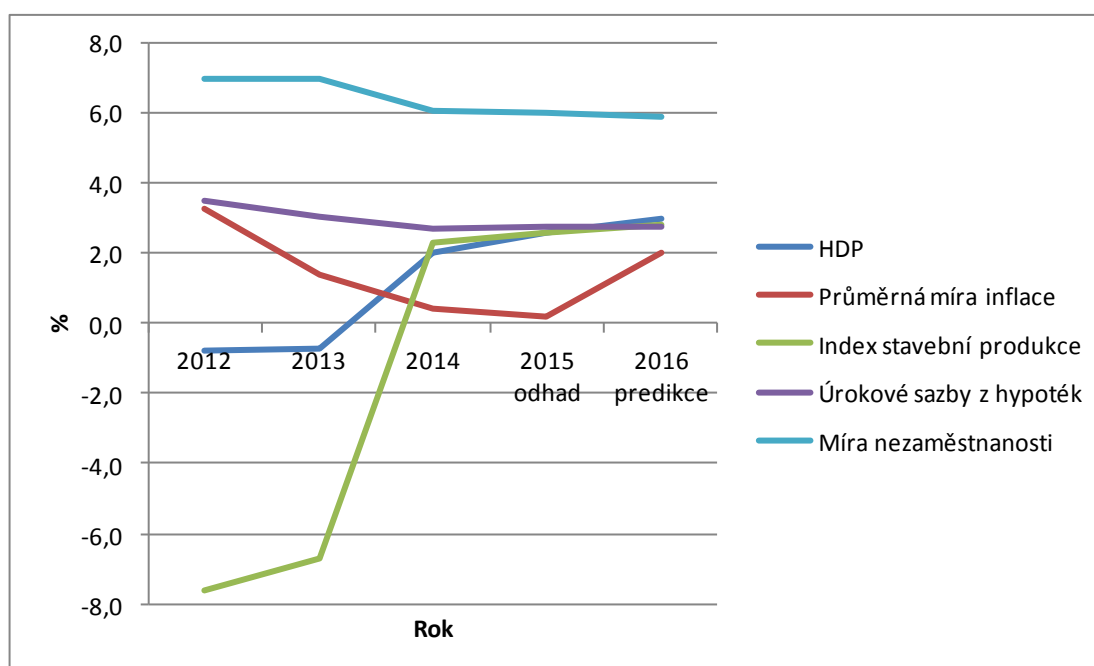
¹² Více informací (44)

¹³ Podle (45)

| Ukazatel/Rok | | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 odhad | 2016 predikce |
|--------------------------------|-------------------|-------|-------|-------|---------------|------------------|
| HDP | změna v % reálně | -0,8 | -0,7 | 2,0 | 2,6 | 3,0 |
| Průměrná míra inflace | změna v % | 3,3 | 1,4 | 0,4 | 0,2 | 2,0 |
| Průměr. nom. hrubá mzda | Kč/měsíc | 25101 | 25128 | 25686 | 26300 | 26800 |
| Index stavební produkce | průměr v % reálně | -7,6 | -6,7 | 2,3 | 2,6 | 2,8 |
| Úrokové sazby z hypoték | v % p.a. | 3,52 | 3,07 | 2,73 | 2,75 | 2,77 |
| Míra nezaměstnanosti | průměr v % | 7,0 | 7,0 | 6,1 | 6,0 | 5,9 |
| CZK/EUR | roční průměr | 25,14 | 25,97 | 27,53 | 27,48 | 28,00 |

Tabulka 7: Vývoj makroekonomických ukazatelů ČR a jejich predikce

Graf 3 (37) (38) uvádí pro přehled grafický náhled na vývoj dat z tabulky výše.



Graf 3: Vývoj makroekonomických ukazatelů ČR

HDP České republiky, vyjadřující výkonnost ekonomiky země, vykazuje v letech 2012 a 2013 klesající tendenci, avšak roku 2014 však začal růst. Na růstu se nejvíce podílela konečná spotřeba domácností a tvorba hrubého kapitálu. Pro další roky očekává ČNB další růst ve vazbě na stávající cíl horizontu měnové politiky a s ní související inflaci, což by mělo podnítit zájem zahraničních investorů.

Průměrná míra inflace neboli růst cenové hladiny v čase má v České Republice od roku 2012 do roku 2014 klesající tendenci. Pro další roky se očekává nárůst inflace, ČNB si ve střednědobém horizontu 2 let stanovila inflační cíl 2%. Tento krok bude příznivý pro občany splácející hypoteční úvěr, který se tím stává levnějším.

Průměrná nominální hrubá mzda má v České Republice od roku 2012 do roku 2014 rostoucí tendenci. Nárůst mezd je jevíce citelný v podnikatelské sféře, kde odráží pozitivní hospodářský výsledek firem. Pro další roky se očekává opětovný nárůst. Svůj podíl na růstu bude mít tentokrát i státní sféra, kde dojde ke zvýšení mezd státních zaměstnanců.

Index stavební produkce má v ČR v letech 2012 a 2013 výrazně klesající tendenci. Tento trend je dozvukem finanční krize, která se objevila roku 2008. Obrat nastává roku 2014, kde se již očekává nárůst. Růst je způsoben důvěrou veřejnosti ve zlepšování makroekonomické situace a nízkými úrokovými sazbami z hypoték. V návaznosti na zmíněné důvody se v dalších letech očekává ještě vyšší růst.

Úrokové sazby z hypoték vykazují v minulosti i přítomnosti klesající trend. Ten je způsoben především klesající sazbou 3M PRIBOR, za které si banky půjčují peníze od ČNB a rostoucí konkurencí na hypotečním trhu, související se vstupem nových bank na český trh od roku 2013. V dalších letech se v souvislosti s politikou ČNB neočekává další výrazné snižování, ale spíše stagnace či mírně navýšení úrokových sazeb.

Míra nezaměstnanosti vykazuje od roku 2012 do roku 2014 klesající tendenci. Zmíněné poklesy jsou způsobeny především změnou metodiky výpočtu ČSÚ a růstem ekonomiky i rostoucí stavební produkcí, tudíž reálný pokles lze jen těžko odhadnout. Při stejné metodice se v dalších letech očekává další mírné snižování nezaměstnanosti díky předpokládanému přílivu zahraničních investorů.

Směnný kurz České koruny a Eura vykazuje od roku 2012 do roku 2014 rostoucí tendenci. Ta byla způsobena intervencí ČNB, která ve 3. kvartálu roku 2013 zafixovala kurz na převodním poměru 27CZK/EUR z obavy před klesající inflací a možnou deflací. V horizontu dalších 2 let hodlá ČNB regulovat kurz tak, aby dosáhla cílené inflace 2%, očekává se nárůst směnného poměru.

Všechny výše zmíněné makroekonomické trendy jsou pro naši společnost příležitostí, vyjma směnného kurzu, který prodrazí nákup komponent a surovin pro stavbu, což představuje hrozbu.

Sociálně-kulturní

V ČR můžeme pozorovat zvyšující se zájem obyvatel o dřevostavby. Tento trend k nám přichází ze západní Evropy, vůči kterým je podíl nově postavených rodinných domů na bázi dřevostaveb v ČR stále malý. Dřevostavby mají z hlediska funkce a technických aspektů, ekonomiky a ekologie na našem území skrytý potenciál. Zejména mladší generace, která začíná stále více vyžadovat využití ekologických materiálů je schopna tyto vlastnosti docenit. Do budoucna tedy vidím v tomto směru pro naši společnost příležitost.

Dalším trendem, který lze pozorovat je snaha o energetickou efektivnost. To souvisí se stále rostoucí cenou energie, která vyvolává poptávku po energeticky efektivní výstavbě. U dřevostaveb v nízkoenergetickém standardu je možno ušetřit až 70%¹⁴ energie, u domů v pasivním standardu až 90%¹⁵ (oproti cihlové výstavbě). EU a její Evropská komise definovala stupnice energetické náročnosti budov a pracuje na zavedení energetického auditu. Tato politika s ohledem na vnímání ekologie mladými lidmi, vytváří příležitosti pro další zviditelnění dřevostaveb.

¹⁴ Údaje zjištěny podle (45)

¹⁵ Údaje zjištěny podle (45)

Změny funkce bytu nebo domu jsou dalšími pozorovatelnými změnami. Mezi ně patří tzv. obytná kuchyně, nutnost pracovny z důvodu vyšší vytíženosti prací z domova, zvýšení plochy skladovacích prostor z důvodu zvyšujícího se stylu konzumního života, zvyšování plošného standardu bydlení, atd. Všechny zmíněné (kromě posledního) splňuje námi vytvořený dům „Newair“. Hrozbu představuje právě malá obytná plocha domu.

Mezi zajímavý trend patří užívání modelů řízení kvality ve stavebnictví jako nástroj pro konkurenční boj. Pokud se společnost uchází o státní zakázky, je nutno, aby disponovala certifikátem ČSN EN ISO 9001:2004, avšak pokud se o ně společnost neuchází, nemá žádný význam certifikát vlastnit. Na trhu však existuje spousta společností, které jím disponují a nikdy ho nevyužijí. Lidé se jej totiž naučili vnímat jako certifikát kvality nabízených služeb. Naše společnost se bude muset přizpůsobit těmto podmínkám, a proto zařadila do svých úkolů získání certifikátů.

Technicko-technologické

Vlastním analytickým zkoumáním stavebního sektoru jsem našel techniky a technologie, jimž je přikládána perspektiva do budoucnosti, a z pohledu naší společnosti jsou zajímavé:

- Nízkoenergetické a aktivní střechy, nízkoenergetická střešní okna
- Prvky energeticky efektivních domů a jejich aplikace ve stavebních konstrukcích
- Energetické soustavy nízkoenergetických domů
- Integrace solárních kolektorů do obálky budovy
- Vegetační střechy
- Inteligentní systémy řízení osvětlení
- Inovované systémy elektrických rozvodů s mobilními zásuvkami

Zaznamenané komponenty představují příležitost pro další vývoj nového typového projektu domu. Současně však představují hrozbu, společnost má jen omezené finanční zdroje a tak bude nutno zvážit, které technologie do projektu zařadit, což kapitálem disponující konkurence řešit nemusí.

V oblasti stavebnictví dochází k relativně rychlému morálnímu zastarávání speciálních technologií, avšak běžné technologie, metody a výrobní nástroje zastarávají pomalu. Jelikož naše společnost nepoužívá žádné speciální technologie a metody, je pro nás morální zastarávání relativně malou hrozbou, která je snížena o fakt, že veškeré realizační stavební práce se budou nakupovat, tudíž je morální zastarávání otázkou subdodavatele.

Pro MSP v oblasti výstavby dřevostaveb je bohužel velmi obtížné dosáhnout na jakoukoliv podporu v oblasti výzkumu, vynálezů a objevů. Je to dáno několika faktory, mezi které patří zaměření podniku, omezené finanční prostředky, složitá dotační byrokracie a neprůhledné přidělování dotací. Neexistuje předpoklad, že by se tento trend měl v budoucnu měnit, tudíž tento faktor představuje hrozbu pro naše podnikání z dlouhodobého hlediska.

4.7 Analýza trhu a konkurence

Cílem této kapitoly je zjistit, jak vypadá současný trh a jaké významné subjekty na něm působí. Tyto informace jsou dále využity pro vytvoření účinné marketingové strategie společnosti.

4.7.1 Analýza trhu

Analýza celkového a cílového trhu v předpokládané stavební lokalitě byla provedena v kap. 2.2.

4.7.2 Analýza konkurence

Konkurenční subjekty na cílovém trhu v předpokládané lokalitě výstavby budou rozděleny na dvě základní kategorie.

Hlavní nejbližší konkurenti

Mezi ně se řadí významné podniky, ale také menší podnikatelé, kteří se podobají našemu podniku.

Jak je uvedeno v kap. 4.5.2, existují v současné době dva hlavní nejbližší konkurenti.

Prvním je společnost UNISTAV, a.s. Tato společnost staví své domy developerským způsobem s využitím betonu jako technologie výstavby. Jejich domy jsou stavěny vždy jako řadové. Jedná se o velkou stavební firmu, jejíž tržní podíl na cílovém trhu v předpokládané lokalitě výstavby odhaduji na 35%.

Druhým je společnost EURODEVELOPMENT, a.s. Tato společnost staví své domy developerským způsobem s využitím cihlové technologie výstavby. Jejich domy jsou většinou stavěny jako řadové. Jedná se o střední stavební firmu, jejíž tržní podíl na cílovém trhu v předpokládané lokalitě výstavby odhaduji na 25%.

Jak z uvedených charakteristik společností vyplývá, žádná se nezaměřuje na výstavbu dřevostaveb. Uvedení konkurenti pokryjí 60% cílového trhu v předpokládané stavební lokalitě, zbytek připadá na menší firmy a živnostníky, dále na společnosti, které působí především v jiném regionu.

Na první pohled zde není mnoho prostoru pro nově vznikající stavební společnost, avšak jak již bylo uvedeno v kap. 2.2, existuje zde poptávka po jiném způsobu technologie výstavby, než která je zde doposud nabízena. Existuje zde poptávka po dřevostavbách, přičemž celkový potenciál cílového trhu v předpokládané lokalitě výstavby není ani zdaleka využit, což vytváří prostor pro naši společnost.

Potenciální budoucí konkurenti

Mezi ně se řadí nově založené nebo existující společnosti, které vstupují do našeho cílového trhu v předpokládané lokalitě výstavby.

Naše společnost není jediná, která vycítila mezeru na cílovém trhu v předpokládané lokalitě výstavby. V brzké době na daný trh vstoupí dva subjekty.

Prvním bude společnost Origis s.r.o.¹⁶ Tato společnost staví své domy zakázkovým způsobem s využitím cihlové technologie výstavby nebo jako dřevostavby. Jejich domy jsou zpravidla samostatné. Jedná se o střední stavební firmu. Tato společnost pro nás představuje reálnou hrozbu, má oproti nám silnější kapitálovou podporu a je svou koncepcí

¹⁶ Údaje zjištěny podle (46)

výrazně podobná naší společnosti. Obranu proti této konkurenci bude nutno hledat v oblasti vývoje nových produktů po designové stránce, v souladu s cíli a úkoly dle kap. 4.3.6.

Druhým bude živnostník Rostislav Novotný¹⁷. Staví své domy zakázkovým způsobem s využitím technologie dřevostavby. Jeho domy jsou zpravidla samostatné. Jedná se o malého živnostníka. Představuje pro nás určitou konkurenci pouze v rovině technologie výstavby, avšak oproti nám využívá konstrukční systém panelový, čímž je velmi omezen v designu stavěného domu. Dále nemůže vytvářet modifikace na přání zákazníka z podstaty technologie vzniku panelů. Celkově tudíž představuje pouze malou hrozbu.

4.7.3 Odhady objemu prodeje a obrátu

Odhad objemu prodeje

Tabulka 8 ukazuje odhadované objemy prodeje s ohledem na různé scénáře možného vývoje.

| Období | Počet prodaných RD [ks] | | |
|---------------|-------------------------|----------------------|-----------------------|
| | Pesimistická varianta | Realistická varianta | Optimistická varianta |
| 1. rok | 3 | 4 | 5 |
| 2. rok | 5 | 6 | 7 |
| 3. rok | 7 | 9 | 11 |

Tabulka 8: Odhady objemu prodeje podle různých variant vývoje¹⁸

Realistická varianta byla určena s ohledem na všechny dosavadní analýzy a představuje nejpravděpodobnější scénář. Její výsledek je promítnut do podnikových cílů v kap. 4.3.6

Pesimistická varianta vývoje předpokládá 20% pokles prodejů oproti variantě realistické. Nastane především v případě, že vliv potenciálního budoucího konkurenta společnosti Origis s.r.o. bude větší než je předpoklad. Tento scénář vývoje představuje určitou míru rizika, jelikož při 3 prodaných domech za 1. rok by byla společnost v prvním roce ve ztrátě (více kalkulace kap. 4.10)

Optimistická varianta vývoje předpokládá 20% zvýšení prodejů oproti variantě realistické. Nastane především v případě vyššího než očekávaného zájmu o dřevostavby v předpokládané lokalitě výstavby.

Odhad obrátu

Předpokládaný obrát podle různých variant vývoje ukazuje tabulka 9.

¹⁷ Údaje zjištěny podle (47)

¹⁸ Po 3. roce se předpokládá výstavba i v jiných Pražských lokalitách než Vinoř

| Období | Obrat [tis. Kč] | | |
|--------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| | Pesimistická varianta | Realistická varianta | Optimistická varianta |
| 1. rok | 9 568 | 11 960 | 14 352 |
| 2. rok | 14 352 | 17 940 | 21 528 |
| 3. rok | 21 528 | 26 910 | 32 292 |

Tabulka 9: Odhady obratu podle různých variant vývoje

Tabulka 9 vychází z tabulky 8 a násobí předpokládaný objem prodeje cenou domu „Newair“, která činí 2 990 000 Kč¹⁹.

4.8 Marketingový plán

4.8.1 Marketingová strategie

S ohledem na podnikové cíle a úkoly, definované v kap. 4.3.6 bude stanovena co nejučinnější marketingová strategie podniku tak, aby jich bylo dosaženo.

Mezi nejdůležitější cíle a úkoly z hlediska marketingu patří:

- Během prvního roku existence společnosti postavit a prodat cca. 4 domy
- Během následujících 3 let dosáhnout každý rok navýšení prodejů alespoň o 50% vzhledem k roku předcházejícímu
- Zavedení norem jakosti ČSN EN ISO 9001:2010, ČSN EN ISO 14001:2004 a ČSN EN ISO 18001:2008 v horizontu 3 let
- Každý rok uvedení nového výrobku na trh s novým designem a technologiemi
- Rozvoj regionu, ve kterém bude probíhat výstavba společností v rámci ČSN EN ISO 14001:2004
- Žádné nedodržené termíny lhůt plnění

Nejdůležitějším cílem je každoroční uvedení nového výrobku na trh, které jde ruku v ruce se zavedením norem jakosti a ekologické certifikaci budov. Tohoto dosáhne společnost následujícími kroky:

- Vývoj nového výrobku je relativně drahý, tudíž cenová politika společnosti bude držet krok s průměrem cen konkurence. Cílem není být za každou cenu nejlevnější či dosahovat nejvyšší ziskovosti. Na vývoj nového produktu půjde ročně cca. 4% z předpokládaného ročního obratu. Abychom mohli produkty nadále progresivně technicky vylepšovat, je třeba, aby byly tržby v dlouhodobém horizontu rostoucí, což je v souladu s podnikovými cíli. Náklady na technické inovace mají totiž rostoucí charakter. Proti tomu náklady na design mají prakticky konstantní povahu a v našem případě vytváří nejvyšší přidanou hodnotu, avšak výrobky je třeba vyvíjet v obou rovinách současně.
- Velmi důležitou částí bude integrovaná marketingová komunikace, která bude využívat marketingové nástroje, které budou mezi sebou provázány. Cílem bude jak prosazování vlastních produktů a jména společnosti, tak i poučení veřejnosti o

¹⁹ U nově vznikajících produktů pro další roky se pro zjednodušení předpokládá stejná prodejní cena domu

výhodách dřevostaveb, které se promítnou jak do připravované ekologické certifikace budov, tak i do podpory ze strany státu. Poučení by mělo vést k vyššímu zájmu o zdravé a ekologické bydlení. Současně tak vyniknou i námi získané certifikáty jakosti, především certifikát systému environmentálního řízení

4.8.2 **4P**

Produkt

Naše společnost bude v prvním roce od založení působit na trhu s jedním druhem vlastního produktu. Jedná se dům s obchodním názvem „Newair“ (vice kap. 4.5.1).

Jedná se o dřevostavbu stavěnou sloupkovou technologií výstavby, která patří do kategorie nízkoenergetického bydlení.

Základní vlastnosti produktu jsou:

- Nízké náklady na vytápění – bydlení je nízkoenergetické
- Většina konstrukcí vytvořena z přírodního materiálu – vytváří uvnitř stavby zdravé klima
- Drtivá většina použitých materiálů je šetrná k životnímu prostředí během celého cyklu svého života (výroba, užívání, likvidace) – bydlení je tudíž ekologické

Pro další produkty v následujících letech se předpokládá stejná filosofie, jako je nastíněna výše.

Design produktu bude ve fázi nabídky zákazníkovi nabízen v několika základních variantách. Během nabídky bude zákazník dotazován na změny, které chce provést a na základě těchto změn pro něj bude vytvořen individuální projekt. V případě, že změny budou architektonického nebo technického charakteru, bude projekt předán dceřiné developerské společnosti, která jej podle parametrů upraví a opět předá naší společnosti.

Způsob dodání je zakázkový. Každá zakázka je jedinečná (vlastní smlouva i individuální podmínky). Při jednání se zákazníkem bude vždy k dispozici i předpokládaný časově-finanční plán v aktuální verzi. Montáž samotné dřevostavby bude trvat 1-2 měsíce. Společnost preferuje komplexní řešení výstavby od základů až po dokončovací práce, není však podmínkou.

Záruka na dřevěné nosné konstrukce je 20 let, na všechno ostatní 2 roky. Předpokládané záruční náklady budou činit 2,5% z předpokládaného ročního obrátu.

Mezi doplňkové služby, které bude společnost nabízet, patří:

- Zhotovení projektové dokumentace
- Poradenská a inženýrská činnost
- Dokumentace průběhu výstavby
- Záruka termínu dodání
- Energetický audit

Cena

Cena základní verze domu „Newair“ včetně projektu (bez pozemku) činí 2 990 000 Kč.

Cenová politika společnosti je držet krok s průměrem cen nejbližší konkurence. Jelikož nejbližší konkurence nabízí za stejnou cenu horší parametry, dojde k postupnému zvyšování tržního podílu a tím tak k naplnění jednoho z důležitých podnikových cílů. Po 3-5 letech od vzniku se za předpokladu růstu tržního podílu tato strategie změní na strategii cen o málo vyšších než konkurence.

Cenová kalkulace se u každé stavby bude provádět individuálně tak, aby reflektovala nákladovou náročnost stavby a současně tak, aby byl produkt konkurenceschopný.

Distribuční cesty

Společnost bude své produkty nabízet přímo zákazníkovi, bez jakýchkoliv mezičlánků, jedná se tedy o přímý distribuční kanál. Prodej probíhá kusově tj. po jednotlivých domech.

Propagace

Výběr konkrétních nástrojů marketingové komunikace vychází s celkového marketingového plánu, podnikové strategie a finančních možností společnosti. Jednotlivé marketingové nástroje se budou pravidelně každý rok vyhodnocovat a zvažovat, zda budou ponechány, či nahrazeny jinými.

Celkové náklady propagace budou během prvních 3 let existence společnosti 2% z předpokládaného obrátu, tj. cca. 240 000 Kč v 1. roce. Vzhledem k omezeným finančním možnostem společnosti jsou preferovány pouze ty, které přináší nejvyšší předpokládanou efektivitu získání potenciálního zákazníka.

Základní složkou propagace budou kvalitně zpracované internetové stránky společnosti, které provede externí firma. Společnost je ochotna investovat do těchto stránek 60 000 Kč. Na těchto stránkách se budou mimo vlastního produktu a jeho vlastností propagovat i výhody sloupkových dřevostaveb, čímž se bude zvyšovat povědomí cílové skupiny o jejich existenci. Důraz bude kladen na ekologii a energetickou úsporu řešení.

Aby byly webové stránky dobře k nalezení, zaplatí si společnost přednost ve vyhledávání u společnosti Google, Inc. Klíčová slova pro hledání budou nastavena na: dřevostavby, sloupkové dřevostavby, energeticky úsporné domy a nízkoenergetické bydlení. Investiční limit je 100 000 Kč/rok. Dále dojde k pronájmu bannerového prostoru (nákladový limit 25 000 Kč/rok) na stránkách s vysokou přítomností potenciálních zákazníku, těmi jsou:

- www.drevostavby.cz
- www.bydleni.idnes.cz

Mezi další způsob propagace, který společnost hodlá využít, patří internetové videoreklamy. Budou umístěny na stránkách youtube.com a budou obsahovat prezentaci našich produktů. Součástí bude i názor našich zákazníků. Výhodou tohoto řešení je fakt, že je zcela zdarma.

Mezi další způsob propagace bude patřit nákup 2000 e-mailových adres ročně, které budou vyhovovat požadavkům cílové skupiny zákazníků, definované v kap. 2.2, přičemž potenciální vlastníci adres budou mít bydliště v Praze či v okolí do 10 km. Těm bude na tento e-mail poslána informativní zpráva o výhodách dřevostaveb a o naší společnosti.

Během 3 roku existence společnosti dojde k nakoupení 1 billboardu na okraji obce Praha-Vinoř (směru na Letňany). Výše investice bude 6 000 Kč/ měsíc a prostor bude nakoupen v období od ledna do srpna.

Dále se společnost registruje do různých katalogů firem a bude využívat možností přímého prodeje u těch zákazníků, kteří projeví zájem o koupi.

4.9 Výroba a provozní činnosti

4.9.1 Procesy

Tabulka 10 znázorňuje proces průchodu zakázky firmou. Jedná se o standardní průběh typového projektu domu „Newair“.

| Poř. č. | Činnost | Dny | | | | | | | |
|---------|--|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | 1—10 | 11—20 | 21—30 | 31—40 | 41—50 | 51—60 | 61—70 | 71—80 |
| 1 | Individuální úprava domu dle zákazníka | █ | █ | | | | | | |
| 2 | Nezávazná rezervace | █ | | | | | | | |
| 3 | Rezervační smlouva | █ | | | | | | | |
| 4 | Úhrada rezervačního popl. kupujícím | █ | █ | | | | | | |
| 5 | Smlouva o smlouvě budoucí kupní | █ | █ | █ | | | | | |
| 6 | Úhrada 30% z kupní ceny kupujícím | | █ | █ | █ | | | | |
| 7 | Převzetí pozemku, vytyčení bodů | | | | | █ | | | |
| 8 | Výkopové práce | | | | | █ | | | |
| 9 | Základová konstrukce | | | | | █ | | | |
| 10 | Kompletní nosný systém - prutové prvky | | | | | | █ | | |
| 11 | Střešní folie a kontralatě | | | | | | █ | | |
| 12 | Zateplení a zaklopení stěn - plošné prvky | | | | | | █ | | |
| 13 | Vnější výplně otvorů - okna, dvěře | | | | | | █ | | |
| 14 | Vnější zateplení, vnitřní parotěsné folie | | | | | | █ | | |
| 15 | Fasádní omítka, vnější obklady a podhledy | | | | | | █ | | |
| 16 | Střešní latě a krytina, klempířské práce | | | | | | █ | | |
| 17 | Předání a kontrola hrubé stavby | | | | | | █ | | |
| 18 | Časová rezerva | | | | | | | █ | |
| 19 | Dokončovací práce (interier) + kolaudace | | | | | | | █ | |
| 20 | Úhrada 40% z kupní ceny kupujícím | | | | | | | █ | |
| 21 | Uzavření kupní smlouvy | | | | | | | █ | |
| 22 | Úhrada doplatku 30% z kupní ceny kupujícím | | | | | | | | █ |

Tabulka 10: Proces průchodu zakázky firmou

Samotný průběh se skládá ze dvou základních skupin procesů:

Administrační proces

V tabulce 10 jsou tyto činnosti označeny zelenou barvou. Jejich průběh a časové vymezení vychází z kap. 4.3.7.

Veškeré smlouvy budou řešeny s pomocí externího právního poradce. Individuální úpravu typového projektu domu podle přání zákazníka bude vytvářet dceřiná developerská společnost. Ostatní činnosti budou vykonávat interní pracovníci společnosti.

Individuální úpravu typového projektu domu, dle přání zákazníka, je vždy nutno projednat maximálně do 14 dnů od počátku jednání o úpravě. Dokud nebude vyřešena, není možno připravit smlouvu o smlouvě budoucí kupní. Ta totiž vyžaduje přesné stanovení rozsahu zakázky a vyčíslení nákladů na projekt, které vycházejí právě ze specifikace zakázky. Po uzavření smlouvy o smlouvě budoucí kupní se interní zaměstnanci společnosti pustí do sjednávání externích dodavatelů stavebních prací a nákupu stavebního materiálu, který nechají dopravit na stavební parcelu.

Pokud zákazník nezplatí ve stanovené lhůtě 30% z kupní ceny, jak bude dohodnuto ve smlouvě o smlouvě budoucí kupní, má naše společnost nárok na penále z prodlení, které se uhradí z rezervačního poplatku. Pokud tak neučiní ani do doby 1 dne po nejzazším termínu udaném ve smlouvě, smlouva tím zaniká. Zákazníkovi se vrátí částka rezervačního poplatku ponížená o zmíněné penále z prodlení.

Stavebně-realizační proces

V tabulce 10 jsou tyto činnosti označeny žlutou barvou. Jejich průběh vychází z kap. 2.3.3.

Veškeré stavební činnosti tohoto procesu vykonávají externí společnosti, které budou najímány vždy na každou zakázku zvlášť. Na kvalitu odvedené práce bude dohlížet osoba technického dozoru, která je interním pracovníkem naší společnosti.

Externí stavební společnosti bude předán doporučený harmonogram výstavby včetně všech ostatních nezbytných dokumentů. Jejím úkolem bude na námi určené parcele z předem stanoveného materiálu, který bude na stavbě zajištěn naší společností, vytvořit stavbu v domluveném rozsahu a kvalitě.

S ohledem na rozsah produkce naší společnosti je najímání externích dodavatelů stavebních prací z hlediska nákladů nejvýhodnější varianta.

4.9.2 Stroje, pracovníci výroby, výrobní kapacity a materiální zabezpečení

Veškeré hmotné a lidské zdroje, potřebné při výrobě, si zajišťuje vždy sjednaný externí subdodavatel stavebních prací. Tudíž se jimi dále není třeba zabývat.

Subdodavatel stavebních prací bude vybírán na základě referencí a následného osobního jednání. Společníci naší společnosti již mají s oborem stavebnictví zkušenosti a tak znají firmy, které jsou pro náš záměr vhodné. Výběr subdodavatele si provádí naše společnost sama.

Sjednaný subdodavatel stavebních prací dostane veškerou nutnou projektovou dokumentaci, na základně které vyhotoví stavbu. Během stavby bude její průběh kontrolován projekt manažerem naší společnosti v pravidelných intervalech každý 3. pracovní den od poslední kontroly. Veškeré odchylky od projektu budou zaznamenány a na vrub subdodavatele bude požadováno jejich odstranění. Přejímka práce externího subdodavatele stavebních prací naší společností bude probíhat v souladu s harmonogramem tabulky 10 (p. č. 17 a 19).

4.10 Finanční plán

4.10.1 Zakladatelský rozpočet a vklady společníků

Tabulka 11 uvádí počáteční náklady spojené se založením firmy a pořízením majetku nezbytného pro zahájení činnosti.

| Náklady spojené se založením podniku | Náklady [Kč] |
|---|----------------|
| Administrativní náklady na zal. podniku | 80 000 |
| Účetní software | 35 000 |
| Interní software | 70 000 |
| Náklady na tvorbu webových stránek | 60 000 |
| Celkem | 245 000 |

Tabulka 11: Náklady při založení podniku

Administrativní náklady zahrnují všechny poplatky spojené se založením společnosti (vydání výpisu z živnostenského rejstříku, výpis z rejstříku trestů, právní poradenství při sestavení společenské smlouvy, zápis do obchodního rejstříku, služby notáře atd.)

Jak již bylo uvedeno v kap. 4.3.7, budou pracovníci při výkonu práce využívat své osobní automobily. To samé platí i pro notebooky, tiskárny a mobilní telefony. Náklady s jejich používáním spojené se jim budou proplácet (viz. další kapitola).

Nyní se podívejme na počáteční rozvahu k datu založení společnosti, kterou uvádí tabulka 12.

| Počáteční rozvaha k 1. 9. 2015 | | | |
|--------------------------------|------------------|------------------------|------------------|
| Aktiva [Kč] | | Pasiva [Kč] | |
| Stálá aktiva | 105 000 | Vlastní kapitál | 2 860 000 |
| DHM+DNM | 105 000 | Základní kapitál | 3 000 000 |
| Oběžná aktiva | 2 755 000 | HV běžného období | - 140 000 |
| Materiál | - | Cizí kapitál | - |
| Hotové výrobky | - | Krátkodobé závazky | - |
| Pohledávky | - | Bankovní úvěry | - |
| Hotovost | 2 755 000 | | |
| Aktiva celkem | 2 860 000 | Pasiva celkem | 2 860 000 |

Tabulka 12: Počáteční rozvaha k 1. 9. 2015

Základní kapitál společnosti činí 3 000 000 Kč. Z Tabulka 11 se do HV běžného období promítnou položky administrativních nákladů na založení společnosti a nákladů na tvorbu webových stránek. Do DHM a DNM se promítnou náklady spojené s pořízením účetního a interního software. Veškeré nákupy jsou hrazeny z hotovosti na běžném účtu.

4.10.2 Variabilní náklady

Hned v úvodu je nutno uvést, že veškeré variabilní položky si vždy zajišťuje externí subdodavatel prací. Důvodem je fakt, že tyto subdodavatelé mají nižší nákupní ceny, než za které jsme schopni nakupovat zboží sami. Význam kalkulace spočívá tedy především v určení správné ceny, za kterou se budou práce od subdodavatelů nakupovat.

Mezi variabilní náklady bude v tomto případě patřit:

- Přímý materiál
- Přímé náklady mzdy v kooperaci
- Ostatní přímé náklady
- Přímé projektové náklady

Pro typový projekt domu „Newair“ byly zkalkulovány náklady ve všech jednotlivých skupinách, jednotlivé výstupy kalkulací jsou uvedeny níže

Přímý materiál

Tabulka 13 uvádí strukturu tabulky, ve které byly kalkulovány náklady na přímý materiál.

| Materiál | | | | |
|-----------------|----------|-------------------|------------|------------------|
| Název materiálu | Jednotka | Potřebné množství | Cena mat. | Př. mat. náklady |
| | | [Jedn.] | [Kč/Jedn.] | [Kč] |
| Celkem | | | | 1 041 025 |

Tabulka 13: Kalkulace přímého materiálu

Celkem bylo identifikováno 133 základních nákladových položek. Ke každé položce bylo identifikováno její potřebné množství na stavbu a jednotková cena, vynásobením získáme přímé materiálové náklady na jednotlivé položky. Sumací položek jsou získány výsledné náklady na přímý materiál.

Kalkulaci všech jednotlivých položek naleznete na příloženém DVD v Excel souboru s názvem DP_JM_EXCEL na vnitřní zadní straně desek DP.

Přímé náklady na mzdy v kooperaci

Tabulka 14 uvádí vyčíslenou výši nákladů, za kterou se budou od externích subdodavatelů prací nakupovat lidské zdroje (dělníci).

| Činnost | Náklady [Kč] |
|---|----------------|
| Převzetí pozemku, vytyčení bodů | 4 560 |
| Výkopové práce | 4 560 |
| Základová konstrukce | 27 360 |
| Kompletní nosný systém - prutové prvky | 63 840 |
| Střešní folie a kontralatě | 9 120 |
| Zateplení a zaklopení stěn - plošné prvky | 18 240 |
| Vnější výplně otvorů - okna, dvěře | 9 120 |
| Vnější zateplení, vnitřní parotěsné folie | 27 360 |
| Fasádní omítka, vnější obklady a podhledy | 45 600 |
| Střešní latě a krytina, klempířské práce | 30 400 |
| Předání a kontrola hrubé stavby | - |
| Časová rezerva | - |
| Dokončovací práce (interier) + kolaudace | 91 200 |
| Celkem | 331 360 |

Tabulka 14: Přímé náklady na mzdy v kooperaci

Jednotlivé členění do činností odpovídá tabulce procesu průchodu zakázky firmou (tabulka 10).

Předpokládá se 8 hodinová pracovní doba a počet pracovních dní odpovídá vymezení ze zmíněného obrázku. Počet pracovníků na jednotlivé práce je předpokládán 6, kromě činností: převzetí pozemku a vytyčení bodů a výkopových prací (zde se předpokládají 3 pracovníci), střešní latě a krytina (zde se předpokládají 4 pracovníci). Časová rezerva a předání a kontrola hrubé stavby je bez externích pracovníků (provádí interní zaměstnanci). Vynásobením uvedených parametrů a hodinové mzdy získáme dílčí nákladové položky.

Ostatní přímé náklady

Tabulka 15 uvádí vyčíslenou výši ostatních přímých nákladů, které se předpokládají při realizaci stavby domu.

| Činnost | Náklady [Kč] |
|---|---------------|
| Převzetí pozemku, vytyčení bodů | 2 100 |
| Výkopové práce | 4 440 |
| Základová konstrukce | 1 380 |
| Kompletní nosný systém - prutové prvky | 21 230 |
| Střešní folie a kontralatě | - |
| Zateplení a zaklopení stěn - plošné prvky | 5 080 |
| Vnější výplně otvorů - okna, dvěře | 450 |
| Vnější zateplení, vnitřní parotěsné folie | 2 025 |
| Fasádní omítka, vnější obklady a podhledy | 4 600 |
| Střešní latě a krytina, klempířské práce | 2 250 |
| Předání a kontrola hrubé stavby | - |
| Časová rezerva | - |
| Dokončovací práce (interier) + kolaudace | 2 950 |
| Celkem | 46 505 |

Tabulka 15: Ostatní přímé náklady

Kalkulace byla provedena přes jednotlivé činnosti, ke kterým byly přiřazeny jednotlivé nákladové položky. Z důvodu obsáhlosti je proveden rozpad a popsán princip tvorby pouze jedné činnosti (viz. tabulka 16), pro ostatní činnosti je princip analogický.

| Činnost | Náklady [Kč] |
|---|--------------|
| Převzetí pozemku, vytyčení bodů | 2 100 |
| <i>1x Geodetické zaměřovací zařízení</i> | <i>1 200</i> |
| <i>Ostatní materiál (latě, nivelizační a měřicí body, pásma, stabilizace, stativy, spreje atd.)</i> | <i>900</i> |

Tabulka 16: Rozpad činnosti převzetí pozemku, vytyčení bodů do nákladových položek

V této činnosti se nachází 2 položky. První je geodetické zařízení. To si lze půjčit za 1100 Kč/den, dle harmonogramu trvá vyměření 1 den, potřeba je jen 1 kus, doprava stojí 100 Kč. Kalkulace je tedy $1\ 100 \cdot 1 \cdot 1 + 100 = 1\ 200$ Kč. Druhou položkou je ostatní materiál, jehož spotřeba byla odhadnuta na 900 Kč.

Přímé projektové náklady

Tabulka 17 uvádí kalkulaci přímých projektových nákladů.

| Činnost | Náklady [Kč] |
|--|---------------|
| Projekt pro stavební povolení, včetně návrhu umístění na pozemku a usazení na terén a připojení sítí k napojovacím bodům | 82 645 |
| Individuální úprava typového domu dle požadavků zákazníka | - |
| Celkem | 82 645 |

Tabulka 17: Přímé projektové náklady

Pokud by zákazník vyžadoval individuální úpravu typového projektu domu, veškeré náklady spojené s úpravou projektu by byly kalkulovány zde a byly by připočteny k standardním nákladům na projekt pro stavební povolení.

4.10.3 Fixní náklady

Tabulka 18 uvádí fixní náklady provozu firmy za 1. rok pro realistickou variantu

| Nákladová skupina | Realistická varianta 1. rok [Kč] |
|--|-------------------------------------|
| Režijní náklady správního střediska | 1 938 440 |
| Osobní (personální) náklady na stálé zaměstnance | 1 093 440 |
| Náklady na účetní a právníky | 540 000 |
| Náklady na prostory | 6 000 |
| Režijní materiál (papíry, tužky, atd.) | 8 000 |
| Nakupované služby (IT, úklid) | 50 000 |
| Školení, vzdělávací kurzy | 25 000 |
| Náklady na cestovné | 180 000 |
| Telekomunikace | 25 200 |
| Náklady na teambuilding | 10 800 |
| Režijní náklady výroby a vývoje | 1 375 400 |
| Náklady na vývoj nových produktů | 478 400 |
| Záruční náklady | 299 000 |
| Pojištění odpovědnosti za škodu | 598 000 |
| Režijní náklady marketingu | 239 200 |
| Marketingové náklady | 239 200 |
| Režijní náklady finanční | 61 000 |
| Finanční náklady celkem | 6 000 |
| Odpisy hmotného a nehmotného majetku | 30 000 |
| Leasingové splátky hmotného a nehmotného majetku | 25 000 |
| Ostatní režijní náklady | 100 000 |
| Údržba a opravy | 15 000 |
| Registrace do programu „Zelená úsporám“ | 5 000 |
| Zavedení norem jakosti ČSN EN ISO 9001,14001,18001 | 80 000 |
| Celkem | 3 714 040 |

Tabulka 18: Fixní náklady provozu firmy za 1. rok pro realistickou variantu

Pozn.: fixní náklady byly určeny ve všech 3 variantách (realistická, pesimistická a optimistická) vždy pro první 3 roky od založení společnosti. Kalkulaci všech jednotlivých variant naleznete na přiloženém DVD v Excel souboru s názvem DP_JM_EXCEL na vnitřní zadní straně desek DP.

Fixní náklady byly rozděleny do jednotlivých nákladových skupin. Jednotlivé položky fixních nákladů byly určeny s ohledem na dosavadní definici struktury podniku, jeho chodu a organizace práce. Taktéž berou v potaz stanovené cíle a úkoly společnosti a převádí je do nákladové roviny.

4.10.4 Kalkulační vzorec

| | Realistická varianta |
|---|----------------------|
| | 1. ROK [Kč] |
| Prodejní cena domu (včetně DPH) | 2 990 000 |
| Prodejní cena domu (bez 15% DPH) | 2 600 000 |
| Přímý materiál | 1 041 025 |
| PU1 | 1 558 975 |
| Přímé náklady na mzdy v kooperaci | 331 360 |
| PU2 | 1 227 615 |
| Ostatní přímé náklady | 46 505 |
| PU3 | 1 181 110 |
| Přímé projektové náklady | 82 645 |
| PU4 | 1 098 465 |
| Režijní náklady správního střediska | 484 610 |
| PU5 | 613 855 |
| Režijní náklady výroby a vývoje | 343 850 |
| PU6 | 270 005 |
| Režijní náklady marketingu | 59 800 |
| PU7 | 210 205 |
| Režijní náklady finanční | 15 250 |
| PU8 | 194 955 |
| Ostatní režijní náklady | 25 000 |
| PU9+ZISK | 169 955 |

Tabulka 19: Struktura kalkulačního vzorce s daty pro 1. rok pro realistickou var.

Tabulka 19 zobrazuje strukturu kalkulačního vzorce tak, jak byl s ohledem na potřeby společnosti sestaven. Kalkulační vzorec je sestaven pro 1 jednici (dům). V tabulce jsou pro názornost uvedena data pro 1. rok v případě realistické varianty. Kalkulaci všech jednotlivých variant v prvních 3 letech naleznete na příloženém DVD v Excel souboru s názvem DP_JM_EXCEL na vnitřní zadní straně desek DP.

Nyní se podívejme, jak se kalkulují jednotlivé položky:

Kalkulace přímých položek (materiál, mzdy v kooperaci, ostatní a projektové)

Výše nákladů pro 1. rok vychází z kalkulace variabilních nákladů v kap. 4.10.2. Pro ostatní roky se předpokládá růst cen o výši inflace, definované v kap. 4.6.1, čili o 2% ročně vzhledem k roku předcházejícímu. Výše nákladů přímých položek není ovlivňována variantou vývoje.

Režijní náklady (správy, výroby a vývoje, marketingu, finanční, ostatní)

Výše nákladů je vždy určena podílem 2 veličin. V čitateli jsou fixní náklady počítané nákladové skupiny v příslušné variantě a období a ve jmenovateli příslušný předpokládaný počet prodaných rodinných domů za rok v náležitém období a variantě.

4.10.5 Finanční vyhodnocení předpokládaných variant možného vývoje

V práci byly definovány 3 možné varianty budoucího vývoje. Pro každou z nich byl v prvních 3 letech sestaven kalkulační vzorec (vždy pro každý rok zvlášť). Nyní bude vyhodnocena každá varianta z hlediska generování zisku a stability.

Pesimistická varianta

Tabulka 20 shrnuje finanční výsledky pro pesimistickou variantu vývoje. Je vidět, že PU9+ZISK je v prvním roce záporný, v dalších letech je již však kladný. To je dáno tím, že se fixní náklady v 1. roce rozkládají mezi malé množství prodaných domů. Z čísel je patrné, že již při 4 prodaných domech se všechny fixní náklady rozloží a společnost bude generovat zisk. Marže ve druhém a třetím roce činí cca. 5%, což není mnoho a z hlediska dlouhodobého vývoje společnosti nepřináší mnoho příležitostí pro rozvoj. Celkový zisk za 3 roky činí zhruba 1 120 000 Kč, což je málo a v této variantě vývoje by bylo vhodné uvažovat o aplikaci úsporných opatření, či hledat jiný vhodný trh nebo zvážit odprodej společnosti.

| | | Pesimistická varianta | | |
|---|------|-----------------------|------------|------------|
| | | 1. ROK | 2. ROK | 3. ROK |
| Prodejní cena domu (včetně DPH) | [Kč] | 2 990 000 | 2 990 000 | 2 990 000 |
| Prodejní cena domu (bez 15% DPH) | [Kč] | 2 600 000 | 2 600 000 | 2 600 000 |
| Celkové náklady | [Kč] | 2 643 485 | 2 471 666 | 2 463 511 |
| PU9+ZISK | [Kč] | - 43 485 | 128 334 | 136 489 |
| Prodejní cena domu (bez 15% DPH)/Celkové náklady | [-] | -1,64 | 5,19 | 5,54 |
| Předpokládaný počet prodaných domů | [ks] | 3 | 5 | 7 |
| TRŽBY CELKEM | [Kč] | 9 568 000 | 14 352 000 | 21 528 000 |
| ZISK CELKEM | [Kč] | - 139 152 | 616 005 | 982 721 |

Tabulka 20: Finanční výsledky pesimistické varianty vývoje

Realistická varianta

Tabulka 21 shrnuje finanční výsledky pro realistickou variantu vývoje. Je vidět, že PU9+ZISK je již v prvním roce kladný a marže je v tomto roce 7%, což je vzhledem k oboru standardní. V následujících letech vzroste marže (díky rozložení fixních nákladů) na 13% a zisk z každého domu bude cca. 300 000 Kč. Celkový zisk za všechny 3 roky bude cca. 5 200 000 Kč, což již umožňuje rozsáhlejší dlouhodobé investice společnosti. V této variantě vývoje se bude uvažovat po 3 letech o pořízení vlastních kmenových dělníků, firemních aut, vlastních výrobních prostředků, atd.

| | | Realistická varianta | | |
|--|------|----------------------|------------|------------|
| | | 1. ROK | 2. ROK | 3. ROK |
| Prodejní cena domu (včetně DPH) | [Kč] | 2 990 000 | 2 990 000 | 2 990 000 |
| Prodejní cena domu (bez 15% DPH) | [Kč] | 2 600 000 | 2 600 000 | 2 600 000 |
| Celkové náklady | [Kč] | 2 430 045 | 2 298 596 | 2 298 198 |
| PU9+ZISK | [Kč] | 169 955 | 301 404 | 301 802 |
| Prodejní cena domu (bez 15% DPH)/Celkové náklady | [-] | 6,99 | 13,11 | 13,13 |
| Předpokládaný počet prodaných domů | [ks] | 4 | 6 | 9 |
| TRŽBY CELKEM | [Kč] | 11 960 000 | 17 940 000 | 26 910 000 |
| ZISK CELKEM | [Kč] | 679 821 | 1 808 427 | 2 716 217 |

Tabulka 21: Finanční výsledky realistické varianty vývoje

Optimistická varianta

Tabulka 22 shrnuje finanční výsledky pro optimistickou variantu vývoje. Je vidět, že PU9+ZISK je již v prvním roce výrazně kladný a marže dosahuje úctyhodných 13,5%, což je vzhledem k oboru nadstandardní. V následujících letech vzroste marže (díky rozložení fixních nákladů) na cca. 19% a zisk z každého domu bude cca. 410 000 Kč. Celkový zisk za všechny 3 roky bude cca. 9 000 000 Kč, což již umožňuje velmi rozsáhlé dlouhodobé investice společnosti. V této variantě vývoje se bude uvažovat po 2 letech o pořízení kmenových dělníků a firemních aut. Během 3. roku dojde k rozsáhlému nákupu výrobních prostředků a současně s tím si společnost založí vlastní oddělení nákupu a pronajme skladovací prostory, kde se budou ukládat skladové zásoby.

| | | Optimistická varianta | | |
|--|------|-----------------------|------------|------------|
| | | 1. ROK | 2. ROK | 3. ROK |
| Prodejní cena domu (včetně DPH) | [Kč] | 2 990 000 | 2 990 000 | 2 990 000 |
| Prodejní cena domu (bez 15% DPH) | [Kč] | 2 600 000 | 2 600 000 | 2 600 000 |
| Celkové náklady | [Kč] | 2 287 752 | 2 183 216 | 2 187 990 |
| PU9+ZISK | [Kč] | 312 248 | 416 784 | 412 010 |
| Prodejní cena domu (bez 15% DPH)/Celkové náklady | [-] | 13,65 | 19,09 | 18,83 |
| Předpokládaný počet prodaných domů | [ks] | 5 | 7 | 11 |
| TRŽBY CELKEM | [Kč] | 14 352 000 | 21 528 000 | 32 292 000 |
| ZISK CELKEM | [Kč] | 1 498 793 | 3 000 848 | 4 449 712 |

Tabulka 22: Finanční výsledky optimistické varianty vývoje

4.10.6 Zdroje financování

Jak již bylo uvedeno dříve, bude společnost financovat stavbu domů z vlastních finančních prostředků dostupných na běžném účtu. K 1. 9. 2015 činí zůstatek na běžném účtu 2 755 000 Kč.

4.10.7 Plánovaná rozvaha, výsledovka a výkaz toku cash-flow

Plánované hodnoty se vztahují k období běžného obchodního roku. Oproti tomu dosavadní hodnoty prodeje se vztahovaly k období průběhu roků od počátku podnikání (tj. 1. 9. 2015). V důsledku toho jsou dílčí hodnoty numericky odlišné, avšak věcně správné.

Plánované výkazy jsou sestaveny s ohledem na realistický scénář vývoje.

| | Plánovaná rozvaha | | | |
|-----------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|
| | k 1. 9. 2015 | k 31. 12. 2015 | k 31. 12. 2016 | k 31. 12. 2017 |
| Aktiva [tis. Kč] | | | | |
| <u>Stálá aktiva</u> | 105 | 105 | 105 | 105 |
| DHM+DNM | 105 | 105 | 105 | 105 |
| <u>Oběžná aktiva</u> | 2 755 | 3 315 | 5 300 | 8 005 |
| Materiál | - | - | - | - |
| Hotové výrobky | - | - | - | - |
| Pohledávky | - | - | - | - |
| Hotovost | 2 755 | 3 315 | 5 300 | 8 005 |
| Aktiva celkem | 2 860 | 3 420 | 5 405 | 8 110 |
| Pasiva [tis. Kč] | | | | |
| <u>Vlastní kapitál</u> | 2 860 | 3 078 | 4 742 | 6 468 |
| Základní kapitál | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 |
| HV minulých období | - | 140 | 78 | 1 742 |
| HV běžného období | 140 | 218 | 1 664 | 1 726 |
| <u>Cizí kapitál</u> | - | 342 | 664 | 1 641 |
| Krátkodobé závazky | - | - | - | - |
| Bankovní úvěry | - | - | - | - |
| Závazky vůči zaměstnancům | - | 60 | 61 | 103 |
| Závazky vůči státu z titulu DPH | - | 33 | 250 | 259 |
| Závazky vůči státu za zaměstnance | - | 31 | 32 | 53 |
| Ostatní závazky | - | 218 | 321 | 1 227 |
| Pasiva celkem | 2 860 | 3 420 | 5 405 | 8 110 |

Tabulka 23: Plánovaná rozvaha spol. ECONBAU s.r.o. v letech 2015 až 2017

Tabulka 23 ukazuje, jaký se předpokládá vývoj aktiv a pasiv společnosti v následujících letech. Vidíme, že společnost velmi rychle roste. Na straně aktiv je to způsobeno nárůstem hotovosti, která zvyšuje položku oběžných aktiv. Nárůst hotovosti je způsoben částečně cizím kapitálem. Po odečtení vlivu cizího kapitálu je nárůst hotovosti stále velmi vysoký, což lze (při neměnné hodnotě základního kapitálu) přičíst dobrému hospodářskému výsledku společnosti.

| | Plánovaná výsledovka | | |
|-------------------------------------|--------------------------|---------------|---------------|
| | za rok 2015 | za rok 2016 | za rok 2017 |
| | Výnosy [tis. Kč] | | |
| Tržby za prodané zboží a služby | 2 600 | 10 400 | 13 000 |
| Změna stavu hotové výroby | - | - | - |
| Změna stavu materiálu | - | - | - |
| Výnosy celkem | 2 600 | 10 400 | 13 000 |
| | Náklady [tis. Kč] | | |
| Náklady na kooperace | 1 306 | 5 249 | 6 686 |
| Režijní náklady správního střediska | 562 | 1 700 | 1 954 |
| Režijní náklady výroby a vývoje | 399 | 1 395 | 2 093 |
| Režijní náklady marketingu | 69 | 243 | 364 |
| Režijní náklady finanční | 18 | 61 | 82 |
| Ostatní režijní náklady | 29 | 89 | 95 |
| Náklady celkem | 2 382 | 8 736 | 11 274 |
| Zisk/ztráta | 218 | 1 664 | 1 726 |

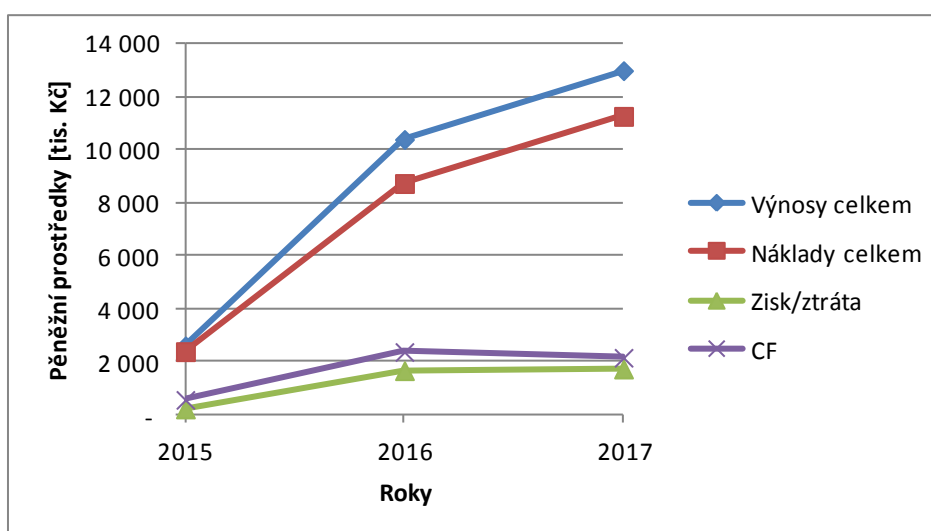
Tabulka 24: Plánovaná výsledovka spol. ECONBAU s.r.o. v letech 2015 až 2017

Tabulka 24 ukazuje, jaký zisk nebo ztráta je předpokládán v následujících letech. Vidíme, že společnost je od počátku svého podnikání v zisku, který se během následujících let stále zvyšuje. Dále je zřejmé, že výnosy společnosti jsou vyšší než náklady, tudíž je za těchto podmínek životaschopná. Poměr zisku vůči výnosům je vzhledem k oboru podnikání na velmi vysoké úrovni, což je pozitivní.

| | Plánované cash-flow | | |
|-------------------------------------|-------------------------|--------------|---------------|
| | za rok 2015 | za rok 2016 | za rok 2017 |
| | Příjmy [tis. Kč] | | |
| Počáteční stav hotovosti | 2 755 | 3 315 | 5 300 |
| Příjmy za prodané výrobky | 2 990 | 11 960 | 14 950 |
| Přijaté úvěry | - | - | - |
| Příjmy celkem | 2 990 | 11 960 | 14 950 |
| Hotovost k dispozici celkem | 5 043 | 5 684 | 8 005 |
| | Výdaje [tis. Kč] | | |
| Výdaje na kooperace | 1 502 | 6 036 | 7 688 |
| Režijní náklady správního střediska | 485 | 1 785 | 2 182 |
| Režijní náklady výroby a vývoje | 344 | 1 375 | 2 321 |
| Režijní náklady marketingu | 60 | 239 | 404 |
| Režijní náklady finanční | 15 | 63 | 95 |
| Ostatní režijní náklady | 25 | 93 | 108 |
| Potřeba hotovosti celkem | 2 430 | 9 591 | 12 798 |
| CF | 560 | 2 369 | 2 152 |
| Konečný stav hotovosti | 3 315 | 5 300 | 7 453 |

Tabulka 25: Plánovaný výkaz toku cash-flow spol. ECONBAU s.r.o. v letech 2015 až 2017

Tabulka 25 ukazuje, jaké generované cash-flow je předpokládáno v následujících letech. Vidíme, že hotovost k dispozici celkem a konečný stav hotovosti v jednotlivých letech narůstá, i když se nepředpokládá vzít jakýkoliv úvěr pro společnost. To je dáno dobrými prodeji a dobrým způsobem financování, který je navíc v praxi osvědčen. To jen potvrzuje fakt, že potřeba hotovosti celkem nikdy nepřekračuje příjmy celkem. Samotné cash-flow je vždy kladné (důsledek výše zmíněného).



Graf 4: Vývoj důležitých ekon. veličin spol. ECONBAU s.r.o. v letech 2015 až 2017

Graf 4 ukazuje, jak se vyvíjí důležité ekonomické veličiny v následujících letech. Výnosy i náklady rostou, výnosy však rychleji, což znázorňuje čára zisk/ztráta. Z ní je vidět, že společnost je dlouhodobě v zisku s rostoucí tendencí. Současně je CF společnosti na velmi dobré úrovni, lze tak v budoucnosti uvažovat i nějaké investici.

4.10.8 Výpočet ekonomické přidané hodnoty (EVA)

Tabulka 26 zobrazuje vývoj ekonomické přidané hodnoty společnosti ECONBAU s.r.o. v jednotlivých letech pro realistický scénář vývoje.

| | | EVA | | |
|--------------|-----------|---------|---------|---------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 |
| NOPAT | [tis. Kč] | 176 | 1 348 | 1 398 |
| WACC | [%] | 0,04500 | 0,04386 | 0,03988 |
| C | [tis. Kč] | 3 420 | 5 405 | 8 110 |
| EVA | [tis. Kč] | 23 | 1 111 | 1 075 |

Tabulka 26: Vývoj EVA společnosti ECONBAU s.r.o. v letech 2015 až 2017

U nákladů na cizí kapitál je předpokládán 0% úrok (společnost má prakticky 100% závazků ve formě bezúročných závazků, např.: závazky vůči státu z titulu DPH atd.), sazba daně z příjmu právnických osob předpokládána 19% a předpokládané zhodnocení vlastního kapitálu je 5%.

Z tabulky jasně vyplývá, že podnik vytváří kladnou hodnotu pro vlastníky a hodnota projektu se zvyšuje. Z toho plyne, že se vyplatí projekt realizovat.

4.11 SWOT analýza

SWOT analýza byla provedena za podnik k předpokládanému datu počátku podnikání, tj. 1. 9. 2015.

Samotnou SWOT analýzu obsahuje tabulka 27. Byly určeny jednotlivé položky, které byly následně váženy a obodovány. Vynásobením váhy a hodnocení byl získán konkrétní dílčí výsledek. Sumací výsledků v jednotlivých kategoriích byly získány hodnoty pro každou kategorii, ty byly následně upraveny do tabulka 28.

| | | Váha | Hodn. | Výsledek |
|----------|---|------|-------|--------------|
| S | Silné stránky | | | 3,76 |
| S.1 | Odborné schopnosti a zkušenosti společníků firmy | 0,1 | 4 | 0,4 |
| S.2 | Technologie výstavby | 0,14 | 5 | 0,7 |
| S.3 | Zaměření na ekologické a zdravé materiály | 0,1 | 4 | 0,4 |
| S.4 | Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr | 0,08 | 4 | 0,32 |
| S.5 | Znalost místního trhu | 0,2 | 3 | 0,6 |
| S.6 | Kvalitní výrobky | 0,18 | 3 | 0,54 |
| S.7 | Rychlost výstavby | 0,2 | 4 | 0,8 |
| W | Slabé stránky | | | -3,43 |
| W.1 | Marketing a obchodní činnost | 0,15 | -4 | -0,6 |
| W.2 | Na trhu nová a neznámá firma | 0,2 | -5 | -1 |
| W.3 | Nízký tržní podíl | 0,1 | -3 | -0,3 |
| W.4 | Působnost jen v jednom regionu | 0,09 | -1 | -0,09 |
| W.5 | Nedůvěryhodný partner pro banky | 0,07 | -2 | -0,14 |
| W.6 | Neexistující síť osvědčených subdodavatelů | 0,21 | -4 | -0,84 |
| W.7 | Málo finančních prostředků pro počáteční rozvoj | 0,08 | -2 | -0,16 |
| W.8 | Způsob využití kapitálu | 0,1 | -3 | -0,3 |
| O | Příležitosti | | | 3,04 |
| O.1 | Požadavky na radikální snižování energetické náročnosti budov a jejich energetickou certifikaci | 0,07 | 2 | 0,14 |
| O.2 | Velký potenciál trhu dřevostaveb | 0,2 | 4 | 0,8 |
| O.3 | Rostoucí zájem o dřevostavby | 0,15 | 3 | 0,45 |
| O.4 | Relativně nízká míra konkurence v oblasti a segmentu plánovaného rozvoje | 0,16 | 3 | 0,48 |
| O.5 | Zlepšení legislativních podmínek pro dřevostavby | 0,09 | 2 | 0,18 |
| O.6 | Zlepšování podmínek bank pro financování dřevostaveb | 0,13 | 2 | 0,26 |
| O.7 | Příznivá situace na trhu hypoték | 0,13 | 4 | 0,52 |
| O.8 | Vstup na okolní trhy | 0,07 | 3 | 0,21 |
| T | Hrozby | | | -3,05 |
| T.1 | Kapitálově silná konkurence | 0,2 | -2 | -0,4 |
| T.2 | Snadný vstup konkurence na trh | 0,25 | -3 | -0,75 |
| T.3 | Změna současné politiky vlády a EU | 0,15 | -2 | -0,3 |
| T.4 | Rizika spojená s prvními roky provozu | 0,4 | -4 | -1,6 |

Tabulka 27: SWOT analýza společnosti ECONBAU s. r. o.

| | + | - | součet |
|----------------|------|-------|-------------|
| Interní | 3,76 | -3,43 | 0,33 |
| Externí | 3,04 | -3,05 | -0,01 |
| Celkem | | | 0,32 |

Tabulka 28: Vyhodnocení SWOT analýzy společnosti ECONBAU s. r. o.

Z výsledků tabulky 28 je patrné, že společnost má celkovou pozitivní bilanci (0,32). Interní rovina je silně pozitivní (0,33), tzn., že silné stránky společnosti převažují nad slabými. Oproti tomu externí rovina je prakticky neutrální (-0,01), tzn., že příležitosti vyváží hrozby.

S ohledem na zjištěné výsledky, byla pro společnost jednoznačně zvolena strategie S-O, tzn. využívání silných stránek k zužitkování nastalé příležitosti.

4.12 Hlavní rizika a jejich řešení

V části 4.11 byla identifikována strategie společnosti S-O. Tato strategie je pro naši společnost nejvhodnější, avšak je spojena s vyšší mírou rizika. Vyšší riziko vzniká tím, že tato strategie nevede k pokusu o odstranění příčin rizik, ale spíše k jejich odklonění.

Mezi největší riziko pro společnost patří vstup nové kapitálově silné konkurence na trh. V souladu se zvolenou strategií bude společnost hledat obranu v rovině pokusu o vstup na okolní trh cílovému trhu, kde takto kapitálově silná společnost působit nebude. Riziko tohoto scénáře spočívá v nákladech, které budou potřeba na vstup na nový trh. Pokud by se společnost vyvíjela dle pesimistického scénáře, nebyl by dostatek finančních prostředků na přechod (viz. kap. 4.10.5). Důvodem předpokládaného vývoje v pesimistickém scénáři je právě vstup nové konkurence. Pokud by tedy byl nástup konkurence na trh rychlejší, než předpokládáme (dříve než za 2 roky), bylo by nutno postupovat dle kap. 4.10.5 (pesimistický scénář). Pokud by konkurence přišla s ohledem na předpokládaný termín, bylo by již dostatek finančních prostředků pro změnu trhu a riziko by pominulo.

Mezi další velké riziko patří rizika spojené s prvními roky provozu společnosti. Řešením je spolupráce s obdobně velkými podniky, které působí na navzájem nepronikajících se trzích nebo využití možných znalostí investora. Naše společnost se od nich bude moci naučit zásady, které aplikovat při řízení společnosti tak, aby se vyvarovala případným rizikům. Oplátkou poskytne naše společnost osobní zkušenosti společníků v tomto businessu a může uvést partnerům výhody podnikání v oblasti dřevostaveb. Toto řešení vychází z předpokladu, že tato rizika vznikají především v neznalosti administrativy a řízení společnosti.

Velkým rizikem je v počátcích společnosti neexistující síť osvědčených subdodavatelů stavebních prací. Jedním z hlavních cílů společnosti je totiž kvalita a žádné nedodržené termíny lhůt plnění (viz. kap. 4.3.6). Riziko minimalizujeme výběrem vhodného subdodavatele stavebních prací dle zkušeností společníků (případného doporučení investora), které se v tomto oboru pohybují již delší dobu. Současně budou subdodavatelé pravidelně kontrolováni (každé 3 pracovní dny) a jejich práce zpětně vyhodnocována.

5 Doporučení k implementaci

Tato kapitola se zabývá tvorbou praktického návodu pro implementaci návrhu vlastního podnikatelského plánu. Současně upozorňuje na možná kritická místa jeho realizace. Zabývá se doporučeními k implementaci jak před vlastním založením společnosti, tak během prvních měsíců od jeho založení.

5.1 Před založením společnosti

Jednotlivé činnosti by měly být realizovány v tomto pořadí:

- *Nalezení vhodného investora* – důraz na vhodnost investora s ohledem na obor podnikání společnosti, investor bude působit jako konzultanta
- *Výběr externího podnikového právníka a účetní* – důraz na prokazatelnou samostatnou praktickou zkušenost u uchazečů o obě pozice, u právníka požadována orientace na obchodní právo (termín nástupu 1. 9. 2015)
- *Výběr účetního a interního SW* – výběr se provádí s ohledem na velikost společnosti a intuitivní ovládání za účasti předpokládané vybrané účetní (předpokládá se výběr systému „Helios Red“). Tento krok představuje kritické místo v realizaci (je nutno vybrat jak vhodný systém, tak ho správně nastavit a přizpůsobit, což bývá obtížné)
- *Vyjednání pronájmu prostor sídla společnosti* – na adrese, uvedené na titulní straně podnikatelského plánu (od 1. 9. 2015), nebude-li již adresa dostupná, vybrat jakoukoliv jinou v centru Prahy (důraz na zvučnost adresy)
- *Vklad podílů ZK jednotlivých společníků* – před založením společnosti vklad na spodní zákonné hranici, který se bude v případě potřeby navyšovat až na 100% podíl. Tento bod je nejdůležitějším bodem implementace a jeho nesplnění by představovalo kritické místo (proto je splnění tohoto bodu nutno důsledně kontrolovat)
- *Tvorba internetových stránek a internetové videoreklamy* – zadat externí společnosti s důrazem na design, který musí být v souladu s celkovou koncepcí společnosti (vizí a misí)
- *Vypracování systému sledování plnění jednotlivých podnikových cílů a úkolů* – systém zakomponovat do podnikového řízení, důraz na přehlednou a jasnost výstupů. Správně nastavený systém je velmi důležitý pro další budoucí strategické rozhodování (pokud by bylo plnění cílů a úkolů špatně měřeno, mohlo by dojít ke vzniku špatné strategie a ta by negativně ovlivňovala budoucnost společnosti)
- *Vypracování jasného právního rámce pro financování projektu* – konkrétní podoba jednotlivých smluv mezi zákazníkem a společností, vypracování externím právníkem (důraz na vysokou kvalitu smluv)
- *Vytipování a jednání s možnými subdodavateli stavebních a realizačních prací* – výběr provede generální ředitel s ohledem na své dosavadní zkušenosti a kontakty v oboru. Až kriticky důležité je vyjednat se zvolenými společnostmi dostupné výrobní kapacity a lidské zdroje, které budou dostupné do 14 dní od poptávky
- *Revize podnikatelského plánu* – měsíc před samotným založením společnosti kontrola, zda platí určená konkurenční výhoda a předpokládaná pozice našeho produktu na cílovém trhu (dojde-li k vývoji mimo předpokládané scénáře, bude nutná revize podnikatelského plánu)
- Založení společnosti k 1. 9. 2015

5.2 Během prvních měsíců od založení společnosti

Jednotlivé činnosti by měly být realizovány v tomto pořadí:

- *Registrace do programu „Nová zelená úsporám“* – důraz na co nejrychlejší zařazení do databáze podporovaných firem
- *Koupě e-mailových adres cílových zákazníků* – od důvěryhodných dodavatelů (zjistit referencemi). Poptávku počtu e-mailových adres rozdělit do menších bloků a koupit jednotlivé bloky od různých dodavatelů a vyhodnotit úspěšnost nabídky k poptávce napříč jednotlivými dodavateli (následně kupovat pouze od nich)
- *Zaplacení přednosti vyhledávání firmy podle klíčových slov u Google* – pro klíčová slova: dřevostavby, sloupkové dřevostavby, energeticky úsporné domy a nízkoenergetické bydlení. Důležité je nastavení metod pro vyhodnocování přínosu této činnosti a na jejím základě klíčová slova případně obměňovat
- *Doladování interních procesů* – analyzovat slabá místa v řízení společnosti a eliminovat je

6 Shrnutí výsledků

Cílem této diplomové práce bylo vypracování návrhu předběžného podnikatelského plánu dřevostaveb pro bydlení pro začínající stavební společnost za účelem získání investora. K naplnění tohoto cíle byly přehledně a jasně definovány jednotlivé dílčí úkoly, které byly v průběhu diplomové práce vypracovány a jejich výsledky jsou níže popsány.

Samotná diplomová práce má sloužit jako podklad pro rozhodnutí, zda začít či nezačít podnikat v oboru výstavby a prodeje dřevostaveb rodinných domů dle výsledků podnikatelského plánu zde vypracovaného.

V kapitole analýza problému byla nejprve nalezena podnikatelská příležitost v oblasti dřevostaveb rodinných domů a bylo zjištěno, že v České Republice je v této oblasti pro podnikání velký potenciál. Na základě tohoto zjištění byla provedena analýza trhu ve zvolené předpokládané stavební lokalitě Praha-Vinoř. Bylo zjištěno, že tato lokalita je z pohledu zákazníka velmi lukrativní. Současně byl pro cílový trh výpočtem zjištěn velmi velký nevyužitý potenciál v oblasti výstavby dřevostaveb. Pro námi definovanou skupinu cílových zákazníků byla následně na daném trhu určena kritéria, která zákazníci při koupi domu preferují a následně vyčíslena jejich optimální hodnota. Na závěr kapitoly byla zpracována analýza dřevostaveb, kde jako optimální stavební konstrukční systém byla vybrána sloupková konstrukce.

V kapitole relevantní teorie byla nejprve zpracována teorie týkající se podnikání malých a středních podniků. Bylo zjištěno, že malé a střední podniky musí brát ohled na mnoho specifických omezení z rozsahu produkce. Tyto poznatky byly zapracovány do vlastního vypracování podnikatelského plánu. Pro komplexní pochopení roviny podnikatelského plánu byla vypracována kapitola přínos strategického managementu a s přihlédnutím na ní byla zpracována doporučená struktura vlastního podnikatelského plánu. Dále byla zpracována kapitola marketingové nástroje, která jasně definuje jejich přínos pro podnikatelský plán. Poslední, avšak nejdůležitější kapitolou, bylo vlastní teoretické vymezení struktury mého podnikatelského plánu v konkrétním podnikatelském záměru, na jehož základě byl v další kapitole podnikatelský plán sestaven.

V kapitole návrh podnikatelského plánu byl s ohledem na teoretickou strukturu, definovanou v předchozí kapitole, navržen konkrétní předběžný podnikatelský plán dřevostaveb pro bydlení pro začínající stavební společnost. Bude založena 4 zkušenými společníky (jeden z nich je hledaný investor), financována z vlastních zdrojů a hlavním předmětem činnosti bude výstavba a prodej dřevostaveb rodinných domů. Bude podnikat na cílovém trhu Praha-Vinoř, analyzovaném v kapitole analýza problému. Bude zákazníkům nabízet vlastní typový projekt domu s obchodním názvem „Newair“, který si zákazník bude moci nechat před vlastní stavbou upravit dle svých požadavků.

Dům „Newair“ byl navržen dceřinou developerskou společností na základě určených optimálních hodnot kritérií preferovaných zákazníky na cílovém trhu z kapitoly analýza problému. Tatáž kapitola nám určila konstrukční systém výstavby sloupkovou konstrukci.

Oproti současné konkurenci se tento dům vyznačuje nejnižší cenou za m², vysokou energetickou kategorií a malou zástavovou plochou.

Jako konkurenční výhoda společnosti byla definována samotná technologie výstavby formou dřevostavby, přičemž v současné době na tomto trhu nepůsobí žádná jiná společnost, která by výstavbu dřevostaveb nabízela.

Z těchto poznatků plyne, že v současné době neexistuje na trhu překážka, která by bránila společnosti v jejím úspěšném rozvoji na cílovém trhu. V budoucnosti se však předpokládá vstup kapitálově silnějšího konkurenta, který by mohl společnost ohrozit. Obranou společnosti bude snaha vytvářet každý rok nový vlastní produkt, což je i jeden z cílů společnosti.

S ohledem na toto riziko byly následně vypracovány 3 možné varianty vývoje společnosti. Pro každý scénář vývoje společnosti byl určen předpokládaný prodej. Na jeho základě byl následně sestaven finanční plán. V realistické a optimistické variantě finančního plánu je společnost v dobré kondici a výroby přináší dostateční příspěvek na úhradu pro další rozvoj firmy. V pesimistické variantě je v prvním roce příspěvek na úhradu záporný, avšak v dalších letech je již z důvodu rozložení fixních nákladů kladný a tak ani pesimistický vývoj dlouhodobě nevede k likvidaci firmy.

V neposlední řadě byla provedena SWOT analýza a zjištěna pozitivní bilance společnosti, strategie rozvoje byla určena S-O. Na základě zvolené strategie byla určena opatření k předpokládaným hlavním rizikům. Předpokládaná opatření se jeví jako dostatečná.

V kapitole doporučení k implementaci byl zpracován návod pro implementaci návrhu vlastního podnikatelského plánu. Jako nejdůležitější bod implementace byla určena především nutnost vkladu správné výše základního kapitálu jednotlivými společníky dle potřeby v daný čas. S ohledem na fakt, že se 3 společníci navzájem již delší dobu znají a v zájmu investora je peníze vložit, nepředpokládám vážné riziko problému v této rovině.

Díky takto zpracovanému podnikatelskému plánu bude společnost dobře připravena na svůj vstup na trh a v případě jakýchkoli předpokládaných situací vývoje bude schopna adekvátně reagovat na měnící se podmínky.

Tento podnikatelský plán je dle mého názoru schopen zaujmout investory jak díky kvalitě a věcnému obsahu zpracování, tak díky dobrému předpokládanému finančnímu vývoji společnosti a z nich plynoucího podílu na zisku.

Z výše uvedeného lze konstatovat, že návrh předběžného podnikatelského plánu dřevostaveb pro bydlení pro začínající stavební společnost byl vypracován v souladu se stanovenými úkoly (a jejich vypracováním) z úvodní kapitoly a s přihlédnutím na všechny skutečnosti, plynoucí z analýz. Lze tedy tvrdit, že cíl práce byl splněn. Z výsledků vypracovaných analýz a finančního plánu lze tvrdit, že lze začít podnikat v oboru výstavby a prodeje dřevostaveb rodinných domů v tomto konkrétním případě při prakticky kterékoliv variantě předpokládaného vývoje společnosti.

7 Bibliografie

1. For arch - PVA expo Praha. [Online] 19. Zář 2013. [Citace: 22. Únor 2015.] http://www.forarch.cz/2013/ds/download/p_blaha.pdf.
2. **GARY, Jones.** *Začínáme podnikat.* Plzeň : IDEA, 1991. ISBN 80-901303-0-5.
3. Lidovky. [Online] 22. Duben 2008. [Citace: 21. Únor 2015.] http://www.lidovky.cz/nejperspektivnejsi-prazske-lokality-d8t-design.aspx?c=A080422_110643_home-finance_glu.
4. **PODROVÁ, Petra.** *Diplomová práce: Vliv výstavby silniční komunikace na cenu pozemků.* Brno : VUT, 2011.
5. Unistav. [Online] 5. Leden 2015. [Citace: 21. Únor 2015.] <http://www.bydleni-vinor.cz/lokalita>.
6. Úsporné domy. [Online] 22. Duben 2014. [Citace: 21. Únor 2015.] <http://www.usporedomy.cz/magazin/nova-zelena-usporam-2014-dotace-na-domy-rd-rymarov-110280#.VOhU5PmG95Y>.
7. Český statistický úřad. [Online] 6. Únor 2015. [Citace: 21. Únor 2015.] http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/bvz_cr.
8. iDNES.cz. [Online] 11. Únor 2013. [Citace: 22. Únor 2015.] http://bydleni.idnes.cz/salon-drevostaveb-2013-0re-stavba.aspx?c=A130210_111312_stavba_rez.
9. **RŮŽIČKA, Martin a Jitka SRPOVÁ.** *Stavíme dům ze dřeva: předpoklad získání potřebného kapitálu.* Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1461-2.
10. Tesařství Kilián. [Online] 24. Červenec 2011. [Citace: 8. Únor 2015.] <http://www.drevostav.com/vyhody-nevyhody-drevenych-konstrukci/>.
11. *Renovujeme, stavíme, zařizujeme: předpoklad získání potřebného kapitálu.* **RŮŽIČKA, Martin a Jitka SRPOVÁ.** 2, Bratislava : Jaga, 2008, Sv. VIII. ISBN 1335-9177.
12. *Pět důvodů pro sloupky.* **KLÍMA, Martin.** 2, Praha : Dřevo a stavby, 2011, Sv. III. ISSN 1803-6996.
13. Dřevo a stavby. [Online] 19. Srpen 2008. [Citace: 8. Únor 2015.] <http://www.drevoastavby.cz/drevostavby-archiv/konstrukce-drevostaveb/308-sloupkova-konstrukce-drevostaveb>.
14. Europa. [Online] 8. Srpen 2007. [Citace: 18. Leden 2015.] http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_cs.htm.
15. **VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ.** *Podnikání malé a střední firmy: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha : Expert, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
16. **VOJÍK, Vladimír.** *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí.* Praha : Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-534-2.

17. **SYNEK, Miloslav.** *Podniková ekonomika: 4. přepracované a doplněné vydání.* Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
18. Podnikátor. [Online] 25. Listopad 2014. [Citace: 20. Leden 2015.]
<http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/n:16200/Specifika-a-vyhody-a-nevyhody-malych-strednich-a-velkych-podniku>.
19. **VEBER, Jaromír.** *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha : Management press, 2014. ISBN 978-80-726-1274-1.
20. **SRPOVÁ, Jitka.** *Podnikatelský plán a strategie: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha : Expert, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
21. **KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management: 12. vydání.* Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
22. Managementmania. [Online] 24. Duben 2013. [Citace: 5. Únor 2015.]
<https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.
23. *Filosofie úspěchu.* [Online] 7. Leden 2015. [Citace: 5. Únor 2015.]
http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/swot_analyza/.
24. *Podnikatel.* [Online] 24. Leden 2008. [Citace: 5. Únor 2015.]
<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>.
25. *Businessvize.* [Online] 29. Listopad 2010. [Citace: 5. Únor 2015.]
<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.
26. **HISRICH, Robert D. a PETERS, Michael P.** *Založení a řízení nového podniku.* Praha : Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
27. **WUPPERFELD, Udo a Jitka SRPOVÁ.** *Podnikatelský plán pro úspěšný start: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-726-1075-9.
28. **KORÁB, Vojtěch a Jitka SRPOVÁ.** *Podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu.* Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
29. **SEDLÁČKOVÁ, Helena a Jitka SRPOVÁ.** *Strategická analýza: předpoklad získání potřebného kapitálu.* Praha : C. H. Beck, 2000. ISBN 80-717-9422-8.
30. **STRUCK, Uwe a Jitka SRPOVÁ.** *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu.* Praha : Management Press, 1992. ISBN 80-856-0312-8.
31. **SYNEK, Miloslav.** *Manažerská ekonomika: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
32. **KISLINGEROVÁ, Eva a Jitka SRPOVÁ.** *Manažerské finance: předpoklad získání potřebného kapitálu.* Praha : C. H. Beck, 2004. ISBN 80-717-9802-9.
33. **SRPOVÁ, Jitka.** *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha : Expert, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

34. Businessinfo. [Online] 19. Prosinec 2012. [Citace: 8. Březen 2015.]
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zakladani-s-r-o-pripravte-se-na-revoluci-44252.html>.
35. Bydlení Vinoř. [Online] 4. Únor 2015. [Citace: 16. Březen 2015.]
<http://www.bydleni-vinor.cz/>.
36. RealHit. [Online] 10. Březen 2015. [Citace: 16. Březen 2015.]
<http://www.rodinny-dum-v-praze.cz/detail/novostavba-4+kk-garaz-pozemek-na-praze-9-vinor/4016313>.
37. Český statistický úřad - nejnovější ekonomické údaje. [Online] 22. Březen 2015. [Citace: 22. Březen 2015.]
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>.
38. Česká národní banka. [Online] 5. Únor 2015. [Citace: 22. Březen 2015.]
https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza.
39. Volby 2017. [Online] 16. Září 2014. [Citace: 21. Březen 2015.]
<http://www.volby2017.cz/>.
40. Stavební zákon a související předpisy. [Online] 5. Březen 2015. [Citace: 21. Březen 2015.]
<http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/zakon-c-183-2006-sb-a-souvisejici-predpisy>.
41. Občanský zákoník - nový. [Online] 28. Únor 2015. [Citace: 21. Březen 2015.]
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>.
42. Zákon o obchodních korporacích. [Online] 26. Únor 2015. [Citace: 21. Březen 2015.]
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>.
43. Britské listy. [Online] 3. Březen 2014. [Citace: 21. Březen 2015.]
<http://www.blisty.cz/art/72378.html>.
44. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [Online] 8. Srpen 2014. [Citace: 21. Březen 2015.]
<http://www.mpo.cz/dokument152076.html>.
45. TZB-INFO. [Online] 12. Leden 2015. [Citace: 21. Březen 2015.]
<http://stavba.tzb-info.cz/zelena-usporam-na-tzb-info>.
46. Origis. [Online] 3. Únor 2015. [Citace: 29. Březen 2015.]
<http://www.origis.cz/>.
47. Dřevostavby Vinoř. [Online] 25. Leden 2015. [Citace: 29. Březen 2015.]
<http://www.drevostavby-vinor.cz/o-nas.html>.

8 Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Sloupková konstrukce dřevostavby..... | 20 |
| Obrázek 2: Proces strategického plánování | 27 |
| Obrázek 3: SWOT analýza | 28 |
| Obrázek 4: Organizační struktura po vzniku společnosti..... | 47 |
| Obrázek 5: Organizační struktura po rozběhu společnosti (v 5. roce od vzniku) | 48 |

9 Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Seznam úkolů a jejich termínů..... | 12 |
| Tabulka 2: Kriteria výběru rodinného domu a jejich optimální hodnota pro cílové zákazníky | 17 |
| Tabulka 3: Ekonomické cílové veličiny firmy ECONBAU s.r.o. | 42 |
| Tabulka 4: Předpokládané personální složení v jednotlivých letech | 48 |
| Tabulka 5: Technické parametry domu „Newair“ | 49 |
| Tabulka 6: Porovnání produktů naší spol. s produkty nejbližší konkurence na daném trhu .. | 50 |
| Tabulka 7: Vývoj makroekonomických ukazatelů ČR a jejich predikce..... | 53 |
| Tabulka 8: Odhady objemu prodeje podle různých variant vývoje..... | 57 |
| Tabulka 9: Odhady obrátu podle různých variant vývoje | 58 |
| Tabulka 10: Proces průchodu zakázky firmou..... | 62 |
| Tabulka 11: Náklady při založení podniku..... | 64 |
| Tabulka 12: Počáteční rozvaha k 1. 9. 2015 | 64 |
| Tabulka 13: Kalkulace přímého materiálu | 65 |
| Tabulka 14: Přímé náklady na mzdy v kooperaci | 66 |
| Tabulka 15: Ostatní přímé náklady | 66 |
| Tabulka 16: Rozpad činnosti převzetí pozemku, vytyčení bodů do nákladových položek..... | 67 |
| Tabulka 17: Přímé projektové náklady | 67 |
| Tabulka 18: Fixní náklady provozu firmy za 1. rok pro realistickou variantu | 68 |
| Tabulka 19: Struktura kalkulačního vzorce s daty pro 1. rok pro realistickou var..... | 69 |
| Tabulka 20: Finanční výsledky pesimistické varianty vývoje | 70 |
| Tabulka 21: Finanční výsledky realistické varianty vývoje | 71 |
| Tabulka 22: Finanční výsledky optimistické varianty vývoje | 71 |
| Tabulka 23: Plánovaná rozvaha spol. ECONBAU s.r.o. v letech 2015 až 2017..... | 72 |
| Tabulka 24: Plánovaná výsledovka spol. ECONBAU s.r.o. v letech 2015 až 2017..... | 72 |
| Tabulka 25: Plánovaný výkaz toku cash-flow spol. ECONBAU s.r.o. v letech 2015 až 2017 | 73 |
| Tabulka 26: Vývoj EVA společnosti ECONBAU s.r.o. v letech 2015 až 2017 | 74 |
| Tabulka 27: SWOT analýza společnosti ECONBAU s. r. o. | 75 |
| Tabulka 28: Vyhodnocení SWOT analýzy společnosti ECONBAU s. r. o. | 75 |

10 Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Počet vydaných stavebních ohlášení a povolení na celkovém trhu 6 let zpětně | 16 |
| Graf 2: Orientační hodnota stavebních ohlášení a povolení na celkovém trhu 6 let zpětně.. | 16 |
| Graf 3: Vývoj makroekonomických ukazatelů ČR..... | 53 |
| Graf 4: Vývoj důležitých ekon. veličin spol. ECONBAU s.r.o. v letech 2015 až 2017..... | 73 |

11 Přílohy

| | |
|---|----|
| Příloha 1: 3D vizualizace 01 „Newair“ | 88 |
| Příloha 2: 3D vizualizace 02 „Newair“ | 89 |
| Příloha 3: 3D vizualizace 03 „Newair“ | 90 |
| Příloha 4: Technický výkres (půdorys) | 91 |
| Příloha 5: Technický výkres (řez)..... | 92 |



Příloha 1: 3D vizualizace 01 „Newair“



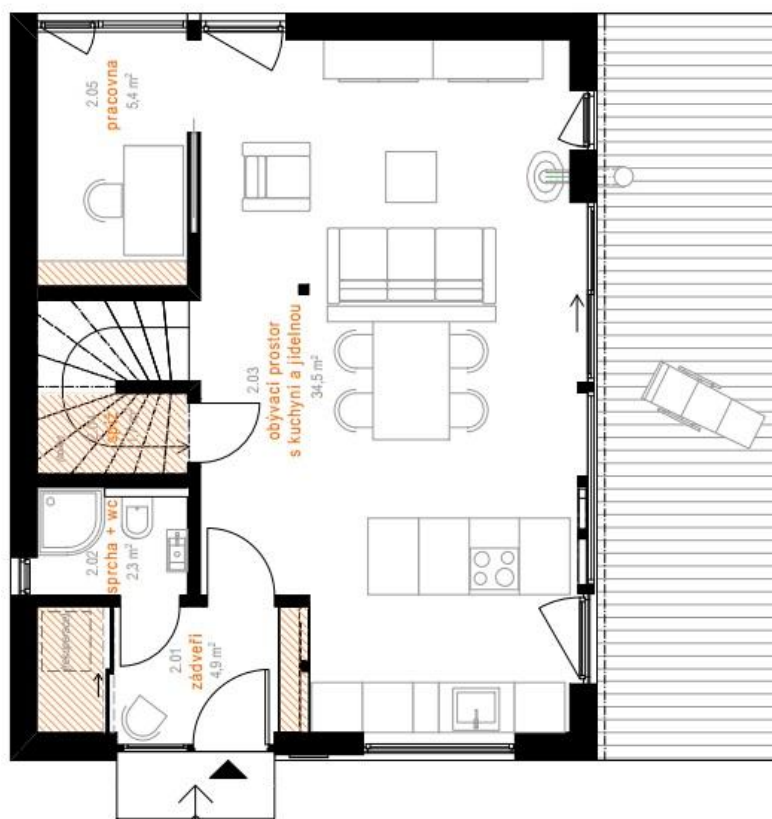
Příloha 2: 3D vizualizace 02 „Newair“



Příloha 3: 3D vizualizace 03 „Newair“

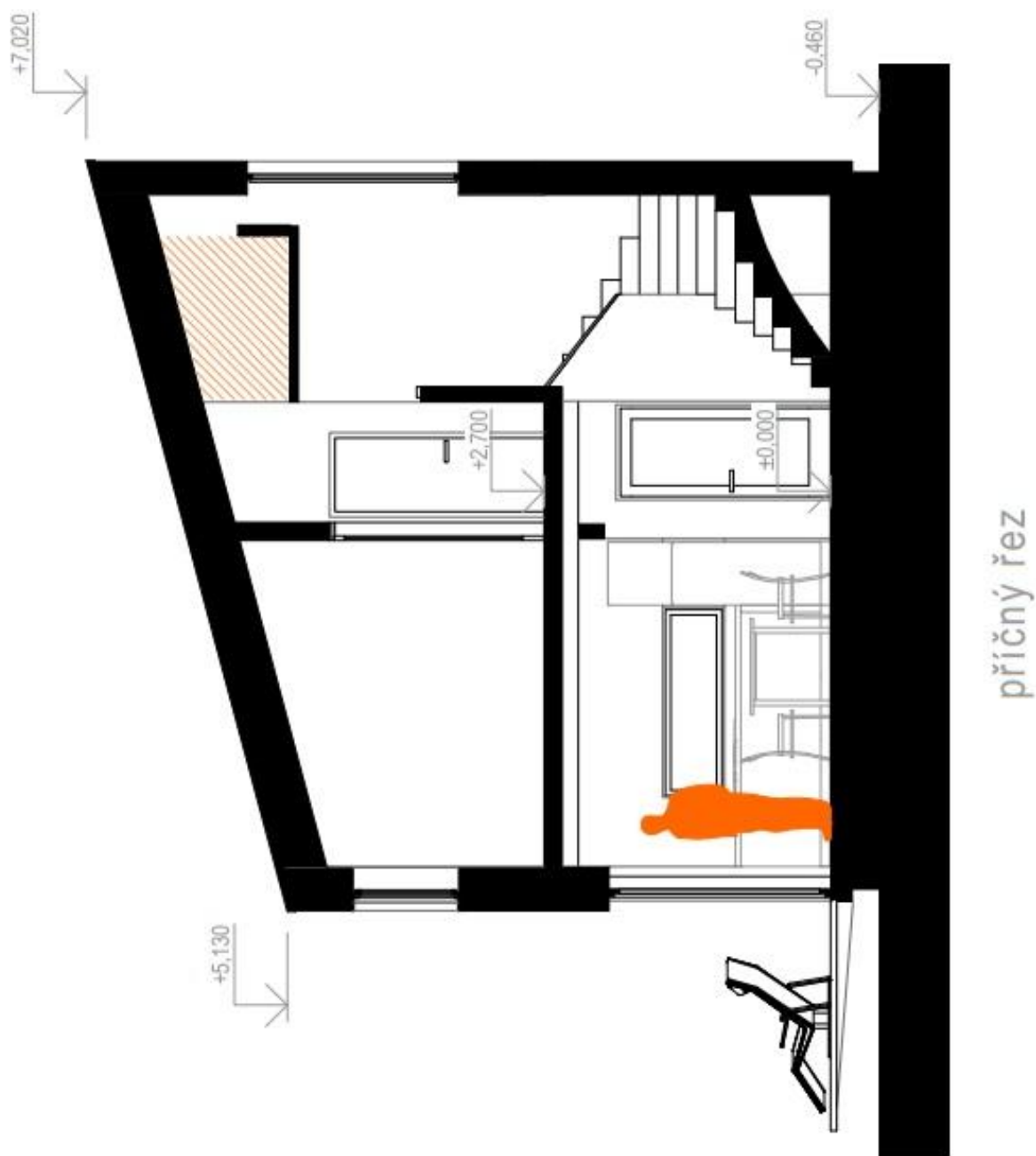


půdorys 2. NP



půdorys 1. NP

Příloha 4: Technický výkres (půdorys)



Příloha 5: Technický výkres (řez)