

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2018

Jaroslav Dušek



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta stavební
Thákurova 7, 166 29 Praha 6

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Bc. Dušek	Jméno: Jaroslav	Osobní číslo: 409841
Zadávací katedra: Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví 126		
Studijní program: Stavební inženýrství		
Studijní obor: Příprava, realizace a provoz staveb		

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce: Podnikatelský plán - Výroba betonových výrobků	
Název diplomové práce anglicky: Business Plan - Concrete Product Manufacturing	
Pokyny pro vypracování: Teoretická část: Definice pojmů Návrh struktury podnikatelského plánu pro začínající společnost Praktická část: Sestavení podnikatelského plánu pro start up - Výroba betonových výrobků Vyhodnocení podnikatelského plánu Seznam doporučené literatury: Jitka Spřová a spol. - Podnikatelský plán a strategie. 2011. Grada Publishing Colin Barrow, Gerard Burke, David Molian and Rober Brown - Enterprise Development. 2005. Thomson.	
Jméno vedoucího diplomové práce: Doc. Ing. Jana Frková, Ph.D.	
Datum zadání diplomové práce: 04/10/2017	Termín odevzdání diplomové práce: 07/01/2018
<i>Údaj uveďte v souladu s datem v časovém plánu příslušného ak. roku</i>	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Beru na vědomí, že jsem povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je nutné uvést v diplomové práci a při citování postupovat v souladu s metodickou příručkou ČVUT „Jak psát vysokoškolské závěrečné práce“ a metodickým pokynem ČVUT „O dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací“.

04.10.2017
Datum převzetí zadání _____ (příjmení a příjmení matky)

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou práci vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury

V Praze dne 5.1.2018

.....

Podnikatelský plán – Výroba betonových výrobků

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá sestavením podnikatelského plánu startupové firmy. Je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

Cílem práce je sestavit kvalitní podnikatelský plán pro vnitřní potřebu tak, aby bylo zřejmé, zda je plán reálný a ufinancovatelný. Teoretická část se zabývá strukturou a obsahem plánu. Praktická část se řídí strukturou z teoretické části a je doplněna o konkrétní informace vztahující se k startupu zabývajícího se výrobou betonových výrobků. Finanční plán je v praktické části rozdělen na optimistickou, reálnou a pesimistickou variantu.

V optimistické variantě bylo zjištěno, že vytvářený zisk pokryje s rezervou všechny plánované investice. V reálné variantě po 1. roce docházelo ke ztrátě a z výkazu cash flow bylo zřejmé, že záporné toky jsou příliš vysoké. Z tohoto důvodu bylo nutné přistoupit ke korekci. Upravená reálná varianta predikuje ve 2. a 3. roce ztrátu a současně záporné cash flow s výhledem na optimističtější průběh v dalším období. Pesimistická varianta dokázala, že při takovém vývoji nemá podnik šanci na setrvání na trhu.

Výsledky práce slouží k rozhodnutí za jakých podmínek je startup realizovatelný.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, startup, betonové výrobky

Abstract

The diploma thesis deals with the preparation of the business plan of the start-up company. The thesis is divided into the theoretical and practical part.

The aim of the thesis is to compile a good business plan for internal needs so that it is clear whether the plan is real and financially feasible. The theoretical part deals with the structure and content of the plan. The practical part takes over the structure from the theoretical part and is supplemented with concrete information of the startup company, which deals with the production of concrete products. The financial plan is divided into an optimistic, real and pessimistic variant.

In the optimistic variant, it was found that the earnings generated would cover all the planned investments with reserve. In the real option after the 1st year there was a loss and from the cash flow statement it was clear that the negative flows are too high. For this reason, correction was necessary. The revised real option predicts a loss in the second and third years and a negative cash flow with a view to a more optimistic course in the coming period. A pessimistic variant has shown that in such a development the company has no chance of remaining in the market.

The results of the thesis serve to determine under what conditions the start-up can be realized.

Keywords

Business plan, start-up, concrete products

Obsah

1 ÚVOD	9
2 DEFINICE POJMŮ	9
2.1 Podnikatelský plán	9
2.2 Strategie	10
2.3 Startup.....	11
3 OSNOVA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	12
3.1 Titulní strana	12
3.2 Obsah	12
3.3 Účel dokumentu.....	12
3.4 Popis záměru	13
3.5 Trh a konkurence	14
3.6 Marketingový mix.....	16
3.6.1 Produkt.....	16
3.6.2 Zákazník.....	17
3.6.3 Distribuce	18
3.6.4 Propagace.....	20
3.7 Finanční plán	21
3.7.1 Počáteční náklady.....	21
3.7.2 Kalkulace ceny	22
3.7.3 Bod zvratu	23
3.6.4 Výkaz zisků a ztrát	24
3.6.5 Plán cash-flow	25
3.6.6 Financování	25
3.7 Vize a cíle firmy	27
3.8 Analýzy	27
3.8.1 SWOT analýza.....	28
3.8.2 Analýza rizik.....	28
4 DŮVODY BANKROTU	28
5 OCHRANA DUŠEVNÍHO VLASTNICTVÍ	29
6 PRAKTICKÁ ČÁST	31
6.1 Účel dokumentu.....	33
6.2 Základní informace o projektu	33

6.2.1 Popis podnikatelského záměru	33
6.2.2 Vedení společnosti	36
6.2.3 Místo podnikání.....	36
6.3 Analýza trhu a konkurence.....	38
6.4 Marketingový mix Qybic s.r.o.	46
6.4.1 Produkty	46
6.4.2 Popis zákazníka.....	47
6.4.3 Způsob distribuce	48
6.4.4 Způsob propagace	50
6.5 Finanční plán podnikatelského záměru	52
6.5.1 Počáteční náklady záměru.....	52
6.5.2 Kalkulace ceny produktu	53
6.5.3 Bod zvratu produkce	56
6.5.4 Výkaz zisků a ztrát	58
6.5.5 Rozložení nákladů.....	66
6.5.6 Cash flow projektu	67
6.5.7 Způsob financování projektu.....	73
6.6 Vize a cíle firmy Qybic s.r.o.	74
6.7 SWOT analýza.....	75
6.8 Analýza rizik projektu	75
6.9 Ochrana duševního vlastnictví firmy Qybic s.r.o.....	76
7 ZÁVĚR	77
8 POUŽITÁ LITERATURA	80
9 SEZNAM VYOBRAZENÍ	81

1 ÚVOD

Od října 2016 do října 2017 zbankrotovalo v České republice 812 obchodních společností (*CRIF*). Jedním z předpokladů, aby se začínající podnik neocitl ve výše uvedené statistice, je sestavení kvalitní a komplexní informace o podnikatelském záměru, to znamená, zpracovat podnikatelský plán.

Cílem této diplomové práce je komplexní zpracování podnikatelského plánu, zabývajícího se výrobou betonových výrobků. Výsledky práce by poté měly posloužit k rozhodnutí, zda je plán realizovatelný a za jakých podmínek.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. Část teoretickou a praktickou.

V teoretické části je navržena struktura podnikatelského plánu pomocí kombinace obecně užívaných vzorů. U každé kapitoly je také obecně uveden obsah. Mezi další části teoretické části patří definice pojmů, důvody bankrotu a ochrana duševního vlastnictví.

V praktické části je sestaven podnikatelský plán na konkrétní podnikatelský záměr – výroba a prodej betonových prvků. Finanční plán je následně rozdělen do několika variant – optimistickou, reálnou a pesimistickou. V závěru bude podnikatelský plán vyhodnocen z pohledu proveditelnosti.

2 DEFINICE POJMŮ

Některé pojmy se v textu často používají a mohl by nastat nesoulad s jejich výkladem. Z tohoto důvodu dochází k definici nejčastěji používaných pojmů, u nichž může docházet k nedorozumění mezi autorem a čtenářem.

2.1 Podnikatelský plán

Existuje mnoho různých definic a pojmenování podnikatelského plánu. Mezi nejčastěji používaný ekvivalent patří byznys plán (z anglického business plan), podnikatelský záměr a podnikatelský projekt. V této práci se bude též používat i zjednodušený výraz plán nebo projekt.

Podnikatelský plán je psanou formou rozvinutá myšlenka investice. Výsledkem by mělo být zejména, za jakých podmínek je plán rentabilní, stanovení výše potřebného kapitálu, určení strategie a zhodnocení možných rizik. Jelikož výsledky budou vždy záviset na více či méně přesných predikcích (zahrnující odhady, studie, výhledové zprávy apod.), měly by závěry plánu být zpracovány s přihlédnutím na nepřesnosti odhadů, to znamená na optimistickou a pesimistickou variantu (Srpová, 2014).

Byznys plán se svojí formou a obsahem liší dle typu použití. Takto jej lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní slouží zejména jejímu tvůrci, který se následně rozhodne, zda plán realizovat či nikoliv, anebo za jakých podmínek. Vnější podnikatelský plán se sestavuje pro potřeby získání zdrojů od jiných osob. Plán by je měl přesvědčit o uvolnění zdrojů k realizaci plánu. V tomto případě se bude plán svojí formou spíše podobat plánu vnitřnímu (Srpová, 2014).

Tato práce se zabývá podnikatelským plánem začínající startupové společnosti. Plán ovšem může být sepsán v souvislosti s expanzí podniku na nový trh, výrobou nového produktu, koupí jiné firmy apod.

2.2 Strategie

Strategie je považována za způsob, jak realizovat misi a vizi firmy. Úspěšná strategie by měla (Dedouchová, 2001):

- Být orientována na budoucnost
- Využívat konkurenční výhodu firmy, její silné stránky
- Být konzistentní s trendy probíhajícími v okolí firmy
- Zohledňovat firemní kulturu

V praxi to znamená, že veškeré taktické a provozní úkony musí být podřízeny právě strategii. Má stejnou důležitost jako ústava pro stát, aby mohla vzniknout, musí být nejdříve stanoveny cíle, které má podnikání dosáhnout (Dedouchová, 2001).

2.3 Startup

Intuitivně se jedná o začínající podnik s vysokým potenciálem růstu. Jedná se tedy o nově vznikající firmy nebo již vzniklé firmy. Hranice mezi projektem (záměrem) a startupem je velmi úzká. To samé platí i o ukončení startupu a přechodu na zavedený podnik. Obecně není definovaný počátek a konec startupu (Robehmed, 2013).

Mez počátku startupu je tedy intuitivně stanovena zápisem do obchodního rejstříku, nebo sestavením podnikatelského plánu. Kdy ještě nazývat podnik startupem a kdy již ne, je poněkud obtížnější. Obvykle je to v časovém horizontu 1-5 let. Po této době již má podnik stálý odbyt a síť odběratelů a dodavatelů (Robehmed, 2013).

Důležité je si ovšem uvědomit, že ne každé začínající podnikání je startupem. Startup má své charakteristické znaky, mezi ně patří například (Graham, 2012):

- Inovativní přístup
- Nová technologie
- Vysoká přidaná hodnota
- Možnost rychlého růstu
- Možnost uplatnění na světovém trhu

V našem případě se také jedná o startup, jelikož projekt splňuje všechny výše uvedené znaky.

V současné době vzniká nejvíce startupů v odvětví IT. Zejména jde o vývoj nových softwarů, aplikací apod. Charakteristickým znakem je též vysoký zájem tzv. Business angels, kteří takové příležitosti vyhledávají a aktivně vstupují do začínajících podniků. Dalším rysem je větší rizikovost než u běžných začínajících podniků. To je dáno zejména špatnou predikcí, zda se něco inovativního na trhu uchytí a zda nenastanou nějaké komplikace v budoucím užívání. Je snazší

odhadnout vývoj a interakce na trhu u začínajícího autoservisu než u vývoje zcela nové aplikace (Robehmed, 2013).

3 OSNOVA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

3.1 Titulní strana

Jedná se o první stránku celého plánu. Poskytuje čtenáři ty nejdůležitější informace. První informací je, že se jedná o podnikatelský plán, následuje název firmy. Může se stát, že v dané fázi nebude mít autor ještě rozmyšlený název firmy, v tom případě uvádí pracovní název projektu. Na titulní stranu se ještě vkládá logo a motto. Na dolní část stránky se uvádějí zakladatelé (nositelé myšlenky) a autor (Srpová, 2014).

3.2 Obsah

I když je samozřejmostí zařadit před rozsáhlý písemný dokument jeho obsah, může se na jeho zařazení zapomenout. Nezařazením se nejen ztíží vyhledávání, ale může to čtenáře podnikatelského plánu zbytečně rozladit, pokud chce v tomto plánu rychle vyhledat konkrétní informaci. Obsah by měl být krátký a měl by být omezen na jednu až jednu a půl strany formátu A4. Do obsahu uvádíme nadpisy první, druhé a třetí úrovně. Podrobnější členění již činí obsah nepřehledným (Srpová, 2014).

3.3 Účel dokumentu

Z tohoto bodu musí jasně vyplynout dvě informace. Pro koho je dokument psán a proč.

Již v rozdělení podnikatelského plánu je řečeno, že dokument vytváří buď tvůrce nápadu sám pro sebe, poté se jedná o plán vnitřní nebo je plán psán pro jinou osobu, mluvíme poté o plánu vnějším. Autorem plánu samozřejmě nutně nemusí být přímo tvůrce nápadu o novém projektu, ale vyhotovením byznys plánu může pověřit svého zaměstnance nebo podnik zabývající se tvorbou podnikatelského plánu (Srpová, 2014).

3.4 Popis záměru

V popisu záměru je potřeba co nejlépe popsat produkt, jeho jedinečnost a tým lidí do záměru zainteresovaných (Barrow, 2005).

Pokud se jedná o vnější plán, předchází této kapitole exekutivní souhrn, kde se shrnou nejdůležitější body plánu. Záměrem je zaujmout čtenáře a přimět jej k pokračování. V našem případě se jedná o plán vnitřní, tudíž exekutivní souhrn bude vypuštěn (Barrow, 2005).

V praktické části se budeme zabývat produktem, který vznikl novou technologií. Ne každý záměr je o nové technologii, může se jednat o koupi existujícího byznysu nebo vylepšení stávajících produktů.

V popisu produktu není nutné vyrazit do detailu veškeré know-how a popsat celý proces výroby do detailu, ale soustředit se jen na takový popis, který je potenciální kupující snést. Výsledkem by mělo být, že přečte-li si popis produktu případný kupující, umí si představit, jak produkt vypadá, jaké má vlastnosti a jak se chová (Barrow, 2005).

Aby mohl produkt na trhu uspět, musí mít konkurenční výhodu, být jedinečný. Snažit se prorazit s výrobkem či službou, které nejsou nikterak jedinečné, pozbývá smysl a takový záměr by neměl být realizován. Autor této práce je přesvědčen, že lidé by se měli zajímat pouze o projekty s přidanou hodnotou. Společnost by měla trvat na tom, aby na trh vstupovaly jedinečné produkty podpořeny solidní reklamou a přiměřeným kapitálem a nikoliv podprůměrný produkt opřený o vysoký kapitál a agresivní reklamu.

Cílem je dobře postihnout v čem se produkt liší od konkurenčních produktů. Na to navazuje popis, jak se jedinečnosti dosáhne. Uvede-li například tvůrce plánu jako jeho hlavní výhodu, že je jeho produkt levnější než konkurenční, měl by čtenáři objasnit, jak toho dosáhne a následně v dalších kapitolách své tvrzení podpořit (Srpková, 2014).

Za každým projektem se skrývají lidé, kteří se snaží plán realizovat. Nutnosti je tento tým lidí představit. Ke každému členovi přiřadit jeho funkci, jakou bude v rozvoji zastávat a důvod proč právě on. Dále je důležité obhájit jeho zkušenosti, vlastnosti, vzdělání apod., které jej opravňují funkci zastávat.

3.5 Trh a konkurence

Analýza trhu a jeho popis jsou klíčovými faktory k úspěchu či neúspěchu. Přecenění trhu může mít fatální následky a rychle přivést firmu do bankrotu. Ač podcenění trhu zní jako splněný sen podnikatele, může se několikanásobně vyšší poptávka stát noční můrou a firmu též přivést k bankrotu. Jako příklad lze uvést televizní pořad Ano, šéfe!, kde mentor navštěvoval restaurace a snažil se je svými radami vylepšit, aby byly úspěšné. V každé epizodě splnil mentor sen majitelům podniku a plně obsadil jejich podnik zákazníky. V drtivé většině případů podnik naprosto selhal, jelikož jejich podnik nebyl připraven na tak vysokou poptávku. Selhání spočívalo v neefektivním systému, špatně nastavenými zásobami, nekvalitním vedením a nekvalitním personálem. Takto vzniklá špatná reputace může mít za následek nárazový úbytek poptávky, což v dohledné době může vést k bankrotu. I na tuto možnost je nutné být připraven.

V první řadě je nutné popsat velikost a stav celkového trhu. Celkový trh zahrnuje všechny myslitelné možnosti využití daného výrobku nebo služby (Srpková, 2014).

Obecné měření trhu lze najít například na webových stránkách Českého statistického úřadu. Provést obdobné měření svépomocí na konkrétní celkový trh je nejen časově náročné, ale i těžko proveditelné. Stavem trhu je myšleno, zda tendence trhu je rostoucí či klesající. Typickým stagnujícím trhem je stavebnictví, ovšem i zde se nachází nové podniky, které zažívají obrovský úspěch. Jestliže je předmětem podnikání prodej střešních nosičů na auta, je potřeba zajímat se o vývoj a stav automobilového trhu, ale mnohem větší zájem bude budít trh se střešními nosiči. Takový trh je trhem cílovým. Zde je potřeba již skutečně určit alespoň přibližně velikost a stav.

Další charakteristika trhu, kterou je nutné zanalyzovat je omezení trhu. Omezení může být hned několik. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků, splnění legislativních podmínek při vstupu na daný segment trhu, nedostatečná infrastruktura, dostatek vstupů apod. Stejně důležité je zjistit, zda některá legislativní omezení teprve nevzniknou. Taková omezení například neustále vznikají na trhu s cigaretami, nemovitostmi a zbraněmi.

Mnozí zakladatelé firem se neprávem domnívají, že jejich nápad nemá konkurenci. To nastává jen výjimečně. Je sice možné, že neexistují konkurenční výrobky se stejným technickým řešením anebo se stejným funkčním principem, zpravidla však existují konkurenční nabídky, které řeší stejné problémy nebo uspokojí stejné potřeby zákazníků, ale jiným způsobem (Srpková, 2014).

Obecně nejdůležitějšími údaji, které o konkurentovi musíme zjistit, jsou:

- Jaký je rozsah konkurenční nabídky
- Pro každého z nich silné a slabé stránky, na jaký cílový trh se zaměřuje a který opomíjí (Barrow, 2005)

Podnik působící na stejném cílovém trhu je konkurent. Výrobek prodávající se na stejném cílovém trhu je konkurenční výrobek. V dnešní době je usnadněné analyzovat konkurenty, pomocí informací o hospodaření zveřejňovaných ve Sbírce listin. Doporučuje se sestavit své konkurenty do tabulky dle důležitosti pod sebe, vypsát jejich silné a slabé stránky, přidat informace o obratu, ziskovosti a dalších ukazatelů, které lze dohledat. V dnešní době lze snadno najít reference zákazníků, které mohou být velmi cenné, lze z nich vyčíst silné a slabé stránky konkurenta a také se poučit z chyb, které dělá. Důležité je zjistit, zda je na trhu dominantní konkurent nebo zda jsou konkurenti podobně postaveni. Nalézá-li se na trhu dominantní konkurent, musíme zjistit jeho vystupování k ostatním konkurentům.

Díky internetu je snadné zjistit detaily o konkurenčním výrobku. Kdo jej prodává, za kolik, kde, technické údaje o výrobku apod. Stejné řazení s výpisem silných a slabých stránek se musí provést i s výrobky. Nesmí se ovšem zapomenout na konkurenci podobného charakteru.

Závěrem této kapitoly má být, v jaké situaci se trh nachází, zda je v něm dost místa pro náš záměr a predikce, kam trh směřuje a jak se bude vyvíjet. U konkurentů a konkurenčních výrobků musíme vyhodnotit, kdo je pro nás nejnebezpečnější a jakým způsobem jim čelit (Srpková, 2014).

3.6 Marketingový mix

Abychom mohli určit obchodní strategii, musíme dokonale poznat a popsat následující čtyři nástroje (Barrow, 2005):

- Produkt
- Zákazník
- Distribuce
- Propagace

Obecně nejznámějším mixem je tzv. 4P mix, který se skládá z:

- Produkt (Product)
- Cena (Price)
- Distribuce (Place)
- Propagace (Promotion)

Naše verze marketingového mixu je tedy jen lehce pozměněnou formou klasického 4P mixu. Cena byla záměrně odstraněna, jelikož se jí budeme pečlivě věnovat ve finančním plánu.

3.6.1 Produkt

Aby se mohl podnik rozvíjet a rozšiřovat, musí mít kvalitní produkt. Český trh je zajímavý, že se zde uplatňují i produkty nekvalitní. Typickým příkladem je trh s potravinami. Od produktu se odvíjí další body mixu.

Základní problémy, které řešíme v podnikatelském plánu v oblasti produktové politiky, jsou (Srpková, 2014):

- Které produkty budeme nabízet, které nové produkty uvedeme na trh a které starší produkty budeme z trhu stahovat ve sledovaném období
- Atributy produktu, resp. jejich změny, jde o vlastnosti produktu, tedy jeho design, značku, balení, záruku a dodatečné služby
- Produktový mix tj. v jakých objemech budeme konkrétní produkt vyrábět
- Životní cyklus produktu, tj. jak bude probíhat vývoj produktu, jeho uvedení na trh, fáze zralosti a útlumu, jak budeme postupovat při inovaci či uvedení nové generace produktu na trh

Značné riziko spatřují investoři u nových produktů, které uvádíme na trh, jestliže pro ně potřebujeme osvědčení a schválení. Většinou jde o osvědčení od veřejných institucí, jako je zkušební ústav, ministerstvo zdravotnictví nebo např. pošta. Pod vlivem stále přísnějších zákonů o prodeji chemikálií, léčiv, potravin a technických přístrojů, investoři možnost získat podobná osvědčení pozorně sledují. V podnikatelském plánu proto uvedeme jméno, adresu a telefonní číslo osoby, která je ve firmě za získání potřebných osvědčení odpovědná. Pokud naše firma disponuje unikátním technickým řešením, čtenáře podnikatelského plánu zajímá, zda je patentově či jinak chráněno či zda máme připraven plán jeho ochrany. Musíme počítat s tím, že na případnou patentovou ochranu je potřeba vyčlenit lidské i finanční zdroje (Srpová, 2014).

V kapitole Produkt, nesmíme zapomenout na zhodnocení ekologické stránky. Jedná se o vstupní suroviny, energetickou náročnost provozu, požadavky na veřejné statky, použité obaly apod.

3.6.2 Zákazník

Jestliže již existuje produkt, v dalším kroku je potřeba jej prodat. Nejdůležitější otázkou tedy je: „*Kdo si produkt koupí?*“ Když dokážeme dobře popsat našeho zákazníka, vyvstává další krok, budeme prodávat produkt přímo

zákazníkovi nebo využijeme mezičlánky, nejčastěji velkoobchody a E-shopy, které si najdou koncového zákazníka sami (Barrow, 2005)?

Abychom mohli zákazníka definovat, je potřeba si zodpovědět, proč si náš produkt bude kupovat? Co od něj očekává? Jaká cenová relace bude v porovnání s konkurenčním produktem? Výsledkem musí být jasná profilace ideálního zákazníka a spádová skupina (Barrow, 2005).

Na otázky vedoucí k profilaci by si měl odpovědět sám autor záměru, ale mnohem důležitější je výzkum provedený na konkrétních lidech. Ideální variantou je sestavení základních otázek a dotazovat nejprve své známé a poté oslovit, co možná nejširší skupinu osob. Mezi základní otázky by mělo patřit (Barrow, 2005):

- Líbí se Vám produkt?
- Koupili byste jej?
- Proč byste si jej koupili?
- Kolik byste za něj byli ochotní zaplatit?
- Kde byste produkt hledali?
- Kdy byste si jej koupili?

Množství a druh otázek v dotazníku lze měnit dle potřeby. Vyhodnocení odpovědí nám dává klíčové informace pro všechny čtyři nástroje marketingového mixu.

Jestliže známe našeho zákazníka, je snadné stanovit vývoj a inovace produktu, cenu, marketing a distribuci (Barrow, 2005).

3.6.3 Distribuce

Jestliže máme zákazníka, který koupí náš produkt, je potřeba rozhodnout, jakým způsobem dostat produkt k zákazníkovi. Následující teorie se týká hmotných produktů. U nehmotných produktů, jako např. software, jsou zavedené jiné distribuční kanály (Barrow, 2005).

Existují dvě základní varianty:

- 1) Zákazník si produkt vyzvedne sám.
- 2) Produkt dorazí k zákazníkovi.

První možnost lze dále rozdělit na externí a interní. Externí znamená, že využijeme služeb úschoven, skladů apod., kam si kupující přijede a produkt vyzvedne. Obyčejně se jedná o cenově dostupnou službu, kterou si zákazník může hradit přímo s poskytovatelem služby nebo cena služby je zahrnuta v ceně produktu. Na trhu existuje celá řada poskytovatelů této služby. Při výběru poskytovatele je vhodné provést jednoduchou analýzu spokojenosti kupujících. Může nastat, že zákazníka odradí od koupě produktu právě nevhodný poskytovatel služby, zajišťující uložení produktu. V poslední době jsou například populární sítě soukromých úschoven a naopak stagnuje využití služeb České pošty. Trendy jsou ovšem rozdílné ve velkých městech a v městech malých a na venkově.

Interní možnost znamená, že disponujeme výdejním místem nebo prodejnou. Tato možnost je jednoznačně nejnákladnější, jelikož se zvyšují náklady na mzdy obsluhy výdeje a dále náklady spojené s plochou, kde se nalézá výdej. Dalším negativem je malá spádová oblast potenciálních kupujících. Hranice jaká vzdálenost je ještě pro kupujícího akceptovatelná, je zejména dána atraktivitou produktu. Nespornou výhodou je přímý styk s kupujícím, což lze při správně nastaveném marketingu využít.

Současný trend je nakloněn druhé možnosti, tedy, že se zákazník připlatí za službu přepravy a produkt si nechá poslat na jím zvolenou adresu. Opět je na trhu mnoho poskytovatelů této služby. Důležité je, předem zjistit preference zákazníků a důkladně prostudovat obchodní podmínky jednotlivých přepravců. Cena přepravy se totiž často odvíjí od hmotnosti a velikosti produktu. Cena této služby se dále řídí množstvím a frekvencí přepravovaných produktů.

Ideálním případem je kombinace distribučních kanálů. Tedy mít vlastní prodejnu, kde se potenciální zákazník může seznámit s produkty, tím se obvykle zvyšuje efektivita prodeje a dále mít smluvního partnera přepravy.

3.6.4 Propagace

Znamená uvedení produktu nebo podniku ve známost pomocí šíření informací. Účelem je zvýšení povědomí o produktu nebo podniku. Následkem poté zvýšení prodeje nebo budování dobrého jména podniku (Managementmania, 2017).

V předchozích kapitolách jsme si dokázali říct, co je náš produkt a kdo je náš zákazník. Propagace má tedy být spojovacím mostem mezi kupujícím a produktem. Základním stavebním kamenem propagace je kvalitní produkt.

Co rozhoduje, zda si zákazník koupí náš produkt? Produkt musí zákazníkovi dát nějaké výhody - benefity. Známe benefity funkční a asociační. Funkční benefity vychází z reálné funkce produktu. Kupujícímu tedy upřednostňuje vlastnosti produktu nad vším ostatním. Asociační (emoční) benefity jsou opakem funkčních. V tomto případě nejde o racionální uvažování, ale převažuje zde, jaký dojem na okolí produkt vytváří. Abychom tedy mohli benefity šířit, je potřeba znát, které benefity zákazník očekává a chce (Ipodnikatel, 2011).

Abychom mohli určit jednotlivé prostředky a styl propagace je potřeba znát:

- svého zákazníka (bod 3.6.2)
- benefity
- produkt (bod 3.6.1)
- trh (bod 3.5)
- účel propagace

V závislosti na výsledcích jednotlivých analýz, tedy určíme provedení propagace. Obecně platí, že nedisponujeme-li zejména na rozjezdu firmy dostatečnými prostředky na komplexní propagaci, je výhodnější investovat do

propagace postupně, ale mít propagaci koncepční a smysluplnou (Ipodnikatel, 2011).

3.7 Finanční plán

Číselné vyjádření předchozích kroků a zjištění realizovatelnosti plánu se nazývá finančním plánem. V dalších bodech se budeme důkladně zabývat počátečními náklady, kalkulací ceny, bodem zvratu, výkazem zisků a ztrát, výkazem cash flow a způsoby financování (Srpková, 2014).

3.7.1 Počáteční náklady

Dříve než dojde k prodeji prvního produktu je potřeba zařídit a vyřešit mnoho záležitostí. Je potřeba zařídit provozovnu, sídlo, propagační materiály a mnoho dalšího. Všechny tyto náklady je potřeba, co nejpřesněji vyčíslit. Vyčíslené počáteční náklady jsou důležité pro stanovení výše základního kapitálu, který je potřeba do firmy vložit. Počáteční náklady lze též nazývat zřizovacími náklady. Do počátečních nákladů nezapočítáváme náš strávený čas. Do počátečních nákladů obvykle patří:

- náklady spojené se založením společnosti
- stavební práce spojené s výrobou
- zařízení výroby
- stroje a software
- náklady na počáteční marketing
- pronájem prostor
- účetní a daňové poradenství
- nákup materiálu
- IT služby
- Nákup automobilu
- Internet, telefony

Mezi položky s nejvyšší částkou obvykle patří stavební práce a zařízení výroby. Při výběru prostor výroby je velmi důležité potenciální prostor výroby zaměřit a vytvořit půdorys včetně kót. Následuje porovnání s požadavky na

prostor. Mezi požadavky musí patřit, přístup k energiím, osvětlení, větrání, rovinnost stěn a podlah, světlé rozměry, šířka dveří apod. Porovnáním stavu prostor a požadavků vzejde soupis potřebných úprav prostoru. Tento soupis je již ocenitelný a lze získat představu o náročnosti investice do prostor.

3.7.2 Kalkulace ceny

Pro existenci firmy je zásadní vytvářet zisk. Pro vytvoření zisku je zásadní mít správně nastavenou prodejní cenu. Ke stanovení prodejní ceny je nutné sestavit kalkulační vzorec a znát konkurenční ceny.



Obr. 1: Kalkulační vzorec

Zdroj: Schneiderová Heralová, 2017

Výše uvedený kalkulační vzorec je obecný. Kalkulační jednicí může být například 1 m², 1 kg a podobně, pro naše účely to bude 1 kus výrobku. Přímé mzdy jsou obvykle počítány součinem normohodin a hodinovou sazbou dělníka, Přímý materiál je suma cen potřebného materiálu k zhotovení jednice. Výpočet nákladů na stroje může být složitý, často se používá součin strojhodin a ceny provozu jedné hodiny strojů. Ostatní přímé náklady zahrnují odvody z mezd a případné další náklady. Zavedenou zvyklostí je režie počítat ze zpracovacích nákladů. Nejprve je tedy nutné předběžně určit výši režie. Pro zjednodušení lze výrobní a správní režii sloučit. Určení výše režie může být zejména v předběžné

kalkulaci problémem a sazbu režii je tedy nutné upravovat s vývojem podniku. Zpracovací náklady zahrnují přímé mzdy, náklady na stroje a OPN. Po výpočtu režii a postupováním kalkulace je nutné připočíst případné poddodávky (dále také „subdodávky“). V posledním kroku kalkulace je připojení přiměřeného zisku.

Po započtení zisku známe cenu. Nyní je nutné vykalkulovanou cenu porovnat s výzkumem trhu, tedy zda lze cenu ještě zvýšit nebo naopak je cena vysoká. Současně cenu porovnáme s konkurencí. Výsledkem je určení prodejní ceny.

3.7.3 Bod zvratu

Bod zvratu je moment, kdy byznys začíná přinášet zisk. Nalezení tohoto bodu může znít jednoduše, ale je třeba si uvědomit, z čeho vychází a tím pádem k výsledku přistupovat s rezervou (Barrow, 2005).

K výpočtu bodu zvratu je potřeba znát fixní a variabilní náklady. Fixní náklady nejsou spjaté s množstvím výroby. Mezi ně zpravidla patří nájemné, náklady na telefony a internet, pojištění, energie, mzdy managementu apod. Variabilní náklady přímo souvisí množstvím výroby. Zpravidla se jedná o mzdy výrobních zaměstnanců, materiál, stroje, subdodávky.

Jestliže vyrábíme více produktů, je složité fixní náklady přiřadit do kalkulace konkrétního výrobku. Pro naše potřeby provedeme procentuální poměr mezi předpokládanými fixními náklady a předpokládaným obratem. Tímto způsobem jsme schopni fixní náklady přiřadit do prodejní ceny jednotlivého výrobku. Jasnější je tento postup v praktické části.

$$Q = \frac{FN}{p-b}$$

Obr. 2: Vzorec bodu zvratu

Zdroj: *Formi*ax, 2017

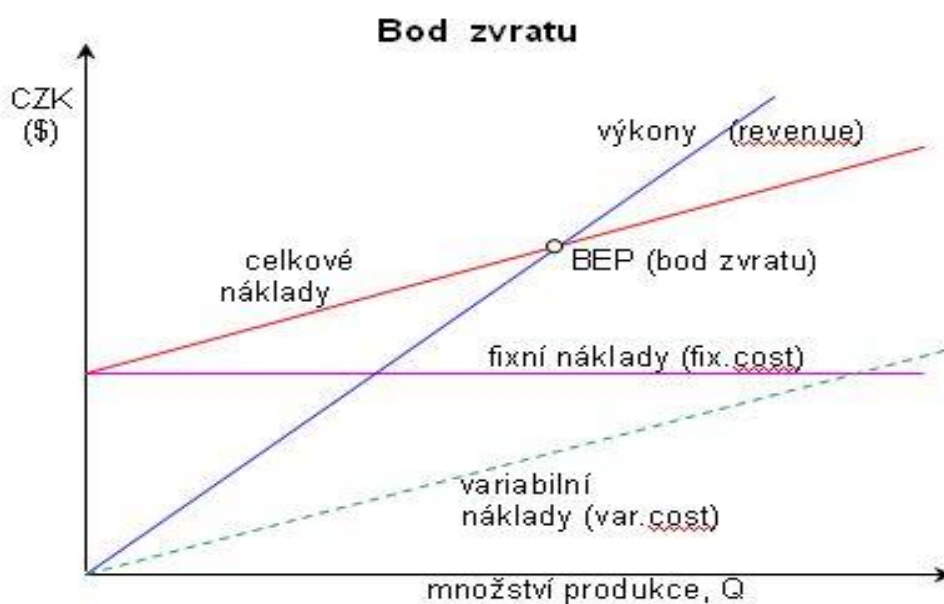
Q – bod zvratu

FN – fixní náklady

p – jednotková prodejní cena

b – variabilní náklady vztažené na jednotku

Po výpočtu následuje grafické vyjádření. Na vodorovnou osu se nanáší množství výrobků (produkce). Na svislou osu se nanáší finance. Meřítko je potřeba odhadnout vzhledem k předchozímu výpočtu. Konstantní funkcí jsou fixní náklady. Lineární funkce bez posunu jsou variabilní náklady. Součtem fixních nákladů a variabilních získáme celkové náklady. Další lineární funkcí jsou výkony. Výkony je funkce prodejní ceny a produkce. Bod zvratu je průsečík výkonů a celkových nákladů.



Obr. 3: Obecný tvar grafu bodu zvratu

Zdroj: ManagementMania, 2011-2018

3.6.4 Výkaz zisků a ztrát

V našem případě budeme mluvit o zjednodušeném výkazu zisků a ztrát za 1., 2., 3., a 4. rok. Bude se tedy jednat o predikci nákladů a výnosů. Nebude se jednat o klasickou výsledovku, jak jí známe z účetnictví nýbrž o zjednodušený přehled včetně postupu výpočtu nákladů a výnosů. Výkaz zisků a ztrát budeme sestavovat pro různé varianty prodeje (optimistickou, reálnou, pesimistickou).

3.6.5 Plán cash-flow

V plánu cash flow budeme předikovat sumy příjmů a výdajů, jako u výkazu zisků a ztrát tak budeme dělat v různých variantách. Důležitost tohoto plánu spočívá v tom, že je tak možné udělat si obrázek o finanční náročnosti. Typické jsou investice do dlouhodobého majetku. Rozložením investice do odpisů může výkaz zisků a ztrát vykazovat v daném roce zisk. Ovšem v cash flow se můžeme v tom samém roce dostat do červených čísel, jelikož investice se započítává celou částkou.

3.6.6 Financování

Z výše uvedených odstavců musíme být schopni říct, kolik peněz je třeba do systému vložit a popřípadě nadále vkládat, než dojde k bodu zlomu. Když již víme, kolik peněz budeme potřebovat, musíme si nadále položit otázku, kde je vezmeme? Níže je uvedeno několik způsobů získání peněžních prostředků.

Vklady vlastníků. Je velmi vzácné, že by vlastníci při založení firmy nevkládali počáteční vklad. Například u nejrozšířenější formy kapitálové společnosti, kterou je společnost s ručením omezeným, bylo zapotřebí vložit počáteční vklad ve výši 200 000 Kč. Dnes již je tato hranice posunuta na hodnotu 1 Kč. Čím vyšší je podíl vlastního kapitálu ku cizímu, tím pozitivněji je firma vnímána zejména pro poskytovatele cizího kapitálu. Takový vlastní zdroj financování je hlavním nositelem podnikatelského rizika. Je totiž důležité mít na paměti, že v případě likvidace firmy jsou nároky majitelů vypořádávány jako poslední (Srpová, 2014).

Financování ze zisku. V tomto případě mluvíme o takzvaném samofinancování. Největší výhodou je, že nevznikají náklady na cizí zdroje. Další výhodou je svoboda při rozhodování, můžou se tak financovat i rizikovější projekty. Problémem je ovšem čas nutný k vytvoření dostatečného zisku (Srpová, 2014).

Venture kapitál. Jedná se o investora, který navyšuje základní kapitál firmy. Často jde o investiční skupinu, která disponuje venture fondy. Venture investor si své zájmy zajišťuje pomocí investorské smlouvy. Výhodou tohoto

financování je nezasahování do toků, jelikož se zpravidla neplatí žádné úroky ani splátky. Další výhodou je zainteresování investora do byznysu, který se tak snaží uplatnit své znalosti a kontakty ke zvýšení hodnoty firmy. Vystává tedy otázka, jak a kdy si investor vybere svojí zhodnocenou část vkladu? Obyčejně se odprodá podíl nebo celý podnik a zhodnocený základní kapitál si tímto venture investor vybere (Srpková, 2014).

Business angel. Obdobou venture investora je business angel. Rozdílem je, že v tomto případě se jedná o fyzickou osobu, která se aktivně podílí na rozvoji podniku. Tyto osoby se mohou sdružovat a vytvářet sítě, kde si mezi sebou předávají zkušenosti a rady. Dalším rozdílem je, že business angel si téměř vždy vybírá startupy v oblasti, ve které se on sám pohybuje (Srpková, 2014).

Následující způsoby financování patří do skupiny dluhového financování. Oproti výše uvedeným subjekt, který prostředky poskytne nevstupuje do řízení firmy a ani nenavyšuje základní kapitál. Další odlišností je téměř nulová dosažitelnost u nově vznikající firmy. Osoby poskytující dluhové financování zpravidla vyžadují historii firmy doloženou finančními analýzami za nejméně poslední 2 roky (Srpková, 2014).

Bankovní úvěry. Odměnou poskytovatele půjčky je úrok. Výše úroku závislá zejména na bonitě klienta a době splatnosti úvěru. Hojně využívanou formou bankovního úvěru je kontokorentní úvěr. Klient má možnost na svém účtu dosáhnout smluvně dané záporné hodnoty. V případě záporných toků se tak klient nedostává do problémů s platbou závazků.

Obchodní úvěr. V tomto případě je poskytovatelem dodavatel nebo odběratel. Jde o prodloužení doby splatnosti platby o dohodnutou dobu. Odměnou za posečkání s přijetím platby je úrok, který lze sjednat jednorázový nebo dynamický například za každý den zpoždění. V praxi je běžné, že se faktury proplácí po době splatnosti, aniž by byl obchodní úvěr sjednán a dodavatel předem informován. Dodavatelé ovšem nárok na úrok málokdy uplatňují, jelikož si jsou vědomi negativního dopadu na obchodní styk. Odběratel tímto často využívá svojí výhodnou pozici, tedy strany, která drží finance (Srpková, 2014).

Leasing. V tomto případě se nejedná o poskytnutí přímo peněžních prostředků, ale o získání majetku, aniž by jej firma musela celý zaplatit. Podmínky jsou sjednávány v leasingové smlouvě. Rozlišujeme tři základní typy leasingu. **Operativní leasing**, kde firma obdrží zařízení zpravidla maximálně na několik let do nájmu. Majetek bude vždy patřit poskytovateli. Nájemce v pravidelných intervalech platí dohodnutou částku. Po uplynutí této doby firma majetek vrací. Výhodou je, že i startupy mohou poměrně snadno na tento typ financování dosáhnout. **Finanční leasing** je rozdílný, firma (nájemce) během splácení splátek není majitelem zařízení, ale po splacení všech splátek na nájemce přechází vlastnické právo. (Srpková, 2014).

Další formou může být financování pomocí vládních organizací pro podporu podnikání, finančních institucí pro podporu podnikání, crowdfunding, faktoring, forfaiting, hypotéka, dluhopisy atd.

3.7 Vize a cíle firmy

Před zpracováním podnikatelského záměru má jeho autor vize, jakým směrem se jeho podnikání má ubírat a čeho má dosáhnout.

Aby mohly být vize realizovány, je potřeba stanovit konkrétní cíle. Všeobecně platné určování cílů by se mělo řídit metodikou SMART. Ta nám říká, jaké vlastnosti mají cíle mít (Srpková, 2014).

(S) specific – specifické, konkrétní

(M) measurable – měřitelné

(A) achievable – dosažitelné

(R) realistic – reálné

(T) timed - termínované

3.8 Analýzy

Ačkoliv v předchozích kapitolách bylo provedeno hned několik analýz, zbývají provést ještě dvě základní. Jedná se o SWOT analýzu a analýzu rizik.

3.8.1 SWOT analýza

Bude se jednat o grafické znázornění, ve kterém budou zpracovány silné (strengths) a slabé (weakness) stránky plánu. Dále jsou součástí znázornění příležitosti (opportunities) s hrozbami (threats). Je důležité si uvědomit, že neexistuje plán bez slabých stránek, obzvláště důležité je slabou stránku pojmenovat a najít pozitivní řešení vedoucí k jejich odstranění. Příležitosti a hrozby se soustředí na okolí firmy (Srpková, 2014).

3.8.2 Analýza rizik

V této analýze pojmenujeme nejvýznamnější rizika, která ohrožují projekt a navrhujeme opatření ke snížení jejich významu (Barrow, 2005).

Existuje mnoho publikací o risk managementu, ale pro naše účely postačí sestavení grafu rizik, kde na jedné ose bude pravděpodobnost vzniku a na druhé možný dopad rizika. Škála je od 1 do 5. Číslo jedna označuje nízký dopad nebo pravděpodobnost. Nejkritičtějšími budou ta rizika, která budou mít vysokou pravděpodobnost vzniku a jejich následky mohou být velmi negativní. U kritických rizik bude předložen návrh na eliminaci. Určení pravděpodobnosti vzniku a míry dopadu je značně subjektivní, čtenář může přeskupit graf dle svého uvážení, ale neměl by se s autorem příliš rozcházet.

4 DŮVODY BANKROTU

V publikaci Enterprise development jsou sepsány nejčastější důvody neúspěchu začínajících podniků. Autoři tyto důvody vyzorovali během několika desítek let pozorování. Při tvorbě praktické části je nutné mít tyto důvody na paměti a vyvrátit možnost, že by nastaly (Barrow, 2005).

Nic nového. Mnoho lidí začínajících podnikání má představu, že právě jejich nápad je přivede k bohatství a slávě. Problém může nastat, že tito lidé nemají představu, proč si zákazníci jejich produkty nebo služby mají koupit namísto stávající konkurence nebo suplementů. Nutností tedy je znát odpověď na otázku, z jakého důvodu si zákazníci produkt nebo službu budou kupovat (Barrow, 2005)?

Nedostatek kvalifikace. Typický začínající podnikatel ráno prodává své produkty, odpoledne objednává zboží, večer plánuje a v noci vystavuje faktury. Právě chybějící všestrannost může být zásadním problémem na začátku podnikání (Barrow, 2005).

Krise cash flow. Ačkoliv si před začátkem podnikání zakladatelé plánují finanční plán, realita může být odlišná. Vývoj nové firmy je příliš neodhadnutelný. Navíc zakladatelé mají při predikci vývoje přílišný optimismus a věří v brzké zbohatnutí. Náhlé vyčerpání peněžních prostředků v kombinaci s nepřipraveností na tento stav vede ke kolapsu (Barrow, 2005).

Nezájem o finance. Příliš mnoho začínajících podnikatelů se soustředí pouze na produkt. Většinu času tráví poskytováním služeb nebo výrobou produkce. Finanční stránku poté přenechávají na své účetní v horším případě jí neřeší vůbec. Tento nezájem jim poté zlomí vaz, jelikož finanční rozhodnutí za ně nikdo jiný neudělá (Barrow, 2005).

Trable mezi partnery. Jestliže má mít podnik nějaké šance na úspěch, musí spolu byznys partneři harmonicky pracovat a věřit jeden druhému. Přátelství musí jít stranou a namísto toho je nutné určit kompetence. Společná rozhodnutí je nutné dělat jen u důležitých rozhodnutí. Podnik dusí, pokud je vyžadováno stanovisko partnerů nad každým rozhodnutím (Barrow, 2005).

5 OCHRANA DUŠEVNÍHO VLASTNICTVÍ

V kapitole Produkt bylo nastíněno, že v případě, kdyby si plán četl případný investor, zajisté by jej napadlo, zda a jak je technologie, vzhled, značka atd. chráněna proti plagiátorství.

Mezi ochranu duševního vlastnictví se řadí ochranná známka, průmyslový vzor, autorské právo a patent (Frková, 2010).

Smyslem opatření ochranné známky je identifikovat produkt. Mezi ochrannou známku lze uplatnit slovo, grafiku, logo, zvuk, kombinaci barev a podobně. Registraci ochranné známky lze uplatnit v propagaci. Produkt následně

působí věrohodněji a prestižněji. Oproti ostatním typům ochrany se jedná o nejméně náročný proces registrace z hlediska časového a finančního (Frková, 2010).

Průmyslový vzor je spjatý s designem. Chrání originalitu vzhledu, nikoliv technické vlastnosti produktu. Na rozdíl od ochranné známky jej lze omezeně obnovovat. Výhodou je, že v případě získání průmyslového vzoru má jeho autor výlučné právo užívání a může bránit třetím osobám v jeho užívání (Frková, 2010).

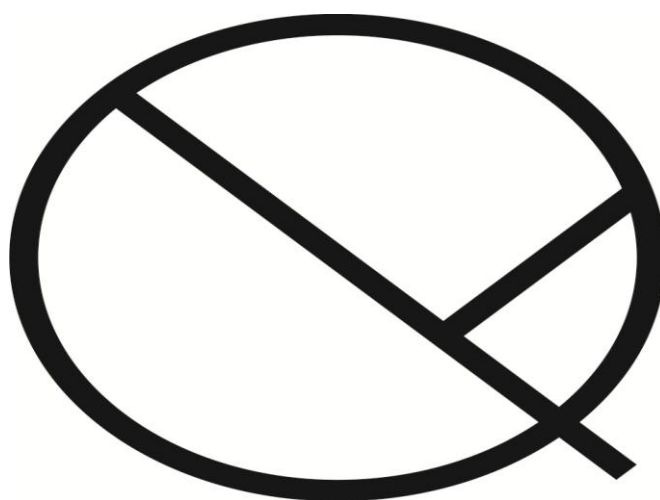
Autorské právo se vztahuje na ochranu autorských děl, jedná se zejména o hudební a filmová díla, literární díla apod. Během života autora a omezenou dobu po jeho smrti poskytuje zákon výlučnou možnost rozhodování o využití díla (Frková, 2010).

Patentem se rozumí zákonem zaručující výhradní právo k průmyslovému využití vynálezu. Za vynálezy se nepovažují objevy, vědecké teorie, matematické metody, software, pouhé uvedení informace, pouhé vnější úpravy výrobků, plány, pravidla a způsoby vykonávání duševní činnosti. Aby mohl být vynález patentován, musí být nový, průmyslově využitelný a vzniknout vynálezeckou činností. Majitel patentu má výlučné právo vynález využívat. Udržením v platnosti je majitel povinen platit udržovací poplatky. Zjednodušenou formou patentu je poté užitný vzor (Frková, 2010)..

6 PRAKTICKÁ ČÁST

Podnikatelský plán

Qybic s.r.o.



QYBIC

Autor: Jaroslav Dušek

Obsah

6.1 Účel dokumentu

6.2 Základní informace o projektu

6.2.1 Popis podnikatelského záměru

6.2.2 Vedení společnosti

6.2.3 Místo podnikání

6.3 Analýza trhu a konkurence

6.4 Marketingový mix Qybic s.r.o.

6.4.1 Produkty

6.4.2 Popis zákazníka

6.4.3 Způsob distribuce

6.4.4 Způsob propagace

6.5 Finanční plán podnikatelského záměru

6.5.1 Počáteční náklady záměru

6.5.2 Kalkulace ceny produktu

6.5.3 Bod zvratu produkce

6.5.4 Výkaz zisků a ztrát

6.5.5 Rozložení nákladů

6.5.6 Cash flow projektu

6.5.7 Způsob financování projektu

6.6 Vize a cíle firmy Qybic s.r.o.

6.7 SWOT analýza

6.8 Analýza rizik projektu

6.9 Ochrana duševního vlastnictví firmy Qybic s.r.o.

6.1 Účel dokumentu

Cílem diplomové práce je sestavit podnikatelský plán jako dokument pro vnitřní potřebu, který bude základem pro rozhodování autora, zda je podnikatelský záměr realizovatelný a ufinancovatelný.

Autor je přesvědčený, že záměr, se kterým na trh přichází, má předpoklady na kterých lze vybudovat dlouhodobě udržitelný podnik s dlouhodobým potenciálem růstu. Aby si ovšem uvědomil všechna rizika a souvislosti, dokázal ideálně investovat čas a peníze, cítí potřebu sepsání tohoto dokumentu, který má být klíčem k budování správné cesty k úspěchu.

6.2 Základní informace o projektu

6.2.1 Popis podnikatelského záměru

Před několika lety během studia na ČVUT se jeden ze spoluzakladatelů začal zabývat v rámci své odbornosti speciálními betony. V garáži rodinného domu rodičů následně prováděl vlastní výzkum, až dokázal vyvinout zcela unikátní betonovou směs, která se vyznačuje obrovskou pevností a zároveň se s ní dobře pracuje a též dokázal zcela eliminovat tvorbu trhlin. Právě tvorba trhlin je častý a neblahý jev u podobných typů betonů.

Jelikož beton je při mísení tekutý, lze z něj odlít jakýkoliv předmět, vyrobit jakoukoliv věc. Tato skutečnost otevírá nespočet možností a skrývá veliký potenciál.

Prvním pokusem bylo vyrobit květník. Při jeho výrobě vyvstal problém, jakým způsobem výrobek vybetonovat, aby byl jeho povrch perfektní. Klasické systémy bednění jsou v tomto případě nevyhovující, jelikož výrobek následně vykazuje mnoho vad. Cílem bylo vyvinout naprosto perfektní výrobky, které budou mít přímé a rovné hrany, nebudou obsahovat veliké póry, nebudou mít žádné

spáry apod. Jednoduše řečeno, aby po odbednění již nebylo potřeba s výrobkem dále složitě pracovat.

Aby bylo možné takové výrobky produkovat, bylo zapotřebí vyvinout formy, díky kterým budou výrobky splňovat kladené požadavky. Díky unikátnímu technickému řešení se nakonec takové formy podařilo vymyslet a následně zrealizovat.

Záměrem je tedy vyrábět a prodávat designové, betonové výrobky s vysokou přidanou hodnotou. Bude se jednat zejména o běžné předměty v neobyčejném materiálovém a designovém provedení. Zpočátku se chceme soustředit na menší předměty, jako jsou květníky, vázy, truhlíky apod.

Hlavní přednosti jsou:

- Design
- Tenkost stěn
- Oproti stejným výrobkům z betonu několika násobně menší hmotnost
- Kvalita povrchu
- Česká výroba a vývoj

V první fázi jsou připravené formy na květníky a vázy. Připravené jsou též betonové šperky. S rozvojem firmy jsou vymyšlené další výrobky. Druh výrobků se ovšem může změnit se situací na trhu. Cílem je vyrábět i například nábytek a zařizovací předměty u takových typů výrobků by jedinečnost a kvalita byla ještě více znatelná. Na výrobu takových výrobků jsou ovšem kladeny veliké nároky na prostor a manipulační prostředky.

Mimo výše uvedené je další výhodou, že se jedná o čistě českou výrobu, kde i vstupní suroviny jsou zejména z českých zdrojů. Dlouhodobě chceme spolupracovat s českými dodavateli a designéry, jelikož věříme, že oni nám pomohou vytvořit úspěšnou společnost. Dále lze vyzdvihnout know-how, díky kterému lze takové výrobky vyrábět. Know-how spočívá zejména v betonové směsi a technické stránce formy. Díky tomuto know-how jsme přesvědčeni, že lze výrobky prodávat do celého světa.

A ačkoliv se zároveň jedná o designové a technicky náročně výrobitelné produkty, pořád se jedná o sériovou výrobu.

Obchodní model je z počátku založen na oslovení E-shopů a částečně kamenných obchodů. Prodej tedy bude probíhat skrze mezičlánky a nikoliv na přímo koncovému zákazníkovi. S dosažením dostatečného zisku chceme investovat do vlastního E-shopu a showroomu, tím bychom začali prodávat přímo koncovému zákazníkovi. Přímý prodej by byl založen na nových řadách výrobků s převratnými technologiemi a designem, které již prošly vývojovou fází. Výrobky prodávané skrze mezičlánky by zůstaly a nadále se prodávaly stejnou cestou, tyto výrobky bychom koncovému zákazníkovi nenabízeli. V tomto čase by se tedy jednalo o prodej části výrobků koncovému zákazníkovi a původní části produkce přeprodeji.

Cílem je, aby se přímý prodej stal rozhodující částí prodeje, jelikož jsme přesvědčeni, že prodej koncovému zákazníkovi je správná cesta.

Obchodní záměr je tedy rozdělen na 3. části.

V první fázi se budou nabízet a prodávat květináky a vázy přeprodejcům. Mezi ně patří hlavně E-shopy a méně poté kamenné prodejny. Během zvyšování obratu bude probíhat vývoj a doladění dalších typů produktů.

Druhá fáze vychází z předpokladu, že byl vytvořen dostatečný zisk a byly vyvinuté nové výrobky. Ze zisku se bude financovat vlastní E-shop na kterém se poté spustí prodej koncovému zákazníkovi zcela nových produktů. Souběžně poběží stávající prodej přeprodejcům.

Třetí fáze obsahuje přechod na koncového zákazníka a vývoj dalších nových výrobků.

Nutno podotknout, že se již vyrobilo několik funkčních vzorků (květináky a šperky). Lidé z okolí a známí, kteří si jich všimli si je okamžitě zakoupili. Jeden

kupující si jich dokonce objednal několik desítek a podařilo se mu je prodat v zahraničí. Výroba se ovšem musela přerušit kvůli vývoji dalších květníků a váz a také se v tu dobu řešilo stěhování do provozovny a zakládání společnosti.

6.2.2 Vedení společnosti

Na řízení a vedení firmy se podílejí dva vlastníci s jasně definovanou zodpovědností a kompetencemi. Každý z nich drží ve společnosti s ručením omezeným 50% podíl a oba jsou jednateli.

První z majitelů v současnosti dokončuje magisterské studium na stavební fakultě na ČVUT. Právě on stojí za vznikem směsi a forem. Jeho úlohou je výroba a inovace. V jeho kompetenci je vše, co se týká výběru surovin, procesu výroby, návrhu nových forem a tvorby nových technických řešení. Zodpovídá zejména za kvalitu finálních výrobků.

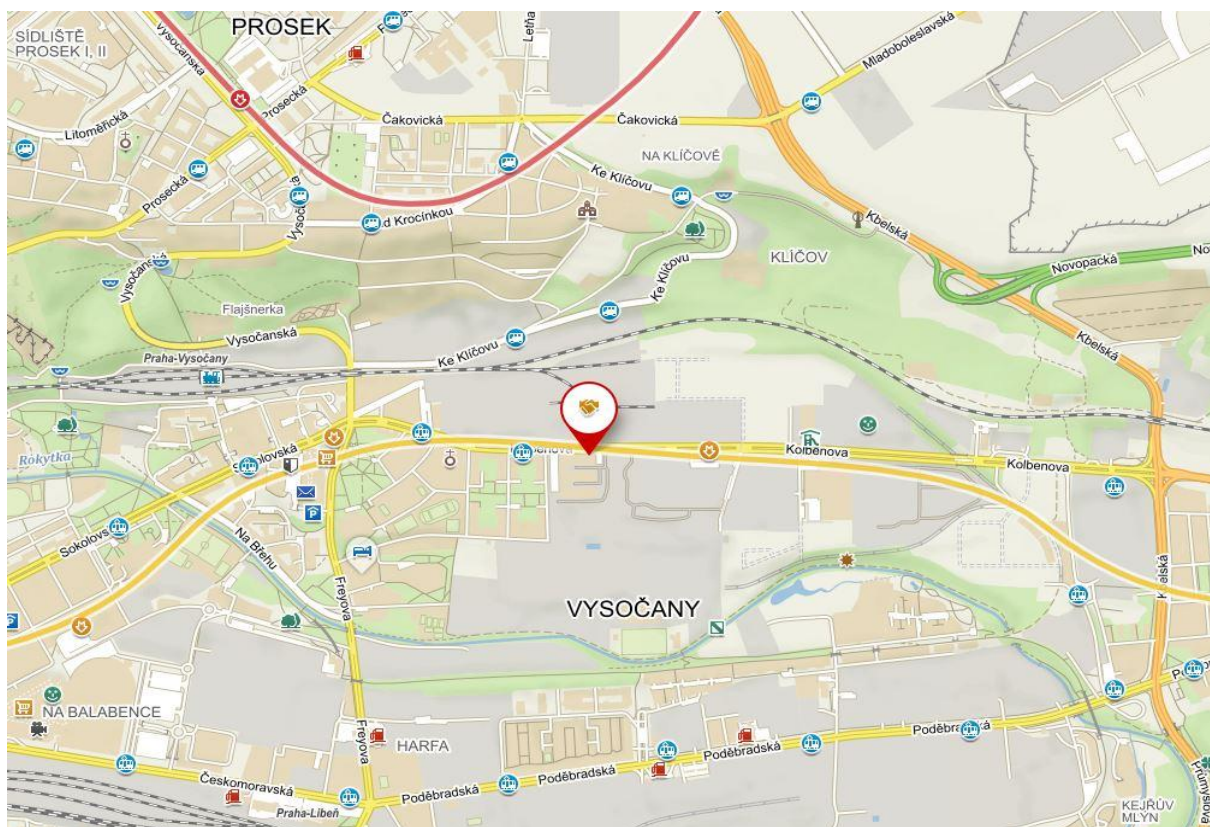
Druhý z majitelů dokončuje na stejné fakultě magisterské studium. Jeho zodpovědností je obchod. To znamená shánění odbytu, stanovení cenové politiky, zodpovědnost za cash flow, vyjednávání cen s dodavateli apod. Pochází z podnikatelské rodiny a má zkušenosti z obchodu, kde několik posledních let působil. Dokázal se vypracovat až na pozici, kde pomáhal vytvářet strategii stavební firmy a spolupodílel se na řešení důležitých otázek chodu firmy.

6.2.3 Místo podnikání

Sídlo firmy se nalézá v Praze-Žižkově. Jedná se pouze o službu poskytování sídla firmy. Provozovna (výrobná) se nachází v areálu Pragovka na Praze 9 – Vysočanech.

Z obrázku číslo 4 je vidět, že výrobná se nachází v širším centru Prahy. Území v okolí výrobní je historicky industriální. V současnosti je v okolí trendem demolice původních výrobních hal a výstavba bytových domů. To má neblahý

dopad na stav přetíženosti komunikací. Lze očekávat s postupem času, že se dopravní situace bude nadále zhoršovat. Demoliční trend neohrožuje objekt, kde se výroba nachází, jedná se totiž o památkově chráněný objekt. Navíc vlastníci areálu investují nemalé prostředky, aby Pragovka byla umělecko-kulturním centrem.

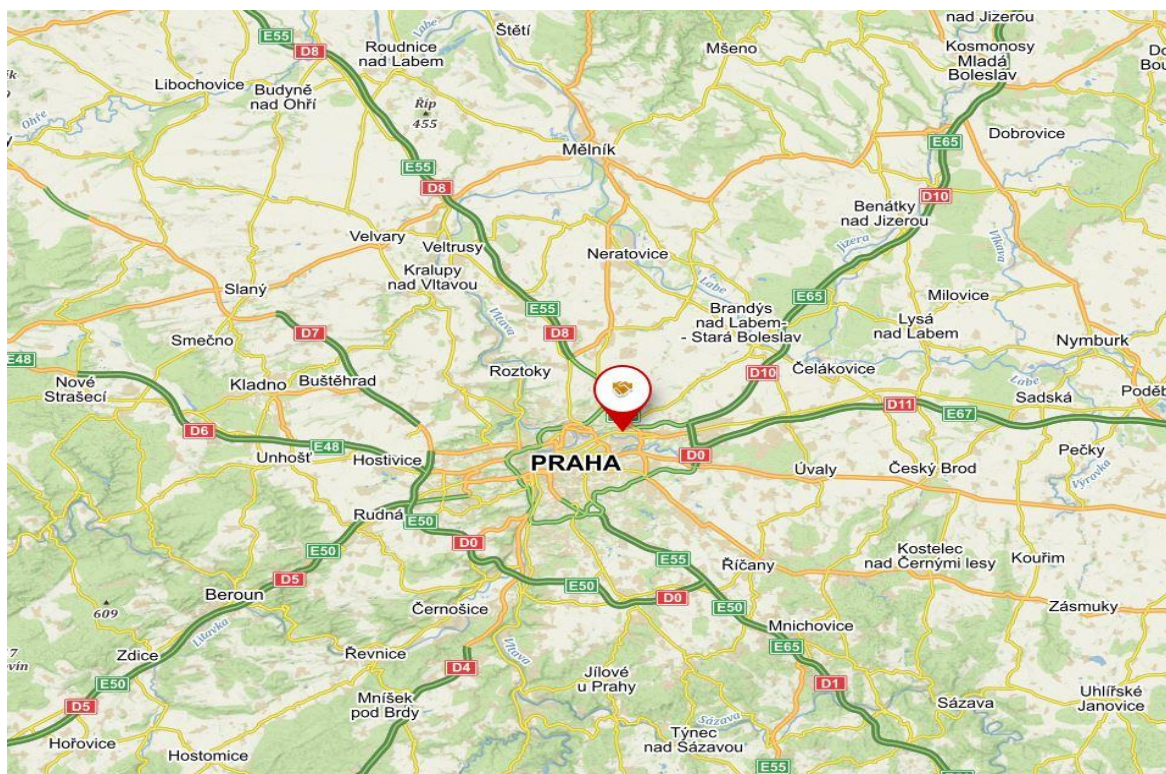


Obr. 4: Umístění provozovny

Zdroj: www.mapy.cz, 2017

Při hledání vhodné lokality bylo požadované dobré napojení na dálnici D8 nebo D5 kvůli možnému budoucímu vstupu na západní trh. Místo výroby splňuje všechny nároky na dopravu. Městská hromadná doprava je výborně dostupná. Přímo před areálem je zastávka tramvaje. Pěší vzdáleností je stanice metra Kolbenova a Vysočanská. Areál je chráněn oplocením a 24 hodin denně strážěn několika pracovníky bezpečnostní agentury. Suterénní prostor (tam se výroba konkrétně nachází) je navíc zabezpečen alarmem. Přímo v areálu je dostatek místa parkování. Dodávka materiálu a expedice výrobků, tedy není problémem.

Z obrázku číslo 5 je vidět širší situace. Lze konstatovat, ačkoliv se jedná stále o širší centrum Prahy, nájezd na dálnici D10 směr Mladá Boleslav a D8 směr Drážďany je ve vzdálenosti několika minut jízdy autem. Též napojení na Městský okruh je v přijatelné vzdálenosti.



Obr. 5: Umístění provozovny, širší pohled

Zdroj: www.mapy.cz, 2017

6.3 Analýza trhu a konkurence

Celkovým trhem je trh s designovými doplňky určenými do exteriéru a interiéru. Konkurenční nabídku tvoří jak velké kamenné obchody, tak menší specializované prodejny. Nemalý podíl na trhu zaujímají i E-shopy. Obvyklá je i kombinace kamenné prodejny s E-shopem. Celkový trh se dále dělí na mnoho podskupin (segmentů) dle materiálu, designu, využití a podobně.

Mezi největší kamenné prodejny patří např. IKEA, která vykázala tržby za rok 2016 v hodnotě 4,3 Mld. korun. Mezi velké E-shopy na tomto trhu je např. BONAMI, které vykázalo obrát za stejný rok ve výši 0,358 Mld. korun. V takové

ukázce by se dalo pokračovat a došli bychom, že větší podíl z prodeje je v kamenných prodejnách. Je nutné podotknout, že porovnání je obtížné, jelikož každý prodejce má jinak široký sortiment a zaměření. Obecně lze konstatovat, že se jedná o trh s obratem v desítkách miliard korun. Trendem je, že kupující vyhledávají prodejce, kteří nabízejí výrobky od několika výrobců.

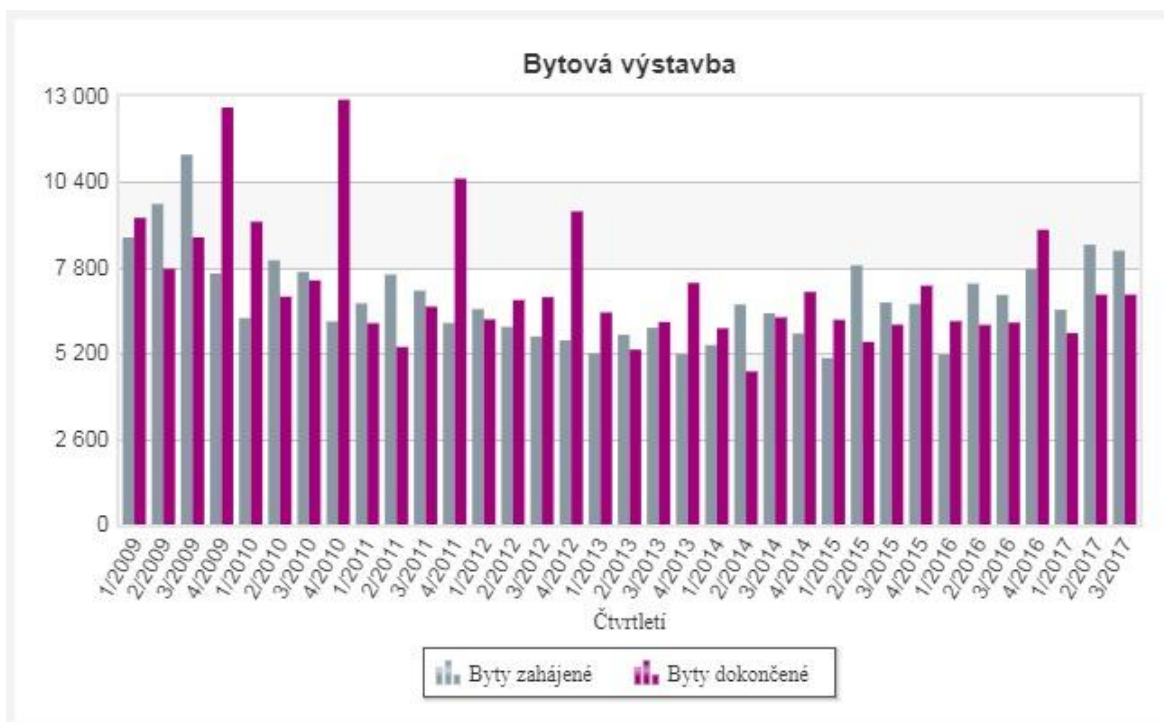
Jak bylo zmíněno v popisu záměru, v první fázi se bude jednat o prodej květníků a váz. Doplnkově poté šperků. Za cílový trh tedy považujeme trh s květinami a vázami.

Na straně poptávky, myšleno koncovým odběratelem, je cílový trh vázán množstvím bytů a specifickými právními osobami. Množstvím bytů z důvodu, že se jedná o bytové doplňky. Kromě fyzických osob, kteří si produkt koupí do domácnosti, musíme uvažovat firmy, které si designové výrobky mohou koupit z důvodu zkrášlení své nemovitosti, zvýšení prestiže svého produktu a podobně. Předpokládáme, že se bude jednat o hotely, developery, květinářství, restaurace a jiné.

Domy, byty, druh domu	Rok sčítání			Index růstu (v %)		
	1991	2001	2011	<u>2001</u> 1991	<u>2011</u> 2001	<u>2011</u> 1991
Domy celkem	1 868 541	1 969 018	2 158 119	105,4	109,6	115,5
rodinné domy	1 605 227	1 732 077	1 901 126	107,9	109,8	118,4
bytové domy	228 566	196 874	214 760	86,1	109,1	94,0
ostatní budovy	34 748	40 067	42 233	115,3	105,4	121,5
Byty celkem	4 077 193	4 366 293	4 756 572	107,1	108,9	116,7
v rodinných domech	1 795 462	2 005 122	2 256 072	111,7	112,5	125,7
v bytových domech	2 244 947	2 310 641	2 434 619	102,9	105,4	108,4
v ostatních budovách	36 784	50 530	65 881	137,4	130,4	179,1

Obr. 6: Počet bytů

Zdroj: ČSÚ, 2011



Obr. 7: Bytová výstavba

Zdroj: ČSÚ, 2017

Z obrázku číslo 6 známe množství bytů postavených do roku 2011, jedná se o 4 756 572 bytů. Abychom znali množství bytů v současnosti, připočteme postavené byty od roku 2011, viz obrázek 7. Celkový počet bytů v současnosti tedy je $4\,756\,572 + 151\,200$ (vycházíme z průměrné kvartální hodnoty) = 4 907 772 bytů.

K určení potenciálu uvažujeme, že se květník pořídí do každého dvacátého bytu jednou ročně. K tomu odhadneme 15 000 kusů květníků pro hotely, zahradnictví a podobně ročně.

Potenciál květníků tedy spočteme následovně. $4\,907\,772 / 20 + 15\,000 =$ **260 388** kusů květníků ročně.

U váz uvažujeme pořízení do každého 10. bytu jednou ročně. Odhad pro firmy činí 30 000 kusů ročně.

Potenciál váz dostaneme opět obdobným výpočtem $4\,907\,772 / 10 + 30\,000 = 520\,777$ kusů ročně.

Je jasné, že trend určuje zejména vývoj ekonomiky jako celku. V posledních letech se ekonomice daří. S tím souvisí i poptávka po spotřebním zboží, kam vázy a květníky jistě patří.

Zmíněna byla výroba šperků. Tato varianta je připravená v záloze, pokud by prodej váz a květníků nešel dle předpokladu vedoucímu k tvorbě zisku. Prozatím je vyvinutý pouze jeden typ. Rozvoj a prodej je plánován se třetí etapou. V případě nutnosti lze plán pozměnit, vývoj a prodej uspíšit a přiřadit jej do první etapy. Jelikož se jedná o malé výrobky, jejich rozvoj není náročný na velikost prostoru.

Dále se budeme zabývat konkurencí. Víme, že nejsme první, kteří přišli s myšlenkou výroby designových výrobků z betonu. Existuje několik českých výrobců a dále několik evropských výrobců, kteří se na český trh dostávají skrze české prodejce. U betonových květníků do konkurence ještě vstupují veliké betonářské společnosti, pro které jsou květníky okrajové zboží a jejich majoritní výrobou jsou zejména obrubníky a dlažby.

Tab. 1: Konkurence

Název	Původ	Sortiment	Prodej	Kvalita
Betondeko	ČR	Mísy, svícny	Přímý	3
Delast	ČR	Nábytek, vázy, svícny, mísy	Obojí	5
Concereto	ČR	Nábytek, kuchyň. desky, zařizovací předměty, svítidlo, vázy, květníky	Přímý	7
Créer	ČR	Zařizovací předměty, mísy, vázy, stoly, popelníky, mýdlenky	Přímý	7
Concrete-design	ČR	Mísy, svícny, vázy, dekorace	Přímý	4
Gravelli	ČR	Nábytek, šperky, svítidla, zařizovací předměty, mísy, svícny,	Přímý	8
Hubecker	NĚM	Mobiliář, vázy, květníky	Obojí	3
Hubsch	DÁN	Dózy, vázy, květináče	Nepřímý	5
Lyon beton	FRA	Květníky, nábytek, doplňky	Nepřímý	6

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce číslo 1 jsou označeni výrobci designových, betonových výrobků, kteří mají své produkty na českém trhu. Nepřímý prodej je u zahraničních výrobců, kteří prodávají českým E-shopům. Kvalita je hodnocena subjektivně známkami na škále 1-10, kde 1 je nízká kvalita. Mezi největší konkurenty považujeme Gravelli a Concereto. Ostatní mají nedostatky v kvalitě a jejich výrobky na první pohled vykazují vady. Nutno dodat, že cena je v tomto případě odpovídající kvalitě. Většinou se nejedná o beton, ale pouze o cementové stěrky, kde jádro je tvořeno plastovou formou nebo síťovinou.

Z tabulky lze též vyčíst sortiment, který jednotlivé firmy nabízí. Nejčastěji se jedná o vázy, květníky a mísy. Zavedení a technologicky zdatnější nabízí nábytek. U menších výrobků, lze jednak snadněji vyrobit formu anebo již hotovou formu zakoupit. Menší výrobky také nemají tak vysoké požadavky na kvalitu technologie. U betonového nábytku je výhodou vysoká marže, jelikož je zde malá konkurence. Výroba nábytku je náročnější na kvalitu forem, směsi a ošetřování. V neposlední řadě jsou zde vysoké nároky na velikost a zařízení výroby.

Firmu Gravelli jsme měli možnost poznat z blízka a díky tomu jsme se dozvěděli o chodu a technologii výroby. Nebudeme skrývat, že nám byli inspirací. Jejich výhodou je propojenost s architektonickými studií a kvalitní design. Dále mají výborné povrchové úpravy. Navíc za nimi stojí silný investor (DEK a.s.). Nevýhodou jsou nedokonalé technologické postupy, díky kterým je výroba obrovsky pracná a to vede k vysoké ceně. Vysoká pracnost, nekvalitní formy a časová náročnost jsou omezující faktory, které jim brání k rychlejšímu rozvoji a rozšíření sortimentu. Vysoká cena je to zásadní, co odradí potenciální kupující.

Společnost Concereto byla až do doby realizace tohoto plánu autorovi neznámá. Po průzkumu všech volně dosažitelných informací lze konstatovat, že tato společnost má jasně definovanou vizi, které se dle všeho daří naplňovat. Dle popisu používají nám podobnou technologii výroby. Záhadou je, že velmi podobný produkt (obdobně veliký květník) je téměř třikrát těžší než náš. Design, technologie a kvalita je velmi dobrá. Ceny jsou rozhodně vysoké, ačkoliv jsou dohledatelné jen některé z nich. Mezi jejich další pozitiva patří špičkový tým lidí podílejících se na vývoji a realizaci. Pro nás je příslibem, že se tato společnost neorientuje na

sériovou výrobu, jak je tomu u nás, ale na koncové zákazníky a architekty, kterým připravují výrobky na míru. Po delší době jsme měli možnost výrobky vidět a díky tomu se snížilo hodnocení kvality. Výrobky jsou i přes deklarovanou technologii velmi robustní.

Tab. 2: Porovnání konkurenčních výrobků

Prodejce	Rozměr (mm)	Hmotnost (kg)	Cena (vč. DPH)	Kg/m ³
Presbeton	350x350x400	47	1 200	959,1836735
DCPraha	500x500x320	65	800	812,5
Bellarose	130x130x130	4	384	1820,664543
Profiba	450x450x300	82	1 257	1349,794239
Enprag	500*500*1500	400	5 790	1066,666667
Valová	450x450x800	150	1 055	925,9259259
Kaelus	400x400x400	46	1 955	718,75
Lyon beton	317x320	5,5	2 259	335,2055289
Concereto	300x300x560	29	5 400	575,3968254
Qybic	375*375*375	11	cca 3 500	208,5925926

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka číslo 2 porovnává mezi sebou jednotlivé výrobce betonových květníků. Vlastnosti a ceny jsou převzaty z webových stránek výrobců nebo prodejců. U segmentu květníků je zajímavost, že do něj vstupují i velké betonářské společnosti. V posledním sloupci je uveden přepočet, který říká, kolik kilogramů by vážil daný květník, jenž by měl rozměry metr x metr x metr, jedná se pouze o velmi zjednodušený přepočet. Z posledního řádku je čitelná konkurenční výhoda v podobě nízké hmotnosti. U Lyon betonu je výpočet ještě více orientační, jedná se totiž o zakřivenou plochu. Z tabulky plyne, že z pohledu hmotnosti je náš výrobek několika násobně lehčí než je průměr konkurenčních výrobků. Předpokládaná cena je sice vyšší, než je průměr konkurence, ale nikoliv zásadně.

Výše se pojednává o konkurenci, která se zabývá betonovými květníky a vázami. Nesmíme ovšem opomenout výrobky splňující stejný účel, ale mají jinou materiálovou základnu.

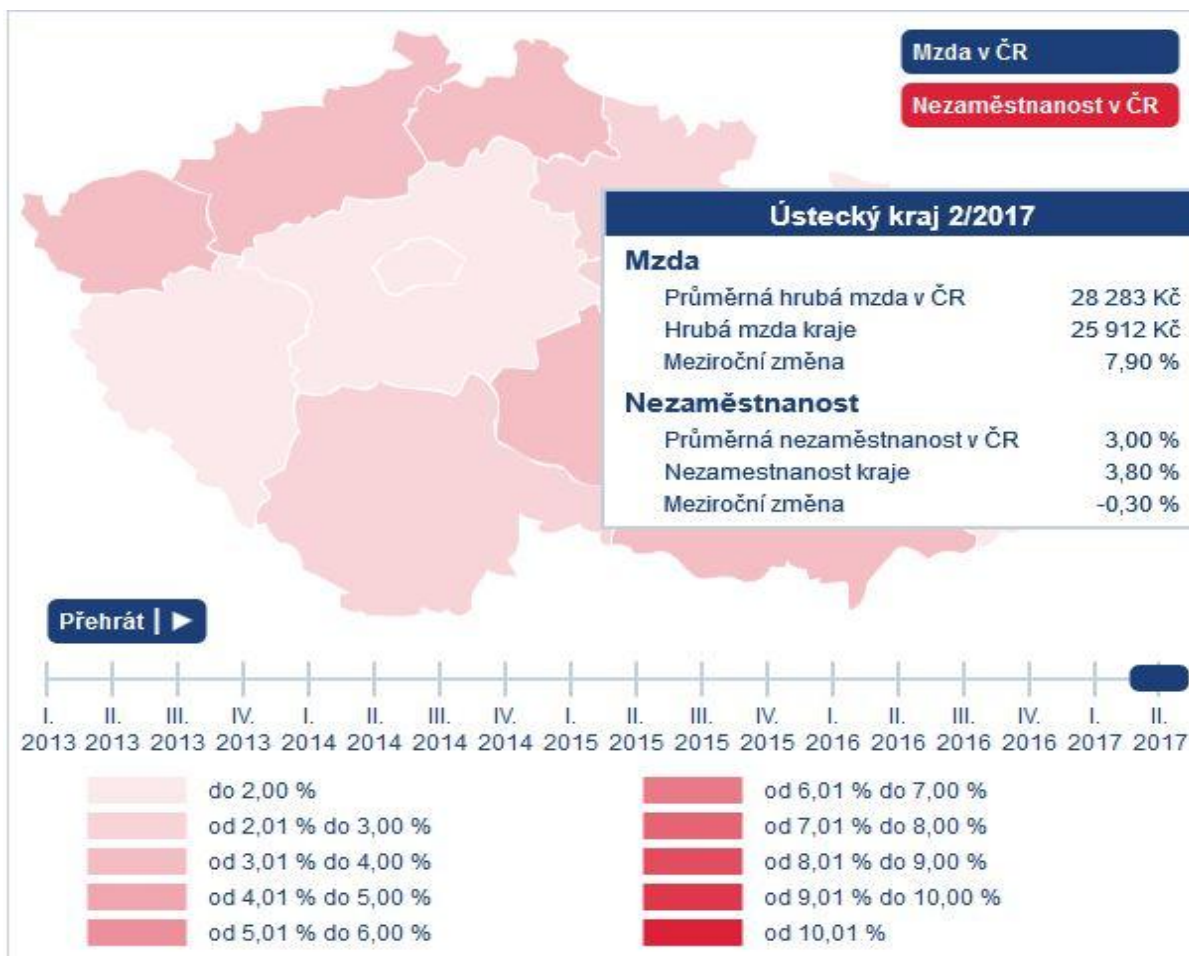
Plastové květináče a vázy jsou jednoznačně nejlevnější dostupnou variantou. Poptávku tvoří nenároční lidé, kteří očekávají zejména funkčnost. Díky ceně, trvanlivosti a barevných možnostech se jedná o nejrozšířenější konkurenční

výrobek v segmentu květníků a váz. Nevýhodou plastů může být nestabilita ve venkovním prostředí. U náročnější klientely, která se nespokojí s průměrem a fádností bude plast upozaděn. Proti těmto výrobkům jistě nebudeme bojovat. Bereme to jako alternativu pro zákazníky, kteří jdou čistě po funkci a od výrobku nic dalšího neočekávají.

Plechové, keramické, dřevěné a proutěné výrobky budou jistě kupujícími vybírány, na základě materiálové preference a souladu se stylem domácnosti. Proti tomuto faktu nelze nikterak bojovat. Jejich výhodou je nižší cena než u kvalitnějších betonových výrobků. Nevýhodou opět může být fádnost, jelikož trh je těmito výrobky nasycen a zákazník hledající něco nového, zajímavého bude v tomto případě hledat obtížně.

Omezení trhu v tomto segmentu není téměř žádné. Lze zmínit obecná legislativní omezení mezi které patří náročné založení společnosti a postupné zavádění elektronické evidence tržeb.

V poslední době je značným omezením napříč obory nízká nezaměstnanost. Díky této skutečnosti je náročné najít vhodné uchazeče o zaměstnání. U dělnických profesí je možností zaměstnání cizinců, nejčastěji skrze agentury. U vedoucích pozic a pozic, kde je nutné vzdělání, zkušenosti, jazykové vybavení a podobně, je hledání vhodných uchazečů skutečně obtížné. Ještě obtížnější je to v našem případě, začínající firmy, která nedisponuje dostatečnými prostředky, aby mohla potenciální zaměstnance lákat na vysoké mzdy. Řešení vidíme v zapojení studentů, jejich růstu s firmou a po ukončení studií navázání plnohodnotné spolupráce. Další možností je oslovení lidí v krajích s vyšší nezaměstnaností. Vzhledem k obrázku číslo 8 se nabízí možnost poptávky práce v kraji Ústeckém a Libereckém. Tato možnost je podpořena velmi výhodnou polohou k oběma dálnicím vedoucím do obou krajů. Z Liberce i Ústí nad Labem je přibližně stejná dojezdová doba, která činí zhruba 50 minut jízdy automobilem.



Obr. 8: Nezaměstnanost v krajích

Zdroj: Peníze, 2017

Závěrem lze říci, že trh je nakloněn výrobkům s vyšší přidanou hodnotou. Na trhu s betonovými, designovými výrobky se nenalézá žádný dominantní konkurent a ani konkurenční výrobek. Konkurenci na tomto segmentu trhu máme poměrně dobře zmapovanou. Jedná se o poměrně mladý segment trhu, kde většina konkurentů neexistuje déle než 5 let.

Ačkoliv se na cílovém trhu nalézá i kvalitní konkurence, jsme přesvědčeni, že naše výroba se odlišuje kvalitnější technologií, designem a inovacemi. Cílem tedy není konkurenci škodit, ale předstihnout jí a náskok postupně navyšovat pomocí inovací a designu.

Na cílovém trhu se nenalézají žádná specifická omezení bránící vstupu.

6.4 Marketingový mix Qybic s.r.o.

6.4.1 Produkty

Obecně lze produkt popsat jako betonový výrobek vyznačující se velikou pevností, vodonepropustností, subtilností, kvalitou zpracování, jedinečným designem s přiznanou betonovou tvář. Betonová tvář sestává z pórů a typického mapování. Oproti konkurenci budou ve výrobcích osazené nerezové plíšky ve tvaru loga firmy, takové plíšky dosud žádná konkurence nepoužila. Výrobky budou nabízeny ve 4 barvách.

Prvním a odzkoušeným produktem je sada květníků. Ta sestává z velkého a středního květníku. Větší o rozměrech 375x375x375 mm a střední 150x150x150 mm. Jejich design je jednoduchý, přesto odlišný a reprezentuje beton jako takový, tedy jednoduchými tvary. Ačkoliv se jedná o tvrdý materiál, před expedicí bude výrobek ochráněn fólií, výztužnými kartónovými rohy a balen do papírových krabic. Hmotnost většího květníku je 11 kg. Hmotnost menšího zhruba 1,5 kg. Vyráběné množství závisí na počtu forem. Pro začátek budeme produkovat 20 ks velkých a 50 ks středních květníků měsíčně. Dohromady 840 kusů ročně. Jedná se o méně než 1 % ve vztahu k potenciálu (viz. kapitola 6.3).

Dalším produktem, který je zpracován do předvýrobní podoby, je váza. Předvýrobní podoba znamená, že je odsouhlasena definitivní podoba a je vyprojektovaná forma. Jedná se o produkt nevšedního vzhledu, kde jednotlivé vázy vytváří modulové celky jenž mohou být neomezeně veliké. Rozměry vázy jsou zhruba 100x100x260 mm. Produkce je plánovaná na 80 ks měsíčně. Celkem tedy 960 kusů ročně. Opět se jedná o méně než 1 % ve vztahu k potenciálu (viz. kapitola 6.3).

Produkt, který již byl zmíněn, jsou šperky. Konkurence je v tomto případě velmi malá. Předností je několika násobně menší hmotnost než u šperků z kovů. Zatím bylo vyrobeno několik kusů náhrdelníků. Výroba je v tomto případě snadná, kvůli jednoduchosti forem. Případné uvedení na trh by si žádalo samostatný plán. Spíše než o šperky by se jednalo o bižuterii určenou spíše mladším kupujícím.

Produkce by mohla dosahovat několika set kusů měsíčně. Jelikož by se v tomto případě jednalo o jiný trh a jiné zákazníky, není prozatím naplánován začátek výroby a prodeje tohoto produktu.

Vyprojektované jsou i další produkty, mezi ně patří například svítidlo. Jelikož tam je již nutný proces schvalování, zůstává prozatím jen u projekční fáze. Hlavní výhodou do budoucna jsou poté připravované revoluční technologie, které jsou prozatím předmětem tajemství.

Lze říci, že ekologická stránka výroby je v přijatelných mezích. Ze vstupních surovin je jen cement poměrně neekologická surovina, jelikož při její tvorbě je spotřebováno mnoho energie. Samotná výroba je energeticky nenáročná. Produkt není nikterak závadný. Ideální likvidací je odvoz na skládku. Popřípadě je možné produkt rozdrtit a použít jako zásypový materiál.

6.4.2 Popis zákazníka

Nejdříve se soustředíme na koncového zákazníka. Tím bude někdo, kdo očekává od obyčejného předmětu exkluzivitu. Takový zákazník si bude výrobek pořizovat zejména kvůli prestiži, nikoliv kvůli funkčnosti. Předpoklad je, že se nejčastěji bude jednat o ženu, žijící v rodinném domě nebo v novém bytovém domě ve středním věku (30-50 let) ze střední nebo vyšší třídy. Žít poté bude ve městě nebo v jeho blízkém okolí. O ženu se bude dle předpokladu jednat, kvůli zájmu o design a bytové doplňky. Žena je specifická v tom, že požaduje dodání zboží ihned.

Koupě pro zákazníka bude znamenat zvýšení prestiže před okolím. Jelikož cenová relace produktů bude vyšší než je průměr v tomto segmentu. Lze očekávat, že produkt bude umístěn na dobře viditelném místě. Koncový zákazník očekává a požaduje pozitivní a obdivné reakce okolí.

Zákazník bude očekávat spolehlivost. Žádná degradace výrobků v čase není přípustná. Od firmy bude očekávat, že si bude držet punc exkluzivity i nadále.

V případě, že se toto firmě bude dařit, lze očekávat, že zákazník bude nákupy rozšiřovat a zůstane produktům věrný. Takový člověk si nežádá kýčovitý design, pestrobarevné barvy, agresivní reklamu. Za seriózní označuje možnost osobní prohlídky produktů, vstřícný a profesionální přístup, nikoliv mnoho otázek a vyplňování dotazníků.

S ohledem na tuto charakteristiku je potřeba vybírat a oslovovat partnery, kteří budou produkty koncovému zákazníkovi nabízet a prodávat. Musí se jednat o obchody specializující se na luxusnější bytové doplňky. Takový partner musí být naprosto seriózní a mít dobré reference. Mezi klíčové faktory výběru partnerů patří dobré reference, zdravá ekonomika podniku, nabízený sortiment.

Další část trhu tvoří právnické osoby. Mezi ně budou patřit zejména hotely, firmy s reprezentativními sídly a showroomy, obchodní centra apod. Tito zákazníci používají jiné kanály, kde se k produktu dostanou. Hlavní roli zde hrají architekti a designéři. Očekávání a požadavky zůstávají stejné.

Současná fáze podniku je zařizování výroby včetně nákupů strojů. Dotazník s potenciálními zákazníky nebyl prováděn. Vycházíme z neformálních rozhovorů s kupujícími a lidmi, kteří se seznámili s produktem. Detailnější výzkum bude proveden po zařizení výroby a výrobě nových produktů.

6.4.3 Způsob distribuce

Jak bylo výše uvedeno, plán počítá v první fázi s prodejem partnerům, kterými budou obchody s bytovými doplňky a jim podobné. Při dohadování obchodních podmínek nabídneme možnost dodávky produktů přímo našemu partnerovi nebo přímo jeho zákazníkovi, tím bychom mu ušetřili čas a starosti. Z prvních dialogů s potenciálními partnery je jasné, že se bude jednat hlavně o dopravu našemu partnerovi, který následně zajistí dopravu pro svého zákazníka. Nevýhodou této možnosti je vyšší cena pro konečného zákazníka, jelikož ten bude platit dopravu dvakrát. Výhodou partnera je v tomto případě možnost přebalení zboží a tím může připojit své propagační materiály a jiné zboží.

V jakémkoliv obchodu je důležitá rychlost a spolehlivost dodání. Možnost, že by si náš partner vyzvednul zboží osobně na naší provozovně, je možná avšak málo pravděpodobná z důvodu, že náš partner má široké portfolio dodavatelů a není to obvyklé.

K distribuci tak budeme využívat nejrozšířenějšího způsobu, využití smluvního dopravce. Po zmapování trhu s dopravou zásilek, jsme dospěli k názoru, že výběr partnera v dopravě provedeme na základě referencí firem z okruhu našich známých, příbuzných a kamarádů. Po tomto malém dotazníku nám jako jasný vítěz vyšla firma PPL. Mezi všemi vyčnívá osobním přístupem, garancí služeb a spolehlivostí.

Není nutné psát o obchodních podmínkách a veškerých kladech a záporech vybraného dopravce. Hlavní je rozdělení služeb na business a private. Kde byznys je zasílání balíků právnickým osobám a private osobám fyzickým. V první fázi se nás týkají služby byznys. Důležité je mít na paměti rozdílnost cen u business a private službami.

Ceník přepravného PPL PARCEL CZ BUSINESS		
Hmotnost zásilky do	Cena v Kč za balík bez DPH	Cena v Kč za balík včetně DPH
1 kg	94,-	114,-
3 kg	104,-	126,-
5 kg	114,-	138,-
7 kg	126,-	152,-
10 kg	145,-	175,-
12 kg	155,-	188,-
15 kg	165,-	200,-
20 kg	175,-	212,-
25 kg	185,-	224,-
30 kg	215,-	260,-
35 kg	275,-	333,-
40 kg	365,-	442,-
50 kg	475,-	575,-

Společnost PPL CZ si vyhrazuje právo výše uvedené ceny kdykoliv změnit. Ceny jsou uvedeny bez DPH, které bude účtováno dle platných právních předpisů, bez palivového příplatku a příplatku za mýtné.

Obr. 9: Ceník přepravného

Zdroj: PPL, 2017

Ve výše uvedeném obrázku číslo 9 jsou uvedené ceníkové ceny přepravy. Důležitý je vztah mezi hmotností a cenou. Dopravce poté ještě rozeznává atypické zásilky, ale ty se nás prozatím netýkají.

Dopravce samozřejmě poskytuje slevy za množství zásilek. Dalších slev je možné dosáhnout určením pravidelných termínů odběru. Z posledního obrázku číslo 10 je důležité mít na paměti poplatek za případné doběrečné a platbu kartou.

Shrneme-li bod distribuce, dopravu budeme zajišťovat prostřednictvím firmy PPL, kterou jsme vybrali na základě dobrých referencí podnikatelů z našeho okolí. Jsme si vědomi slev a cen dopravy a to musíme promítnout do finančního plánu.

Ceník doběrečného		
Výše požadované dobírky v Kč do:	Dobírkový poplatek v Kč bez DPH	Dobírkový poplatek v Kč včetně DPH
1000,-	32,-	39,-
5000,-	42,-	51,-
20 000,-	52,-	63,-
50 000,-	80,-	97,-
100 000,-	150,-	182,-
200 000,-	270,-	327,-

Společnost PPL CZ si vyhrazuje právo výše uvedené ceny kdykoliv změnit. Poplatek za platbu kartou činí 1,4% z celkové hodnoty dobírky. Tento poplatek nenahrazuje platbu doběrečného, které bude účtováno dle aktuálního ceníku.

Podle zákona jsou maximální hotovostní úhrady dobírek od jednoho plátce v jednom kalendářním dni do celkové kumulované výše 270 000 Kč.

Obr.10: Ceník doběrečného

Zdroj: PPL, 2017

6.4.4 Způsob propagace

Produkové výrobky neslouží k uspokojení základních lidských potřeb. Produkt je orientován na asociační benefity. Hlavním bodem propagace tedy bude to, co bylo popsáno v produktu. Pro přehlednost.

- Tradiční materiál v netradičním provedení
- Tenké stěny
- Nízká hmotnost
- Kvalita provedení
- Design
- Český vývoj a česká firma

Smysluplnost celé propagace zaručí jednotný styl, ať jde o vzhled webových stránek, vizitek apod. Dalším prvkem, který chceme zahrnout do propagace, jsou naše tváře. Věříme, že tím jednak budeme působit věrohodněji a zároveň v lidech vyvoláme pozitivní emoce, že jsme mladí, studovaní, perspektivní lidé, kteří mají odvahu podnikat seriózně.

Propagace bude vedena pozitivně. Znamená to, že nechceme hanit konkurenci, ale vyzdvihovat jedinečnost našich produktů. Jsme si vědomi finanční náročnosti propagace jako celku, je nutné navrhnout postup jednotlivých propagačních bodů. Z finančních důvodů budou jednotlivé body plněny postupně.

- 1) Vizitky
- 2) Vzorkovníky
- 3) Webové stránky
- 4) Účast na výstavách
- 5) Reklamní články

Aby byla zaručena jednotnost, na všech bodech propagace budeme spolupracovat s designerkou, která navrhuje design výrobků. Reklamní prostředky musí v kupujícím vyvolat myšlenku, že získáním našeho produktu bude i on sám jedinečný. Ačkoliv je poslední dobou trendem využití k propagaci sociálních sítí, nemáme v plánu tento nástroj používat jako stěžejní. Jsme si vědomi nesporných výhod zejména v ušetřených financích, ale jsme přesvědčeni, že náš zákazník je zastánce klasických médií.

Propagace mířená na firmy a právnické osoby obecně, bude jiná. Snahou bude oslovit skrze odborné časopisy a veletrhy architektky, architektonická studia a designery. Opět bude kladen důraz na produkt a jeho klady. Daleko více můžeme před odbornou veřejností poukázat na jedinečnost technologie výroby a představit náčrty a studie nových výrobků. Stejně jako počítáme s 10% odměnou z prodeje pro obchodní zástupce, tak tuto odměnu nabídneme i architektům a designérům za zprostředkování obchodu.

Jak bylo uvedeno, nebudeme bojovat cenou. Tím pádem nemáme v plánu využívání sezónních, hromadných a jiných slev. Slevy budou využívány v případě potřeby odprodeje dlouhodobě skladovaného zboží.

Mezi formu propagace zahrnujeme i způsob jednání a vystupování. Vše bude probíhat na profesionální úrovni. Partnery chceme osobně navštěvovat a formou mimopracovní konverzace s nimi udržovat dobré kontakty. Nastane-li reklamace, budeme ji okamžitě řešit a snažit se zákazníkovi maximálně vyhovět osobním přístupem.

6.5 Finanční plán podnikatelského záměru

6.5.1 Počáteční náklady záměru

Mezi hlavní položky počáteční nákladů patří stavební a montážní práce na provozovně a investice do strojů. Předpokládáme, že až v druhé polovině druhého měsíce začneme v provozovně vyrábět. První dva měsíce bude trvat zařízení prostor. Do počátečních nákladů tedy zahrneme i dvouměsíční výši režii. Režie obsahuje zejména nájem, energie a vedení účetnictví. Díky dobrým vztahům jsme dokázali režii za první 2 měsíce snížit.

Tab. 3: Počáteční náklady

Název položky	Cena s DPH
Stavební práce	13 500
Instalatérské práce	25 000
Elektrikářské práce	22 000
Truhlářské práce	14 500
Vybavení provozovny - tiskárna, počítač, přímotopy,	25 000
Stroje a materiál na formy	67 000
Kauce na nájem	8 000
Náklady spojené se založením s.r.o.	12 000
Počáteční marketing - vizitky a vzorkovníky	5 000
Ostatní drobný materiál	5 000
Režie za 2 měsíce	28 000
Celkem Kč	225 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Po vyhotovení výkazu cash flow bude možné určit výši potřebných zdrojů. Stavební a truhlářské práce jsou levné, jelikož práce je prováděna z větší části svépomocí. Režie obsahuje nájemné, zálohy na energie a poplatek za vedení účetnictví. Mzdy nejsou započítány, jelikož v této etapě provádíme práci svépomocí a bezplatně.

6.5.2 Kalkulace ceny produktu

Ke stanovení prodejní ceny bude použit mix kalkulačního vzorce a konkurenční ceny. Kalkulace je provedena ve dvou řešeních. První kalkulace je bez mezd a odvodů z mezd. Je tomu proto, jelikož výroba bude probíhat svépomocí bez nároků na mzdu. Druhé řešení je včetně oceněné práce.

Tab. 4: Kalkulace v 1. roce

V 1. roce										
Výrobek		Přímý materiál	Přímé mzdy	Stroje	OPN	Režie	Doprava	Provize	Zisk	Cena
Květník L	Kč	240	0	27	0	550	155	250	1278	2500
Květník M	Kč	55	0	25	0	242	104	110	564	1100
Váza	Kč	62	0	25	0	286	104	130	693	1300

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5: Kalkulace po 1. roce

Po 2. roce										
Výrobek		Přímý materiál	Přímé mzdy	Stroje	OPN	Režie	Doprava	Provize	Zisk	Cena
Květník L	Kč	240	785	27	267	550	155	250	226	2500
Květník M	Kč	55	252	25	86	242	104	110	227	1100
Váza	Kč	62	267	25	91	286	104	130	335	1300

Zdroj: Vlastní zpracování

Sloupec výrobky označuje jednotlivé druhy výrobků, které jsou již známé a kde lze kalkulaci provést. Ocenit lze pouze výrobky, kde je známý objem a povrch.

Přímý materiál zahrnuje zejména betonovou směs. Dále balící materiály (krabice, izolepy, apod.). Do materiálu také patří nerezový plíšek s logem a prostředky na leštění. Skladba ceny betonové směsi patří do know-how.

Přímé mzdy jsou u tabulky 4 rovny nule, jelikož jak již zaznělo, v prvním roce bude práce prováděna svépomocí bez nároků na mzdu. V druhé tabulce jsou přímé mzdy počítány jako násobek normohodiny s cenou práce. Do normohodiny byly započítány všechny úkony spojené s výrobou, ošetřením i manipulací výrobku. Cena práce byla stanovena s ohledem na průměrnou mzdu dělníka v Praze. Konkrétní údaje jsou předmětem know-how podniku

Cena strojů byla tvořena následovně. Cena strojů se rozpočítala na množství forem, které lze stroji vyrobit. Forma a její cena včetně části strojů se rozpočítala na množství produktů, které z formy během doby funkčnosti lze vyprodukovat (počet obrátek). Cena za stroje je tedy u každého produktu podobná, jelikož se jedná o podobně náročné formy. Do ceny strojů byl započítán i materiál na výrobu formy.

Mezi ostatní přímé náklady (OPN) patří odvody z mezd. Ty byly spočítány jako 34 % z přímých mezd. Jedná se o 9% odvod na zdravotním pojištění a 25% odvod na sociální pojištění. Náklady spojené s řešením této agendy nebyly do OPN zahrnuty, tyto náklady jsou součástí režie. Přímé mzdy tak byly počítány hrubou cenou práce.

Ačkoliv zvyklostí je počítat režie ze zpracovací nákladů, autor zde postupuje proti zaběhlé konvenci. Režie v tomto případě nejsou počítány ze zpracovacích nákladů, ale z předpokládaných tržeb. Abychom získali tržby, musíme znát počet prodaných výrobků, to lze odhadnout, dle různých scénářů (optimistický, střední, pesimistický). Dále je potřeba znát prodejní cenu. Cenu ovšem nelze určit bez vyčíslení režii. Zbývá tedy iterační postup. V předběžné kalkulaci je to samozřejmě složité na odhad. Na druhou stranu u zaběhlého podniku je určení režii mnohem snadnější, jelikož lze přesně vyčísřit režie a tržby. Předběžně tedy byla režie odhadnutá na 22 % z tržeb. Do režii započítáváme:

- Nájemné prostor (do nájmu patří i služby ostrahy, využití popelnic a úklid)
- Spotřebované energie (vodné, stočné, elektrická energie)
- Poplatek za poskytnutí sídla
- Marketing
- Vedení účetnictví
- Kancelářské potřeby
- Pojištění
- Mobilní a internetové služby
- IT služby
- Mzdy nevýrobních zaměstnanců

Doprava byla v našem případě zařazena mezi subdodavatele. Cena dopravy se řídí hmotností zboží. Ceny jsou uvedené v ceníku dopravce. Je důležité si pohlídat ostatní poplatky např. za doběrečné, platbu kartou, atypické zboží apod.

Mezi subdodavatele též patří odměna za zprostředkování obchodu, tedy provize. Obecně platná sazba je 10 % z ceny zboží. Tuto sazbu ctíme i v našem

případě. Příjemce provize může být obchodní zástupce nebo architektonická studia apod. Provize bude uplatněna jen a pouze legální formou, ačkoliv je to v praxi často řešeno jinak. Obchodní zástupce tak musí být přinejmenším OSVČ, aby mohl vystavit doklad. Většinu produkce plánujeme prodat napřímo, bez zprostředkovatelů, ale zahrnutí celé částky do kalkulačního vzorce bereme jako bezpečnější variantu.

Prodejní cenu jsme měli předem odhadnutou, jelikož se již podařilo několik výrobků prodat a díky tomu jsme měli představu o cenové hladině. Cenu jsme vzhledem ke kalkulačnímu vzorci upravili, abychom generovali přiměřený zisk. Z porovnání jednotlivých druhů produktů je vidět, že menší výrobky generují větší zisk. U větších výrobků jsou přímé náklady na mzdy kvůli vysoké pracnosti vysoké a zároveň prodejní cena je zde velmi limitována trhem, který není ochoten zaplatit vyšší cenu. Kvůli těmto faktorům je výhodnější výroba a prodej menších výrobků.

6.5.3 Bod zvratu produkce

$$Q = \frac{FN}{p-b}$$

$$Q = \frac{25\,000}{0,33 \times ((2\,500 - 672) + (1\,100 - 294) + (1\,300 - 321))}$$

$$Q = 20,97 \text{ ks}$$

Obr. 11: Vzorec bodu zvratu včetně dosazení

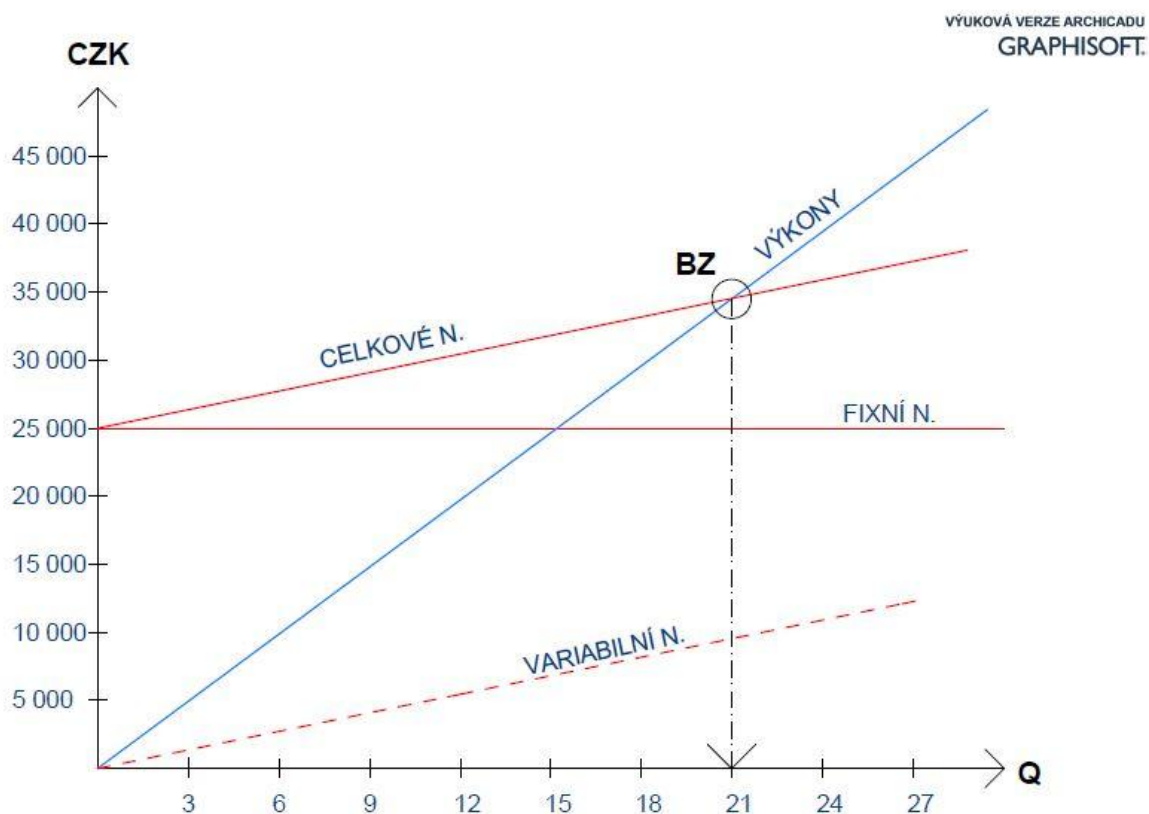
Zdroj: *Vlastní zpracování*

Měsíční fixní náklady jsou tvořeny:

- 1) Nájemným včetně energií
- 2) Poplatkem za poskytnutí sídla
- 3) Náklady na marketing
- 4) Vedením účetnictví
- 5) Náklady na kancelářské potřeby a poštovní služby

Mezi variabilní náklady poté patří:

- 1) Přímý materiál
- 2) Náklady na stroje
- 3) Subdodavatelé – doprava a zprostředkovatelé obchodu



Obr. 12: Bod zvrátání – měsíční

Zdroj: Vlastní zpracování

Z početního a grafického řešení je vidět, že stačí prodat 21 kusů výrobků měsíčně, aby byl podnik ziskový. Důležité je, že bod zvrátání je počítán v prvním roce, tedy náklady neobsahují mzdy a odvody. K vytvoření zisku tedy stačí měsíčně od každého produktu prodat minimálně 7 kusů.

6.5.4 Výkaz zisků a ztrát

Aby měl výkaz zisků a ztrát, co největší vypovídající hodnotu, byl vyhotoven v několika variantách a v časovém horizontu čtyř let. Zjednodušujícím předpokladem je, že všechny výrobky se prodávají rovnoměrně.

Jednotlivé varianty se liší zejména v odhadech výnosů. Výnosy se získají násobkem počtu prodaných kusů a cenou. Cena je ve všech variantách zachována. Liší se množství prodaných kusů. Pro tento účel byla vypočítána maximální kapacita, to znamená kolik kusů jednotlivých výrobků je možné za jeden rok vyrobit. Maximální kapacita (100 %) je uvažovaná s ohledem, že se vyrábí pouze ve všední dny, o svátcích se nepracuje a ještě je uvažována bezpečnostní rezerva v případě prostojů. Prostoje mohou nastat nedostatečným zásobováním, naplněním skladu, opravou formy apod. Teoreticky by tedy maximální kapacita mohla být o několik desítek procent vyšší, ale snažíme se postihnout reálný stav.

Důležité je zmínit, že maximální výrobní kapacita tvoří necelé 1 % z potenciálu trhu.

Cena surovin byla vypočtena násobením počtu kusů a jednotkové ceny surovin. Jednotková cena surovin je známa z kalkulačního vzorce.

Díky několika faktorům mezi které patří například investice, vývoj, stabilizace, je zřejmé, že v 3. roce bude maximální kapacita mnohem vyšší a zároveň přibudou nové výrobky. Tato predikce je zohledněna v navýšení výnosů ve 3. a 4. roce. S tím souvisí investice na rozšíření prostor ve 3. roce a skokový nárůst nájemného a energií v tomtéž roce.

Náklady na marketing jsou v prvních dvou letech odhadnuty každoročně ve stejné výši, nicméně náplň marketingu se v jednotlivých letech liší v souladu s marketingovým mixem. V 1. roce zahrnuje zejména tvorbu webových stránek. V 2. roce práci designérky na tvorbě nových produktů a náklady spojené s účastí

na výstavách. V 3. roce jde o nárůst zapříčiněný tvorbou propagačních materiálů a tvorbou E-shopu. V posledním roce se marketing bude soustředit zejména na reklamní články v médiích a vývoji dalších produktů.

Drobné změny v navýšení vedení účetnictví jsou úměrné počtu zaměstnanců. Náklady na dopravu jsou úměrné počtu prodaných kusů výrobků. V čase ovšem počítáme se slevami.

U provizí předpokládáme, že prostřednictvím zprostředkovatele bude prodáno 50 % výrobků. Sazba provizí zůstává stejná. Systém provizí pro obchodní zástupce je značně složitější a odvíjí se od několika faktorů, konkrétnější informace o systému zůstávají jako know-how společnosti. Do výkazu tento systém není pro složitost výpočtu zaveden.

Od třetího roku se počítá s pojištěním majetku proti odcizení a poškozením přírodními živly. V tomtéž roce se počítá s převodem osobních telefonních čísel na firemní a zavedením vlastní internetové sítě. IT služby zahrnují správu sítě, programů, webových stránek a E-shopu.

Rozšíření prostor představuje investici na stavební práce potřebné k vybudování dalších prostor. Vedle současné provozovny je totiž mnoho nevyužitého prostoru vhodného k expanzi.

V posledním uvedeném roce nahrazují náklady na rozšíření prostor náklady na opravy a ochranu. Opravami jsou zamýšleny drobné údržbářské práce. Náklady na ochranu zase náklady spojené s opatřením ochranných známek apod.

Odpisy reflektují hodnotu investičního majetku. Struktura nákupu strojů a software je uvedena ve výkazu cash flow.

Tab. 6: Výkaz zisků a ztrát, optimistická varianta - 1. a 2. rok

Optimistická varianta 1. rok		Optimistická varianta 2. rok	
	Kč		Kč
Výnosy	2 006 400	Výnosy	2 006 400
Suroviny	120 096	Suroviny	120 096
Mzdy	0	Mzdy	1 196 496
Sociální a zdravotní p.	0	Sociální a zdravotní p.	406 808
Nájemné	53 820	Nájemné	53 820
Energie	60 000	Energie	60 000
Poplatek za poskytnutí sídla	4 051	Poplatek za poskytnutí sídla	4 051
Marketing	100 000	Marketing	100 000
Vedení účetnictví	54 000	Vedení účetnictví	60 000
Kancelářské potřeby	25 000	Kancelářské potřeby	25 000
Doprava (PPL)	159 552	Doprava (PPL)	135 620
Provize	50 160	Provize	50 160
Pojištění	0	Pojištění	0
Služby telefon a internet	0	Služby telefon a internet	0
IT	0	IT	0
Zřizovací výdaje	158 000	Zřizovací výdaje*	0
Odpisy	13 400	Odpisy	13 400
Zisk/ztráta před zdaněním	1 208 321	Zisk/ztráta před zdaněním	-219 051
Daň ze zisku	229 581	Daň ze zisku	0
Zisk/ztráta po zdanění	978 740	Zisk/ztráta po zdanění	-219 051

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 7: Výkaz zisků a ztrát, optimistická varianta - 3. a 4. rok

Optimistická varianta 3. rok		Optimistická varianta 4. rok	
	Kč		Kč
Výnosy	4 012 800	Výnosy	6 019 200
Suroviny	240 192	Suroviny	360 288
Mzdy	1 560 000	Mzdy	2 340 000
Sociální a zdravotní p.	530 400	Sociální a zdravotní p.	795 600
Nájemné	107 640	Nájemné	107 640
Energie	90 000	Energie	120 000
Poplatek za poskytnutí sídla	4 051	Poplatek za poskytnutí sídla	4 051
Marketing	250 000	Marketing	250 000
Vedení účetnictví	60 000	Vedení účetnictví	66 000
Kancelářské potřeby	30 000	Kancelářské potřeby	40 000
Doprava (PPL)	244 116	Doprava (PPL)	366 174
Provize	200 640	Provize	300 960
Pojištění	63 600	Pojištění	63 600
Služby telefon a internet	40 000	Služby telefon a internet	40 000
IT	100 000	IT	100 000
Rozšíření prostor	150 000	Náklady na opravy a ochranu	50 000
Odpisy	63 400	Odpisy	100 000
Zisk/ztráta před zdaněním	278 761	Zisk/ztráta před zdaněním	914 887
Daň ze zisku	11 345	Daň ze zisku	173 829
Zisk/ztráta po zdanění	267 416	Zisk/ztráta po zdanění	741 058

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimistická varianta uvažuje s prodejem 80 % maximální kapacity. To znamená 192 velkých květníků, 480 středních květníků a 960 váz. Odhad prodaných výrobků zdaleka nedosahuje potenciálu trhu - viz kapitola Trh a konkurence.

Mzdy jsou v 1. roce rovny nule, jelikož vše budeme provádět svépomocí, bez nároků na mzdu. V druhém roce se mzdy počítají následovně:

Majitelé = $30\,000 \times 2 = 60\,000$ Kč/měsíčně

Dělník = $28\,000 \times 1 = 28\,000$ Kč/měsíčně

Student na výpomoc a praxi = $11\,708 \times 1 = 11\,708$ Kč/měsíčně

Celkem $99\,708$ Kč/měsíčně = $1\,196\,496$ Kč/rok

V třetím roce se počítá s navýšením mezd majitelů o $5\,000$ Kč/měsíčně a místo studenta se uvažuje plnohodnotný dělník, který odpovídá za kvalitu s měsíční mzdou $32\,000$ Kč.

Ve 4. roce se uvažuje s navýšením mezd majitelů a zaměstnání odborníka z oboru elektrotechnika a strojírenství.

Nepříjemným faktem je dosažení ztráty ve druhém roce. Příčinou je zaměstnání zaměstnanců a majitelů. Očekává se, že během zaučování dělníků vznikne mnoho neefektivních prostojů. Ačkoliv tento krok povede ke ztrátě, jedná se o dobrou investici, která vede k dosažení zisku v dalších letech.

Pokud by nenastaly neočekávaná situace, lze se v optimistické variantě domnívat, že i v dalších letech (5., 6., ..., 10.) by při předpokládaných tržbách firma generovala zisk.

Tab. 8: Výkaz zisků a ztrát, reálná varianta - 1. a 2. rok

Reálná varianta 1. rok		Reálná varianta 2. rok	
	Kč		Kč
Výnosy	1 254 000	Výnosy	1 254 000
Suroviny	75 060	Suroviny	75 060
Mzdy	0	Mzdy	1 196 496
Sociální a zdravotní p.	0	Sociální a zdravotní p.	406 808
Nájemné	53 820	Nájemné	53 820
Energie	60 000	Energie	60 000
Poplatek za poskytnutí sídla	4 051	Poplatek za poskytnutí sídla	4 051
Marketing	100 000	Marketing	100 000
Vedení účetnictví	54 000	Vedení účetnictví	60 000
Kancelářské potřeby	25 000	Kancelářské potřeby	25 000
Doprava (PPL)	99 720	Doprava (PPL)	84 762
Provize	31 350	Provize	31 350
Pojištění	0	Pojištění	0
Služby telefon a internet	0	Služby telefon a internet	0
IT	0	IT	0
Zřizovací výdaje	158 000	Zřizovací výdaje*	0
Odpisy	13 400	Odpisy	13 400
Zisk/ztráta před zdaněním	579 599	Zisk/ztráta před zdaněním	-856 747
Daň ze zisku	110 124	Daň ze zisku	0
Zisk/ztráta po zdanění	469 475	Zisk/ztráta po zdanění	-856 747

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 9: Výkaz zisků a ztrát, reálná varianta - 3. a 4. rok

Reálná varianta 3. rok		Reálná varianta 4. rok	
	Kč		Kč
Výnosy	2 508 000	Výnosy	3 762 000
Suroviny	150 120	Suroviny	225 180
Mzdy	1 560 000	Mzdy	2 340 000
Sociální a zdravotní p.	530 400	Sociální a zdravotní p.	795 600
Nájemné	107 640	Nájemné	107 640
Energie	90 000	Energie	120 000
Poplatek za poskytnutí sídla	4 051	Poplatek za poskytnutí sídla	4 051
Marketing	250 000	Marketing	250 000
Vedení účetnictví	60 000	Vedení účetnictví	66 000
Kancelářské potřeby	30 000	Kancelářské potřeby	40 000
Doprava (PPL)	152 572	Doprava (PPL)	228 857
Provize	125 400	Provize	188 100
Pojištění	63 600	Pojištění	63 600
Služby telefon a internet	40 000	Služby telefon a internet	40 000
IT	100 000	IT	100 000
Rozšíření prostor	150 000	Náklady na opravy a ochranu	50 000
Odpisy	63 400	Odpisy	100 000
Zisk/ztráta před zdaněním	-969 183	Zisk/ztráta před zdaněním	-957 028
Daň ze zisku	0	Daň ze zisku	0
Zisk/ztráta po zdanění	-969 183	Zisk/ztráta po zdanění	-957 028

Zdroj: Vlastní zpracování

Reálná varianta je střední cesta mezi optimistickou a pesimistickou variantou. V tomto případě se uvažuje s prodejem 50 % maximální kapacity. To znamená 120 velkých květníků, 300 středních květníků a 480 váz.

Mzdy jsou zde nastaveny naprosto shodně jako u optimistické varianty.

Ani přes investice a zvýšení prodeje nedochází k dosažení zisku. Vina je na straně nastavení výše mezd. Zejména odměňování majitelů neodpovídá výkonnosti podniku. Jelikož se jedná o střední cestu mezi optimistickou a pesimistickou variantou, lze tento scénář považovat za nejvíce pravděpodobný. Z tohoto důvodu je potřeba provést korekce ve výši mezd.

Tab. 10: Výkaz zisků a ztrát, upravená reálná varianta - 1. a 2. rok

Upravená reálná varianta 1. rok		Upravená reálná varianta 2. rok	
	Kč		Kč
Výnosy	1 254 000	Výnosy	1 254 000
Suroviny	75 060	Suroviny	75 060
Mzdy	0	Mzdy	1 124 496
Sociální a zdravotní p.	0	Sociální a zdravotní p.	382 329
Nájemné	53 820	Nájemné	53 820
Energie	60 000	Energie	60 000
Poplatek za poskytnutí sídla	4 051	Poplatek za poskytnutí sídla	4 051
Marketing	100 000	Marketing	100 000
Vedení účetnictví	54 000	Vedení účetnictví	60 000
Kancelářské potřeby	25 000	Kancelářské potřeby	25 000
Doprava (PPL)	99 720	Doprava (PPL)	84 762
Provize	31 350	Provize	31 350
Pojištění	0	Pojištění	0
Služby telefon a internet	0	Služby telefon a internet	0
IT	0	IT	0
Zřizovací výdaje	158 000	Zřizovací výdaje*	0
Odpisy	13 400	Odpisy	13 400
Zisk/ztráta před zdaněním	579 599	Zisk/ztráta před zdaněním	-760 268
Daň ze zisku	110 124	Daň ze zisku	0
Zisk/ztráta po zdanění	469 475	Zisk/ztráta po zdanění	-760 268

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 11: Výkaz zisků a ztrát, upravená reálná varianta - 3. a 4. rok

Upravená reálná varianta 3. rok		Upravená reálná varianta 4. rok	
	Kč		Kč
Výnosy	2 508 000	Výnosy	3 762 000
Suroviny	150 120	Suroviny	225 180
Mzdy	1 124 496	Mzdy	1 572 000
Sociální a zdravotní p.	382 329	Sociální a zdravotní p.	534 480
Nájemné	107 640	Nájemné	107 640
Energie	90 000	Energie	120 000
Poplatek za poskytnutí sídla	4 051	Poplatek za poskytnutí sídla	4 051
Marketing	250 000	Marketing	250 000
Vedení účetnictví	60 000	Vedení účetnictví	66 000
Kancelářské potřeby	30 000	Kancelářské potřeby	40 000
Doprava (PPL)	152 572	Doprava (PPL)	228 857
Provize	125 400	Provize	188 100
Pojištění	63 600	Pojištění	63 600
Služby telefon a internet	40 000	Služby telefon a internet	40 000
IT	100 000	IT	100 000
Rozšíření prostor	150 000	Náklady na opravy a ochranu	50 000
Odpisy	63 400	Odpisy	100 000
Zisk/ztráta před zdaněním	-385 608	Zisk/ztráta před zdaněním	72 092
Daň ze zisku	0	Daň ze zisku	0
Zisk/ztráta po zdanění	-385 608	Zisk/ztráta po zdanění	72 092

Zdroj: Vlastní zpracování

Korekce reálné varianty postihla pouze mzdy a s tím spojené odvody.

Mzdy ve druhém a třetím roce:

Majitelé = 27 000 x 2 = 54 000 Kč/měsíčně

Dělník = 28 000 x 1 = 28 000 Kč/měsíčně

Student na výpomoc a praxi nebo pomocný dělník na zkrácený úvazek= 11 708 x 1 = 11 708 Kč/měsíčně

Celkem 93 708 Kč/měsíčně = 1 124 496 Kč/rok

Ve 4. roce se uvažuje s navýšením mezd majitelů, povýšením dělníka na vedoucího výroby a zvýšení jeho platu, zvýšení úvazku na plný pro druhého dělníka.

Mzdy ve čtvrtém roce:

Majitelé = 36 500 x 2 = 73 000 Kč/měsíčně

Dělník - Vedoucí = 30 000 x 1 = 30 000 Kč/měsíčně

Dělník = 28 000 x 1 = 28 000 Kč/měsíčně

Celkem 131 000 Kč/měsíčně = 1 572 000 Kč/rok

Z tabulek 10 a 11 je vidět, že během druhého a třetího roku se firma dostává do ztráty. Správně nastavenými mzdami a investicemi se firma ve 4. roce dostává do zisku. Předpoklad je, že takto nastavené optimalizované mzdy povedou v dlouhodobém horizontu k tvorbě zisku a setrvávání v zelených číslech.

Důležité je nesnižování mezd dělníků, ale snížení mezd majitelů. Toto opatření lze považovat za výhodnou investici. Ve třetím roce může nastat situace, kdy majitelé budou muset částečně pomoci ve výrobě.

Tab. 12: Výkaz zisků a ztrát, pesimistická varianta - 1. a 2. rok

Pesimistická varianta 1. rok		Pesimistická varianta 2. rok	
	Kč		Kč
Výnosy	501 600	Výnosy	501 600
Suroviny	30 024	Suroviny	30 024
Mzdy	0	Mzdy	1 124 496
Sociální a zdravotní p.	0	Sociální a zdravotní p.	382 329
Nájemné	53 820	Nájemné	53 820
Energie	60 000	Energie	60 000
Poplatek za poskytnutí sídla	4 051	Poplatek za poskytnutí sídla	4 051
Marketing	100 000	Marketing	100 000
Vedení účetnictví	54 000	Vedení účetnictví	60 000
Kancelářské potřeby	25 000	Kancelářské potřeby	25 000
Doprava (PPL)	39 888	Doprava (PPL)	33 225
Provize	12 540	Provize	12 540
Pojištění	0	Pojištění	0
Služby telefon a internet	0	Služby telefon a internet	0
IT	0	IT	0
Zřizovací výdaje	158 000	Zřizovací výdaje*	0
Odpisy	13 400	Odpisy	13 400
Zisk/ztráta před zdaněním	-49 123	Zisk/ztráta před zdaněním	-1 397 285
Daň ze zisku	0	Daň ze zisku	0
Zisk/ztráta po zdanění	-49 123	Zisk/ztráta po zdanění	-1 397 285

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 13: Výkaz zisků a ztrát, pesimistická varianta - 3. a 4. rok

Pesimistická varianta 3. rok		Pesimistická varianta 4. rok	
	Kč		Kč
Výnosy	1 003 200	Výnosy	1 504 800
Suroviny	60 048	Suroviny	90 072
Mzdy	1 124 496	Mzdy	1 572 000
Sociální a zdravotní p.	382 329	Sociální a zdravotní p.	534 480
Nájemné	107 640	Nájemné	107 640
Energie	90 000	Energie	120 000
Poplatek za poskytnutí sídla	4 051	Poplatek za poskytnutí sídla	4 051
Marketing	250 000	Marketing	250 000
Vedení účetnictví	60 000	Vedení účetnictví	66 000
Kancelářské potřeby	30 000	Kancelářské potřeby	40 000
Doprava (PPL)	59 805	Doprava (PPL)	89 708
Provize	50 160	Provize	75 240
Pojištění	63 600	Pojištění	63 600
Služby telefon a internet	40 000	Služby telefon a internet	40 000
IT	100 000	IT	100 000
Rozšíření prostor	150 000	Náklady na opravy a ochranu	50 000
Odpisy	63 400	Odpisy	100 000
Zisk/ztráta před zdaněním	-1 632 329	Zisk/ztráta před zdaněním	-1 797 991
Daň ze zisku	0	Daň ze zisku	0
Zisk/ztráta po zdanění	-1 632 329	Zisk/ztráta po zdanění	-1 797 991

Zdroj: Vlastní zpracování

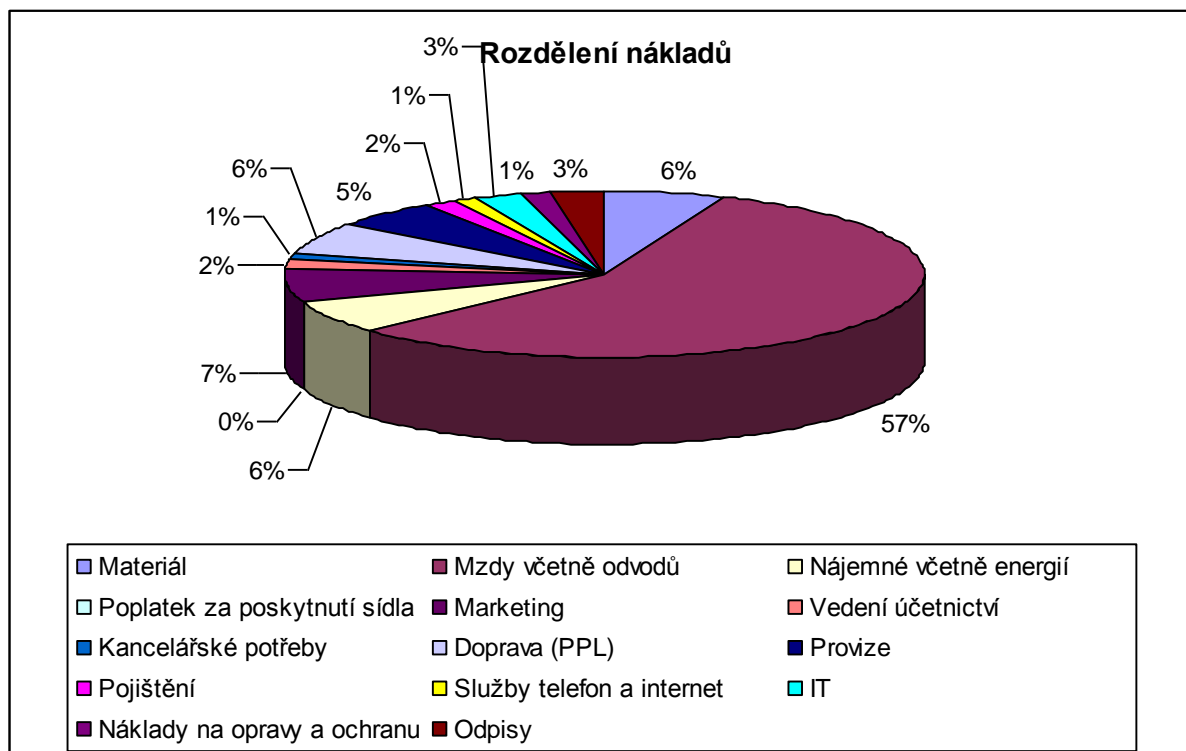
Pesimistická varianta uvažuje s prodejem pouze 30 % maximální kapacity. To znamená 48 velkých květníků, 120 středních květníků a 192 váz.

U této varianty lze pouze konstatovat, že obrat je natolik nízký, že k dosažení zisku by nestačilo ani snižování mezd a investic.

6.5.5 Rozložení nákladů

Jedná se pouze o doplněk k výkazům. Účelem je vytvoření představy o rozložení jednotlivých nákladů.

Vyhotovit graf z každé tabulky v předchozím výkazu by bylo nesmyslné. Vybrali jsme tedy nejpravděpodobnější variantu tedy upravenou reálnou variantu. Rok jsme vybrali čtvrtý, kde se předpokládá již jisté ustálení po turbulentních začátcích.



Graf. 1: Rozdělení nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednoznačně největší podíl nákladů mají mzdy s odvody. Mezi ostatními mají ještě nezanedbatelný podíl materiál, doprava, provize, marketing a nájem prostor včetně energií. Další náklady tvoří již značně malou část z celku.

6.5.6 Cash flow projektu

Výkaz cash flow informuje o tocích peněz a ufinancovatelnosti projektu. Pro zjednodušení prohlásíme příjmy stejné s výnosy. Pro zjednodušení a přehlednost jsme některé položky agregovali. Vzhledem pouze ke čtyřleté délce plánu cash flow nebylo uplatněno hledisko časové hodnoty peněz.

Jelikož se daň ze zisku platí zálohově, v daném roce, kdy zisk vzniká, budeme uvažovat platbu 80 % výše daně a v následujícím roce doplatek ve výši 20 %. Toto zidealizování demonstrujeme na příkladu, bude-li zisk za rok 2017 100 000 Kč, bude daň činit 19 000 Kč. V roce 2017 tedy počítáme se zálohou ve výši 15 200 Kč (80 % na zálohách). V roce 2018 pak uvažujeme doplatek ve výši

3 800 Kč (20% doplatek). Předpokládáme, že finanční úřad vyhová žádosti o neplacení záloh v roce, kdy předpovídáme vznik ztráty.

Strukturu nákupů strojů a software, které jsme pořídili, nebudeme rozvádět, jedná se o know how firmy.

Tab. 14: Cash flow – optimistická varianta 1. a 2. rok

Optimistická varianta 1. rok		Optimistická varianta 2. rok	
	Kč		Kč
Základní kapitál	200 000	Příjmy	2 006 400
Příjmy	2 006 400	Materiál	120 096
Zřizovací výdaje	225 000	Mzdy včetně odvodů	1 603 304
Materiál	120 096	Nájemné a energie	113 820
Nájemné a energie	113 820	Poplatek za poskytnutí sídla	4 051
Poplatek za poskytnutí sídla	4 051	Marketing	100 000
Marketing	100 000	Vedení účetnictví	60 000
Vedení účetnictví	54 000	Kancelářské potřeby	25 000
Kancelářské potřeby	25 000	Doprava (PPL)	135 620
Doprava (PPL)	159 552	Provize	50 160
Provize	50 160	Daň ze zisku	46 257
Daň ze zisku	185 028		
Cash flow	1 169 693	Cash flow	-251 908
Kumulované Cash flow	1 169 693	Kumulované Cash flow	917 785

Zdroj: Vlastní zpracování

Záporné cash flow v optimistické variantě nastává pouze v druhém roce. V dalších letech má cash flow rostoucí tendenci. Není tedy třeba přemýšlet o jiném financování než o financování ze zisku.

Tab. 15: Cash flow – optimistická varianta 3. a 4. rok

Optimistická varianta 3. rok		Optimistická varianta 4. rok	
	Kč		Kč
<i>Příjmy</i>	4 012 800	<i>Příjmy</i>	6 019 200
Materiál	240 192	Materiál	360 288
Mzdy včetně odvodů	2 090 400	Mzdy včetně odvodů	3 135 600
Nájemné a energie	197 640	Nájemné a energie	227 640
Poplatek za poskytnutí sídla	4 051	Poplatek za poskytnutí sídla	4 051
Marketing	250 000	Marketing	250 000
Vedení účetnictví	60 000	Vedení účetnictví	66 000
Kancelářské potřeby	30 000	Kancelářské potřeby	40 000
Doprava (PPL)	244 116	Doprava (PPL)	366 174
Provize	200 640	Provize	300 960
Pojištění	63 600	Pojištění	63 600
Služby telefon a internet	40 000	Služby telefon a internet	40 000
IT	100 000	IT	100 000
Rozšíření prostor	150 000	Náklady na opravy a ochranu	50 000
Nákup strojů a software	250 000	Nákup strojů a software	183 000
Daň ze zisku	9 076	Daň ze zisku	141 332
Cash flow	83 085	Cash flow	690 555
Kumulované Cash flow	1 000 870	Kumulované Cash flow	1 691 425

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 16: Cash flow – reálná varianta 1. a 2. rok

Reálná varianta 1. rok		Reálná varianta 2. rok	
	Kč		Kč
<i>Základní kapitál</i>	200 000	<i>Příjmy</i>	1 254 000
<i>Příjmy</i>	1 254 000	Materiál	75 060
Zřizovací výdaje	225 000	Mzdy včetně odvodů	1 603 304
Materiál	75 060	Nájemné a energie	113 820
Nájemné a energie	113 820	Poplatek za poskytnutí sídla	4 051
Poplatek za poskytnutí sídla	4 051	Marketing	100 000
Marketing	100 000	Vedení účetnictví	60 000
Vedení účetnictví	54 000	Kancelářské potřeby	25 000
Kancelářské potřeby	25 000	Doprava (PPL)	84 762
Doprava (PPL)	99 720	Provize	31 350
Provize	31 350	Daň ze zisku	22 025
Daň ze zisku	88 099		
Cash flow	637 900	Cash flow	-865 372
Kumulované Cash flow	637 900	Kumulované Cash flow	-227 472

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 17: Cash flow – reálná varianta 3. a 4. rok

Reálná varianta 3. rok		Reálná varianta 4. rok	
	Kč		Kč
<i>Příjmy</i>	2 508 000	<i>Příjmy</i>	3 762 000
Materiál	150 120	Materiál	225 180
Mzdy včetně odvodů	2 090 400	Mzdy včetně odvodů	3 135 600
Nájemné a energie	197 640	Nájemné a energie	227 640
Poplatek za poskytnutí sídla	4 051	Poplatek za poskytnutí sídla	4 051
Marketing	250 000	Marketing	250 000
Vedení účetnictví	60 000	Vedení účetnictví	66 000
Kancelářské potřeby	30 000	Kancelářské potřeby	40 000
Doprava (PPL)	152 572	Doprava (PPL)	228 857
Provize	125 400	Provize	188 100
Pojištění	63 600	Pojištění	63 600
Služby telefon a internet	40 000	Služby telefon a internet	40 000
IT	100 000	IT	100 000
Rozšíření prostor	150 000	Náklady na opravy a ochranu	50 000
Nákup strojů a software	250 000	Nákup strojů a software	183 000
Daň ze zisku	0	Daň ze zisku	0
Cash flow	-1 155 783	Cash flow	-1 040 028
Kumulované Cash flow	-1 383 255	Kumulované Cash flow	-2 423 283

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako u výkazu zisků a ztrát mají mzdy zásadní roli na výsledek. V tomto případě je systém neudržitelný a bez finanční pomoci by byla firma velmi rychle v platební neschopnosti. Korekcí jsou postihnuty též jen mzdy.

Tab. 18: Cash flow – upravená reálná varianta 1. a 2. rok

Upravená reálná varianta 1. rok		Upravená reálná varianta 2. rok	
	Kč		Kč
<i>Základní kapitál</i>	200 000	<i>Příjmy</i>	1 254 000
<i>Příjmy</i>	1 254 000	Materiál	75 060
Zřizovací výdaje	225 000	Mzdy včetně odvodů	1 506 825
Materiál	75 060	Nájemné a energie	113 820
Nájemné a energie	113 820	Poplatek za poskytnutí sídla	4 051
Poplatek za poskytnutí sídla	4 051	Marketing	100 000
Marketing	100 000	Vedení účetnictví	60 000
Vedení účetnictví	54 000	Kancelářské potřeby	25 000
Kancelářské potřeby	25 000	Doprava (PPL)	84 762
Doprava (PPL)	99 720	Provize	31 350
Provize	31 350	Daň ze zisku	22 025
Daň ze zisku	88 099		
Cash flow	637 900	Cash flow	-768 893
Kumulované Cash flow	637 900	Kumulované Cash flow	-130 993

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 19: Cash flow – upravená reálná varianta 3. a 4. rok

Upravená reálná varianta 3. rok		Upravená reálná varianta 4. rok	
	Kč		Kč
<i>Příjmy</i>	2 508 000	<i>Příjmy</i>	3 762 000
Materiál	150 120	Materiál	225 180
Mzdy včetně odvodů	1 506 825	Mzdy včetně odvodů	2 106 480
Nájemné a energie	197 640	Nájemné a energie	227 640
Poplatek za poskytnutí sídla	4 051	Poplatek za poskytnutí sídla	4 051
Marketing	250 000	Marketing	250 000
Vedení účetnictví	60 000	Vedení účetnictví	66 000
Kancelářské potřeby	30 000	Kancelářské potřeby	40 000
Doprava (PPL)	152 572	Doprava (PPL)	228 857
Provize	125 400	Provize	188 100
Pojištění	63 600	Pojištění	63 600
Služby telefon a internet	40 000	Služby telefon a internet	40 000
IT	100 000	IT	100 000
Rozšíření prostor	150 000	Náklady na opravy a ochranu	50 000
Nákup strojů a software	250 000	Nákup strojů a software	183 000
Daň ze zisku	0	Daň ze zisku	0
Cash flow	-572 208	Cash flow	-10 908
Kumulované Cash flow	-703 201	Kumulované Cash flow	-714 109

Zdroj: Vlastní zpracování

V druhém roce je zřejmé, že je nutné do systému vložit finance nebo snížit výdaje. Jedná se o poměrně malou částku (kumulativně), tedy neohrožující chod firmy při včasné reakci. Daleko větší problém je v 3. roce, kdy opatření proti platební neschopnosti už musí být radikálnější. V posledním sledovaném roce je již bilance téměř rovna nule. Provedením opatření v předchozích letech lze docílit kladného cash flow ve 4. roce poměrně snadno. Opatření nejsou řešena, ale lze vycházet z obecných principů, které jsou nastíněny např. v kapitole 6.5.7 Způsob financování projektu. Problémy mohou ovšem nastat v nárazech, kdy se oddálí příjmy a nashromáždí se výdaje. V následující kapitole, která řeší financování, je potřeba vyřešit poměrně vysokou částku vzniklou kumulací.

Tab. 20: Cash flow – pesimistická varianta 1. a 2. rok

Pesimistická varianta 1. rok		Pesimistická varianta 2. rok	
	Kč		Kč
Základní kapitál	200 000	Příjmy	501 600
Příjmy	501 600	Materiál	30 024
Zřizovací výdaje	225 000	Mzdy včetně odvodů	1 506 825
Materiál	30 024	Nájemné a energie	113 820
Nájemné a energie	113 820	Poplatek za poskytnutí sídla	4 051
Poplatek za poskytnutí sídla	4 051	Marketing	100 000
Marketing	100 000	Vedení účetnictví	60 000
Vedení účetnictví	54 000	Kancelářské potřeby	25 000
Kancelářské potřeby	25 000	Doprava (PPL)	33 225
Doprava (PPL)	39 888	Provize	12 540
Provize	12 540		
Daň ze zisku	0		
Cash flow	97 277	Cash flow	-1 383 885
Kumulované Cash flow	97 277	Kumulované Cash flow	-1 286 608

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 21: Cash flow – pesimistická varianta 3. a 4. rok

Pesimistická varianta 3. rok		Pesimistická varianta 4. rok	
	Kč		Kč
Příjmy	1 003 200	Příjmy	1 504 800
Materiál	60 048	Materiál	90 072
Mzdy včetně odvodů	1 506 825	Mzdy včetně odvodů	2 106 480
Nájemné a energie	197 640	Nájemné a energie	227 640
Poplatek za poskytnutí sídla	4 051	Poplatek za poskytnutí sídla	4 051
Marketing	250 000	Marketing	250 000
Vedení účetnictví	60 000	Vedení účetnictví	66 000
Kancelářské potřeby	30 000	Kancelářské potřeby	40 000
Doprava (PPL)	59 805	Doprava (PPL)	89 708
Provize	50 160	Provize	75 240
Pojištění	63 600	Pojištění	63 600
Služby telefon a internet	40 000	Služby telefon a internet	40 000
IT	100 000	IT	100 000
Rozšíření prostor	150 000	Náklady na opravy a ochranu	50 000
Nákup strojů a software	250 000	Nákup strojů a software	183 000
Daň ze zisku	0	Daň ze zisku	0
Cash flow	-1 818 929	Cash flow	-1 880 991
Kumulované Cash flow	-3 105 537	Kumulované Cash flow	-4 986 528

Zdroj: Vlastní zpracování

V pesimistické variantě je zřejmé, že se firma po prvním roce dostane pravděpodobně velmi rychle do platební neschopnosti. To povede k brzkému zániku. Reálné scénáře na záchranu jsou nemyslitelné a to i vzhledem k trendu zvyšování nedostatku peněz v dalších letech.

6.5.7 Způsob financování projektu

Na začátku je potřeba zdůraznit, že preferujeme financování ze zisku. Jsme si vědomi výhod cizích zdrojů, ale tuto alternativu si chceme ponechat na veliké investice například na nákup a zařízení vlastní provozovny.

Ačkoliv existuje možnost navýšení základního kapitálu, jelikož zakladatelé disponují i větší sumou peněz než 200 000 Kč, nastavení výše základního kapitálu zůstane nepozměněno. Dle vývoje toků se případně peníze zakladatelů vloží formou půjčky nebo jinak.

Naprosto vylučujeme vstup dalšího společníka s nárokem na podíl firmy. Tím se vylučuje možnost venture investora a business angela. Naopak připouštíme možnost využití úvěru nebo leasingu. Níže budeme vycházet z výkazů cash flow.

Optimistická varianta je ideálním řešením. I přes zápornou hodnotu v druhém roce je pořád dostatek financí. Všechny investice, tak lze realizovat financemi získanými ze zisku.

Reálná varianta. První rok je bezproblémový. Komplikace nastává v druhém roce, kdy se financí nedostává. Snížením výdajů, pořízením majetku půjčkou (alt. leasing) a čerpáním úvěru lze v podnikání nadále pokračovat. Během pokračování by ovšem muselo nutně nastat zvýšení příjmů.

Upravená reálná varianta. Jedná se o reálnou variantu, kde se snížily výdaje na mzdy. Z kumulovaného cash flow je vidět, že potřebné finance jsou ve výši něco málo nad 700 000 Kč. Část této sumy lze snížit pořízením majetku jinak

než penězi ze zisku například půjčkou. Dále lze ještě o něco redukovat výdaje. Zejména pak mzdy majitelů, kde i drobné snížení má za následek značné zlepšení cash-flow. Ve třetím roce již lze dosáhnout na kontokorent. Obvykle je u podobných firem možnost čerpání prostředků pomocí kontokorentu maximálně jeden milion korun. Tato částka by postačila k přečkání 2. a 3. roku. V dalších letech je již předpoklad kladného vývoje cash flow. Při kontokorentní půjčce je ovšem do výdajů potřeba zahrnout výdaje spojené s platbou úroků. Běžně se úrok u tohoto druhu půjčky pohybuje okolo 18 %. To znamená, že se výdaje mohou v nejhorším případě zvýšit i o několik set tisíc korun. Jelikož oba majitelé mají i jiné zdroje peněz, lze období 2. a 3. roku překlenout těmito penězi z jiných zdrojů.

V pesimistické variantě je zvyšování záporného cash flow tak vysoké, že žádné způsoby financování nepřichází v úvahu. Zvláště pokud jsou vyhlídky i na další období nadále špatné.

6.6 Vize a cíle firmy Qybic s.r.o.

Vizí je být mezinárodně uznávanou a stabilní firmou, jejíž výrobky budou k dostání v Evropě, Asii a Americe. Chceme mít stabilní zaměstnance, kteří budou českými experty a vývojáři a nabídnout jim nadstandardní zázemí a finanční ohodnocení. Přejí bychom si, se neustále vyvíjet a představovat na trhu nové technologie, dále chceme určovat nové trendy v našem oboru.

Cíle jsou:

- Ufinancovat všechny plánované investice do majetku a marketingu v prvních třech letech
- Nejpozději ve 2. roce navázat spolupráci se zahraničním partnerem – odběratelem
- Do konce 3. roku spustit vlastní E-shop
- Nejpozději od 4. roku vykazovat neustále kladné cash flow
- Mít do pěti let sortiment alespoň o 10 výrobcích

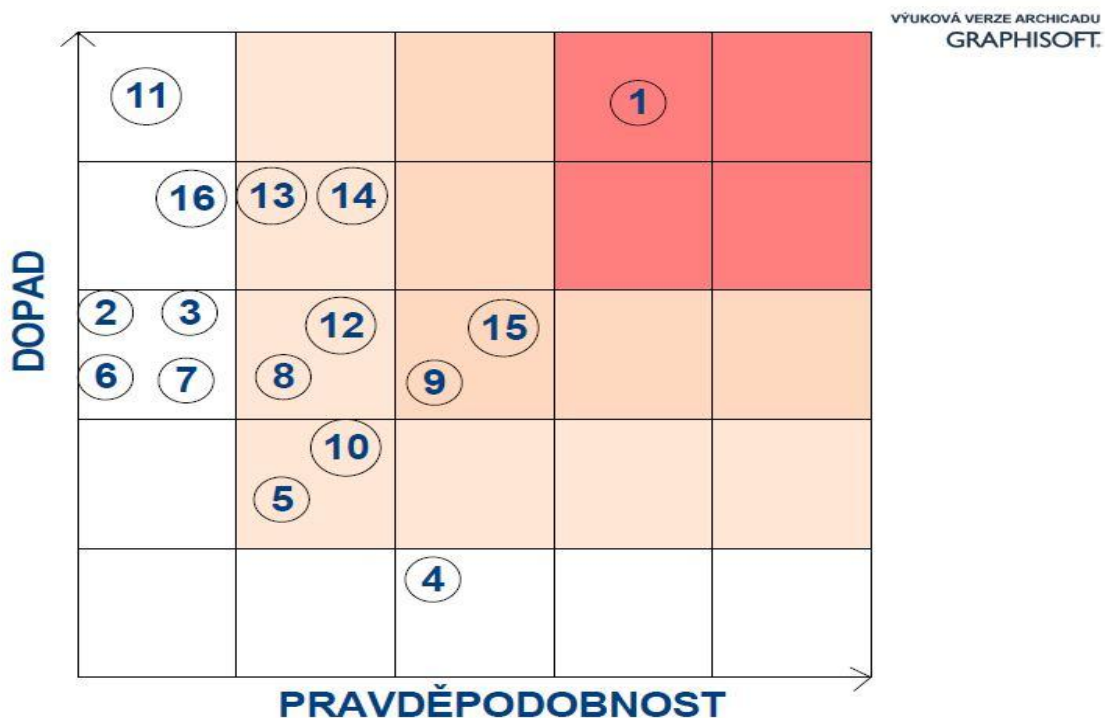
6.7 SWOT analýza

Tab. 22: SWOT analýza

	Silné stránky	Slabé stránky
Interní	Technologická vyspělost	V rámci českého trhu vysoké prodejní ceny
	Nízká hmotnost	Chybějící dotazník potenciálních odběratelů
	Kvalita zpracování	Nízký základní kapitál
	Jedinečný a sjednocený design	Neznalost chování produktů v dlouhodobém horizontu
	Celosvětový produkt	Z fin. plánu plynoucí možné potíže se zápornými toky peněz
	Dobrá lokalita provozovny	Stejnorodost prvních výrobků
	Znalost konkurence	Neochráněné know-how
	Nízká výše režie v 1. roce	Technologická přestávka při výrobě
	Příležitosti	Hrozby
Externí	Absence dominantního konkurenta	Vznik konkurence obdobného charakteru
	Nízké povědomí veřejnosti o betonových výrobcích	Nízká nezaměstnanost
	Propojení s jinými obory	Zásahy ČNB do kursu eura
	Spolupráce s ČVUT	Nízké tržby
	Účast na českých i zahraničních výstavách	Závislost na dodavatelích

Zdroj: Vlastní zpracování

6.8 Analýza rizik projektu



Graf. 2: Rozdělení rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 23: Seznam rizik s opatřeními

Označení	Název rizika	Opatření
1	Nedostatek fin. prostředků během projektu	Snížení mezd majitelům, půjčka, uplatnění úvěru nebo leasingu při nákupu majetku
2	Vytopení prostor	Pojištění majetku
3	Odcizení majetku	Pojištění majetku
4	Nárůst cen surovin	Tvoří malou část ceny, lze zanedbat. Při velkém nárůstu zvýšení prodejních cen.
5	Nárůst cen přepravy	Zvýšení prodejních cen. Změna dodavatele.
6	Podstatná změna kursu	Ošetření ve smlouvě.
7	Podobná technologie u konkurence	Ochrana duševního vlastnictví viz. kapitola 6.9
8	Nenalezení vhodného zaměstnance	Hledání studentů a postupné zapojení. Zaměstnání cizince. Využití agentur.
9	Nízké tržby	Změna produkce. Dotazník potenciálních kupujících. Export.
10	Vysoká poptávka	Zvýšení cen.
11	Vypovězení nájemní smlouvy	Dodatkem změnit délku výpovědní lhůty.
12	Výpadek dodavatele	Nalezení jiného. Dostatečné zásoby.
13	Vyšší cena předpokládaných investic	V přípravě investice uvažovat vyšší cenu.
14	Kopírování designu našich výrobků konkurencí	Ochrana duševního vlastnictví viz. kapitola 6.9
15	Neshoda v názorech majitelů mezi sebou	Jasně definované kompetence stvrzené písemnou dohodou.
16	Závislost na jednom odběrateli	Neustále hledat nové odběratele.

Zdroj: Vlastní zpracování

6.9 Ochrana duševního vlastnictví firmy Qybic s.r.o.

Jsme přesvědčeni, že technologie výroby a vzhled samotných výrobků jsou jedinečné. Tato jedinečnost je konkurenční výhodou. Abychom čelili plagiaci je nutné zaobírat se možnostmi ochrany.

Mezi možné způsoby patří ochranná známka, průmyslový vzor, užitný vzor a patent.

V plánu uvažujeme o registraci jak ochranné známky, tak průmyslového vzoru. Ochrannou známku chceme využívat k propagaci. Jejím prostřednictvím chceme, aby zákazník značku považoval za luxusní a nezávislou. Ochrannou známku chceme uplatnit na logo a slovo Qybic.

Jsme přesvědčeni, že originalita designu je tak nápaditá, že plagiací vzhledu našich výrobků by nám vznikala škoda. Získáním průmyslového vzoru bychom získali možnost proti plagiátorům bojovat, jelikož výlučné právo užívání by bylo naše.

Ačkoliv by naše formy šlo pokládat za vynález, neuvažujeme o patentu ani užitém vzoru. Patent provází časově a finančně náročné řízení s nejistým závěrem. Užitém vzor nepovažujeme za účinný prostředek ochrany.

Způsob ochrany tedy máme rozmyšlený. Začátek procesu vedoucího k získání ochrany počítáme ve 4. roce. Náklady na získání ochrany byly ve finančním plánu zahrnuty ve výši 5 500 Kč na jejich pořízení. Zápisem do rejstříku vedeném Úřadem průmyslového vlastnictví získáme výlučné právo na její užívání. Platnost ochranné známky i průmyslového vzoru je 10 let. Platnost lze prodlužovat vždy o dalších 10 let. Za proces získání registrace budou zodpovědní majitelé, kteří jej také budou vykonávat.

7 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavení uceleného podnikatelského plánu, který se skládá z teoretické a praktické části.

V teoretické části byla vytvořena struktura podnikatelského plánu, která byla následně použita v praktické části.

Praktická část přebírá strukturu z teoretické části a doplňuje jednotlivé kapitoly o konkrétní analýzy a plánovací kroky startupové firmy zabývající se výrobou betonových výrobků.

Součástí praktické části je finanční plán, který je rozdělen do čtyř variant. Variantu optimistickou, reálnou, upravenou reálnou a pesimistickou.

Optimistická varianta počítá s prodejem 80 % výrobků z plánované kapacity výroby. Z výkazu zisků a ztrát je při této variantě zřejmá vysoká rentabilita. Výkaz cash flow sice ve 2. roce vykazuje záporné finanční toky, při pohledu na kumulované cash flow jsou však toky kladné. Pokud by optimistická varianta nastala v praxi, nebyl by žádný problém s financováním. Jednalo by se o úspěšný projekt.

Reálná varianta naproti tomu počítá s prodejem 50 % výrobků z možné kapacity. V 1. roce, kdy se v každé variantě uvažuje s cenou práce rovnou 0 (tj. je s nulovými náklady na mzdy, jelikož práci vykonávají pro společnost společníci bez nároku na odměnu), je projekt úspěšný jako ve variantě optimistické. Ovšem v dalších letech jsou náklady na mzdy tak vysoké, že se firma dostává do ztráty a cash flow se ve 3. a 4. roce dostává do záporných hodnot ve výši nad 1 mil. Kč. Z dlouhodobého hlediska je tato varianta nereálná.

Korekcí reálné varianty byla vytvořena upravená reálná varianta. Zde prodej zůstal stejný, změnil se ovšem náklady na mzdy. Ty byly adekvátně sníženy na nižší úroveň. Díky této korekci se sice tato varianta dostává ve 2. a 3. roce stále do ztráty, ale čtvrtém roce je ovšem již vykazován zisk a lze očekávat, že trend bude nadále pokračovat v generování zisku. Výkaz cash flow je od druhého roku záporný. Tato varianta je realizovatelná, oproti optimistické variantě je ovšem potřeba dodat dodatečné finanční zdroje. Jedná se zejména o použití úvěrů a leasingů.

Pesimistická varianta, která počítá pouze s 30 % prodejem z kapacity je nerealizovatelná. Důvodem je vznik ztráty v každém roce. Od 2. roku je ztráta vždy vyšší než 1 mil. Kč. Výkaz cash flow v této variantě předikuje výši záporného cash flow ve 4. roce ve výši téměř - 5 mil. Kč. Z těchto důvodů je tato varianta nerealizovatelná.

Výsledkem diplomové práce je komplexní informace o podnikatelském plánu startupu zabývajícího se výrobou betonových výrobků. V případě uskutečnění plánu v praxi, může porovnáním skutečných výsledků s výsledky této

práce podnikatel zjistit předpokládaný vývoj v dalším období a tím v projektu nadále pokračovat, projekt pozměnit nebo ukončit.

8 POUŽITÁ LITERATURA

Publikace

BARROW, Colin .. [ET AL.]. *Enterprise development: the challenges of starting, growing and selling businesses*. London: Thomson, 2005. ISBN 1861529899.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

FRKOVÁ, Jana, Hellmich M a Hromada E. *Udržitelný rozvoj malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Praha: Fineco, 2010. ISBN 8086590054.

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

Internetové zdroje

CRIF. Novinky. CRIF IN: *Czech Credit Bureau* [on line]. [vid. 2018-01-06].

Dostupné z: <https://www.crif.cz/novinky/novinky/2017/listopad/crif-v-%C5%99%C3%ADnu-zbankrovalo-78-obchodn%C3%ADch-spole%C4%8Dnost%C3%AD-a-478-fyzick%C3%BDch-osob-podnikatel%C5%AF/>

ROBEHMED, Natalia. What is startup?. In: *FORBES.com* [on line]. DEC 2013 08:42 AM [vid. 2018-01-06]. Dostupné z:

<https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#419f14c44044>

GRAHAM, Paul. Startup = Growth In: *paulgraham.com* [on line]. SEP 2012 [vid. 2018-01-06]. Dostupné z:

<http://www.paulgraham.com/growth.html>

Propagace (Promotion). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 08.10.2017 [cit. 06.01.2018]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/propagace>

iPodnikatel. Podnikám. CRIF In: *iPodnikatel* [on line]. 26.05.2011 [vid. 2018-01-06]. Dostupné z:

<http://www.ipodnikatel.cz/Propagace/uvod-do-propagace-co-je-nutne-vedet-o-nakupnim-rozhodovani-zakazniku.html?highlight=WyJwcm9wYWdhY2UiXQ==>

9 SEZNAM VYOBRAZENÍ

Seznam obrázků

Obr. 1: Kalkulační vzorec

Schneiderová Heralová, R. IN: k126.fsv.cvut.cz [on line]. 2017 [vid. 2018-01-06].

Dostupné z:

<http://k126.fsv.cvut.cz/?p=48&cid=61> Přednáška číslo 7

Obr. 2: Vzorec bodu zvratu

FORMIAX. Ekonomické kalkulačky IN: formiax.com [on line]. [vid. 2018-01-06]. Dostupné

z: http://www.formiax.com/HTML/ekonomicke_kalkulacky/Bod_zvratu/Bod_zvratu.html

Obr. 3: Obecný tvar grafu bodu zvratu

Analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis). In: ManagementMania.com [online].

Wilmington (DE) 2011-2018, 14.02.2017 [vid. 06.01.2018]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/analyza-bodu-zvratu>

Obr. 4: Umístění provozovny.

Dostupné z:

<https://mapy.cz/zakladni?x=14.5108744&y=50.1106220&z=16&source=addr&id=11377491&q=Kolbenova%20923%2F34a>

Obr. 5: Umístění provozovny, širší pohled

Dostupné z:

<https://mapy.cz/zakladni?x=14.5108744&y=50.1106220&z=16&source=addr&id=11377491&q=Kolbenova%20923%2F34a>

Obr. 6: Počet bytů

Český statistický úřad. Stavebnictví, byty cszo.cz [online]. 07.12.2017 [vid. 2018-01-06].

Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>

Obr. 7: Bytová výstavba

Český statistický úřad. Stavebnictví, byty cszo.cz [online]. 07.12.2017 [vid. 2018-01-06].

Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>

Obr. 8: Nezaměstnanost v krajích

Peníze.cz. Ekonomika IN: peníze.cz [on line]. [vid. 2017-12-15]. Dostupné z:
<https://www.penize.cz/interaktivni-grafiky/59244-jak-se-vyvijei-v-cesku-mzdy-a-nezamestnanost>

Obr. 9: Ceník přepravného

PPL. Naše služby a ceníky: ppl.cz [on line]. [vid. 2017-12-15]. Dostupné z:
https://www.ppl.cz/main.aspx?cls=art&tre_id=61&art_id=412

Obr. 10: Ceník dobřečného

PPL. Naše služby a ceníky: ppl.cz [on line]. [vid. 2017-12-15]. Dostupné z:
https://www.ppl.cz/main.aspx?cls=art&tre_id=61&art_id=412

Obr. 11: Vzorec bodu zvratu včetně dosazení

Vlastní zpracování

Obr. 12: Bod zvratu - měsíční

Vlastní zpracování

Seznam tabulek

Tab. 1: Konkurence

Vlastní zpracování

Tab. 2: Porovnání konkurenčních výrobků

Vlastní zpracování

Tab. 3: Počáteční náklady

Vlastní zpracování

Tab. 4: Kalkulace v 1. roce

Vlastní zpracování

Tab. 5: Kalkulace po 1. roce

Vlastní zpracování

Tab. 6: Výkaz zisků a ztrát, optimistická varianta – 1. a 2. rok

Vlastní zpracování

Tab. 7: Výkaz zisků a ztrát, optimistická varianta – 3. a 4. rok

Vlastní zpracování

Tab. 8: Výkaz zisků a ztrát, reálná varianta – 1. a 2. rok

Vlastní zpracování

Tab. 9: Výkaz zisků a ztrát, reálná varianta – 3. a 4. rok

Vlastní zpracování

Tab. 10: Výkaz zisků a ztrát, upravená reálná varianta – 1. a 2. rok

Vlastní zpracování

Tab. 11: Výkaz zisků a ztrát, upravená reálná varianta – 3. a 4. rok

Vlastní zpracování

Tab. 12: Výkaz zisků a ztrát, pesimistická varianta – 1. a 2. rok

Vlastní zpracování

Tab. 13: Výkaz zisků a ztrát, pesimistická varianta – 3. a 4. rok

Vlastní zpracování

Tab. 14: Cash flow - optimistická varianta – 1. a 2. rok

Vlastní zpracování

Tab. 15: Cash flow - optimistická varianta – 3. a 4. rok

Vlastní zpracování

Tab. 16: Cash flow - reálná varianta – 1. a 2. rok

Vlastní zpracování

Tab. 17: Cash flow - reálná varianta – 3. a 4. rok

Vlastní zpracování

Tab. 18: Cash flow – upravená reálná varianta – 1. a 2. rok

Vlastní zpracování

Tab. 19: Cash flow – upravená reálná varianta – 3. a 4. rok

Vlastní zpracování

Tab. 20: Cash flow – pesimistická varianta – 1. a 2. rok

Vlastní zpracování

Tab. 21: Cash flow – pesimistická varianta – 3. a 4. rok

Vlastní zpracování

Tab. 22: SWOT analýza

Vlastní zpracování

Tab. 23: Seznam rizik s opatřeními

Vlastní zpracování

Seznam grafů

Graf. 1: Rozdělení nákladů

Vlastní zpracování

Graf. 2: Rozdělení rizik

Vlastní zpracování