

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský záměr

Business plan

Martin Vildt

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Martin VILDT**
Osobní číslo: **K17B0153P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský záměr**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

1. Charakterizujte podnikatelský plán a jeho základní aspekty.
2. Představte vybraný podnikatelský záměr.
3. Zpracujte podnikatelský plán vybraného podnikatelského záměru.
4. Zhodnoťte potenciál realizace vybraného podnikatelského záměru.

Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4 .
- SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5 .
- SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozložit podnikatelské příležitosti*. 1. vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3., upravené a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0733-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kristýna Machová**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka





Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský záměr“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 14. 12. 2020

.....

Martin Vildt

Prostřednictvím této kvalifikační práce bych velmi rád poděkoval své vedoucí práce Ing. Kristýně Machové, za cenné rady, odborné vedení, doporučení, konzultace a připomínky, bez kterých by tato práce nevznikla.

Poděkování patří také panu Václavu Viličkovi, který mi poskytl odborné poradenství v oblasti technologie svařování kovů a principů kovovýroby.

Velké díky patří i mé rodině a přátelům za podporu a průběžné konzultace předkládané práce.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 11 |
| 1 Definice podnikání, podnikatele a podniku | 12 |
| 1.1 Podnikání..... | 12 |
| 1.2 Podnikatel..... | 12 |
| 1.3 Podnik | 13 |
| 2 Právní formy podnikání | 15 |
| 2.1 Podnikání fyzické osoby | 15 |
| 2.2 Podnikání právnické osoby | 16 |
| 2.2.1 Veřejná obchodní společnost | 16 |
| 2.2.2 Komanditní společnost | 17 |
| 2.2.3 Společnost s ručením omezeným..... | 17 |
| 2.2.4 Akciová společnost | 17 |
| 2.2.5 Družstvo..... | 17 |
| 3 Podnikatelský plán..... | 18 |
| 3.1 Podnikatelské příležitosti | 18 |
| 3.1.1 Metody získání podnikatelského nápadu | 18 |
| 3.2 Lean Canvas | 19 |
| 3.2.1 Zpracování Lean Canvasu | 20 |
| 3.3 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu | 21 |
| 3.4 Náležitosti podnikatelského plánu | 21 |
| 3.4.1 Titulní strana | 22 |
| 3.4.2 Exekutivní souhrn | 22 |
| 3.4.3 Popis podnikatelské příležitosti a podniku | 22 |
| 3.4.4 Externí prostředí – trh | 23 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.4.5 | Marketingový plán | 25 |
| 3.4.6 | Operační plán | 27 |
| 3.4.7 | Personální zdroje | 27 |
| 3.4.8 | Finanční plán | 28 |
| 3.4.9 | Hodnocení rizik | 29 |
| 3.4.10 | Přílohy | 30 |
| 4 | Lean Canvas..... | 31 |
| 5 | Podnikatelský plán společnosti Cercado, s. r. o..... | 32 |
| 5.1 | Titulní strana..... | 32 |
| 5.2 | Exekutivní souhrn..... | 33 |
| 5.3 | Popis podnikatelské příležitosti a podniku | 34 |
| 5.4 | Externí prostředí – trh..... | 36 |
| 5.4.1 | Dotazníkové šetření..... | 36 |
| 5.4.2 | Analýza konkurence | 37 |
| 5.4.3 | Analýza dodavatelů | 39 |
| 5.4.4 | Analýza vnějšího okolí podniku..... | 40 |
| 5.5 | Marketingový plán..... | 42 |
| 5.5.1 | Produkt | 44 |
| 5.5.2 | Cena..... | 44 |
| 5.5.3 | Dostupnost..... | 46 |
| 5.5.4 | Propagace | 47 |
| 5.6 | Operační plán..... | 47 |
| 5.7 | Personální zdroje | 49 |
| 5.8 | Finanční plán | 50 |
| 5.8.1 | Zakladatelský rozpočet..... | 50 |
| 5.8.2 | Zahajovací rozvaha | 52 |

| | | |
|-------|--------------------------------------|-----------|
| 5.8.3 | Výkaz zisku a ztráty..... | 52 |
| 5.8.4 | Cash Flow | 53 |
| 5.8.5 | Bod zvratu..... | 54 |
| 5.9 | Hodnocení rizik..... | 55 |
| 5.9.1 | Nalezení rizik..... | 55 |
| 5.9.2 | Řízení rizik..... | 57 |
| 5.10 | Přílohy | 58 |
| | Závěr | 59 |
| | Seznam použitých zdrojů | 61 |
| | Seznam tabulek | 64 |
| | Seznam obrázků..... | 65 |
| | Seznam příloh..... | 66 |
| | Přílohy | |
| | Abstrakt | |
| | Abstract | |

Úvod

Tato bakalářská práce pojednává o problematice tvorby podnikatelského plánu a jeho obsahu. Podnikatelský plán je jedna ze součástí, které by si měl zakladatel připravit, před zahájením samotného podnikání. Výhody sestavení podnikatelského plánu spočívají v přehledech o rizicích, zdrojích i činnostech nutných k úspěšnému založení společnosti. Díky podnikatelskému plánu si lze udělat obraz o společnosti a lze podle něj vyhodnotit životaschopnost daného podnikatelského nápadu.

Téma práce bylo vybráno hned z několika důvodů. Jedná se o autorovy záliby, jeho podnikavost a chuť učit se novým věcem. V této práci je ověřován ekonomický potenciál výroby kovaných plotů. Na současném trhu lze pozorovat renesanci řemesel, a proto autor tento záměr považuje za zajímavý. Na trhu se v současnosti již vyskytují výrobci kovaných plotů, ale nelze u nich pozorovat výraznější marketingové tendence.

Hlavním cílem této práce je sestavení podnikatelského plánu pro vybraný podnikatelský nápad a ověření jeho realizovatelnosti. V případě této práce se jedná o výroby plotů společnosti Cercado, s. r. o. V rámci této práce jsou aplikovány poznatky získané studiem na Ekonomické fakultě Západočeské univerzity v Plzni. Dílčími cíli jsou, jak bylo již stanoveno v zásadách zpracování této práce, charakterizování podnikatelského plánu a jeho základních aspektů, představení vybraného podnikatelského záměru, zpracování podnikatelského plánu pro daný záměr a zhodnocení potenciálu realizace vybraného podnikatelského plánu.

V teoretické části se lze seznámit s pojmy podnikání, podnik a podnikatel. Dále se čtenář seznámí s právními formami podnikání a jejich výhodami i nevýhodami. Poslední částí je struktura podnikatelského nápadu a popis obsahu jeho částí a Lean Canvas.

V praktické části je představena společnost Cercado, s. r. o. Tato společnost se zabývá výrobou moderních kovaných plotů, které jsou vytvářeny ve spolupráci s designéry.

1 Definice podnikání, podnikatele a podniku

Dříve, než autor vysvětlí, jak sestavit podnikatelský plán, je nutno se seznámit s několika pojmy, které jsou v této práci často používány, a je tak nezbytné si vysvětlit jejich význam. Jedná se o pojmy podnikání, podnikatel a podnik.

1.1 Podnikání

Podnikání je z ekonomického hlediska charakterizováno zejména těmito rysy – snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, která znamená ve většině případů zisk, a uspokojování potřeb zákazníků. Obecně řečeno se jedná o proces zvyšování původní hodnoty. Pro jakékoliv podnikání je charakteristické, že na začátku podnikání vloží podnikatel do podniku kapitál. Tento kapitál může být jak z vlastních zdrojů, tak ze zdrojů cizích. Velikost kapitálu je závislá na druhu podnikání, jednotlivé druhy podnikání se liší počátečními a průběžnými investicemi (Synek & Kislingerová, 2015).

Definice podnikání dle Taušl Procházkové (2017, s. 11) zní takto: *„Podnikání by se mělo chápat jako příležitost ke sledování nových tržních možností a hledání nových podniků. Podnikání přináší podněty pro provozovatele této činnosti, tj. pro podnikatele, kteří tyto podněty vyhledávají, vytvářejí a aplikují v praxi za účelem dosažení svých ekonomických cílů.“*

Z právního hlediska není definice pojmu podnikání zcela jasná, proto je odvozována od pojmu podnikatele. Podnikání je výdělečná činnost vykonávaná samostatně, soustavně na vlastní účet a na vlastní odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem, za účelem dosažení zisku (Novotný & Šašek, 2017).

1.2 Podnikatel

Z historického hlediska je pohlíženo na osobu podnikatele jako na nositele zodpovědnosti a rizika. S ohledem na současné podmínky a zvyšující se konkurenci by bylo vhodné doplnit, že podnikatel je zároveň také inovátor, který těží ze svých zkušeností, znalostí a praxe (Taušl Procházková, 2017).

Podnikatel je charakterizován jako *„Nositel rozhodnutí, které vyvíjí ekonomickou aktivitu spojenou s produkcí výrobků či služeb a jejich pohybem na trzích. Podnikatel se*

pohybuje v určitém podnikatelském prostředí a snaží se využívat v svůj prospěch možnosti, které mu toto prostředí nabízí.“ (Taušl Procházková, 2017, s.15).

Dle Občanského zákoníku je podnikatelem ten, kdo vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem, se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku (Novotný & Šašek, 2017).

1.3 Podnik

Podnik je instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti. Je chápána jako subjekt, ve kterém jsou přeměňovány vstupy na výstupy. K podniku nepatří pouze hmotný majetek, jako jsou auta, budovy a jiné, ale i práva, licence a další. Podnik má výhodu týmové spolupráce, která je důsledkem specializace, která vznikla z dělby práce (Taušl Procházková, 2017).

V rámci evropské unie jsou podniky děleny takto:

- Mikropodnik – do 10 osob a obrat do 2 mil. EUR;
- Malý podnik – do 50 osob a obrat do 10 mil. EUR;
- Střední podnik – do 250 osob a obrat do 50 mil. EUR včetně;
- Velký podnik – více než 251 osob a obrat nad 50 mil. EUR (Evropská komise, 2008).

Po rozpadu Rakouska-Uherska v roce 1918 vznikl samostatný Československý stát. Byly nastoleny nové právní předpisy, v nichž bylo možné najít definici podniku, která se podobá těm dnešním. Nicméně v roce 1938 bylo Československo zasažené odebráním Sudet a následně v březnu roku 1939 zřízením Protektorátu Čechy a Morava. Ekonomika se soustředila hlavně na válečné potřeby německé říše a klasické podniky fungovaly v omezeném režimu. Po konci 2. světové války byla situace v Československu napjatá s nejistou budoucností. Spojenci jednali o rozdělení států v Postupimi a Československo zůstalo pod kontrolou SSSR. V roce 1948, kdy se k definitivní moci dostali komunisté, probíhalo znárodnování majetku, a to až do roku 1953. Nově v Československu vznikala i řada dalších podniků, avšak nejednalo se o podniky, které jsou typické pro demokratické republiky. Jednalo se o instituce, které plnily stranické úkoly, jejich cílem nebylo dosažení zisku, nýbrž minimalizace nezaměstnanosti místních obyvatel. Podniky a demokracie tak, jak jsou známy dnes, se začaly utvářet až po roce 1989, kdy došlo k převratu. Československo bylo opět

demokratické a muselo se potýkat s navrácením majetků původním majitelům (Synek & Kislingerová, 2015).

V novém občanském zákoníku se již nevyskytuje pojem podnik, je nahrazen pojmem obchodní závod a je definován takto „*Organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu*“ (Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník). S ohledem na evropské standardy je v běžné praxi stále využíván pojem podnik, který je však chápán ve smyslu obchodního závodu. S uvedeným názvem je možné se stále setkat v oblasti oceňování podniku (Mařík, 2018).

2 Právní formy podnikání

Není jednoduché zvolit, jakou právní formu podnikání použít. Před touto volbou je nutné zvážit mnoho aspektů, které jsou pro různé formy podnikání odlišné. Nelze jednoznačně určit, zda je nějaká z forem jednoznačně lepší či horší, každá forma má svá specifika, která jsou popsána v následujících podkapitolách.

2.1 Podnikání fyzické osoby

V souvislosti s podnikáním fyzické osoby se je možné nejčastěji setkat s pojmem osoba samostatně výdělečně činná známá pod zkratkou OSVČ. Jedná se o univerzální termín, který je obecně užívaný a je k nalezení v zákoně o důchodovém pojištění. Je jím označována jakákoliv fyzická osoba, která podniká, nehledě na způsob podnikání (Srpková & Řehoř, 2010).

Základním pramenem pro podnikání fyzických osob je živnostenský zákon, který uvádí činnosti, které jsou živnostenským podnikáním, ale uvádí i výjimky, které jsou definovány v § 3, jako jsou tzv. svobodná povolání (malíři, herci a další) (Zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon).

Živnostenské podnikání patří mezi nejčastější a nejjednodušší formy podnikání. Každá osoba, která chce provozovat živnostenskou činnost, musí splnit všeobecné podmínky. Těmito podmínkami jsou minimální věk 18 let, plná svéprávnost a bezúhonnost. Některá živnostenská oprávnění vyžadují však další zvláštní podmínky, jako jsou odborné nebo jiné způsobilosti (Zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon)

V současnosti jsou rozlišovány čtyři druhy podnikání, které je také možno členit na ohlašovací a koncesované podle požadavků na odbornou způsobilost:

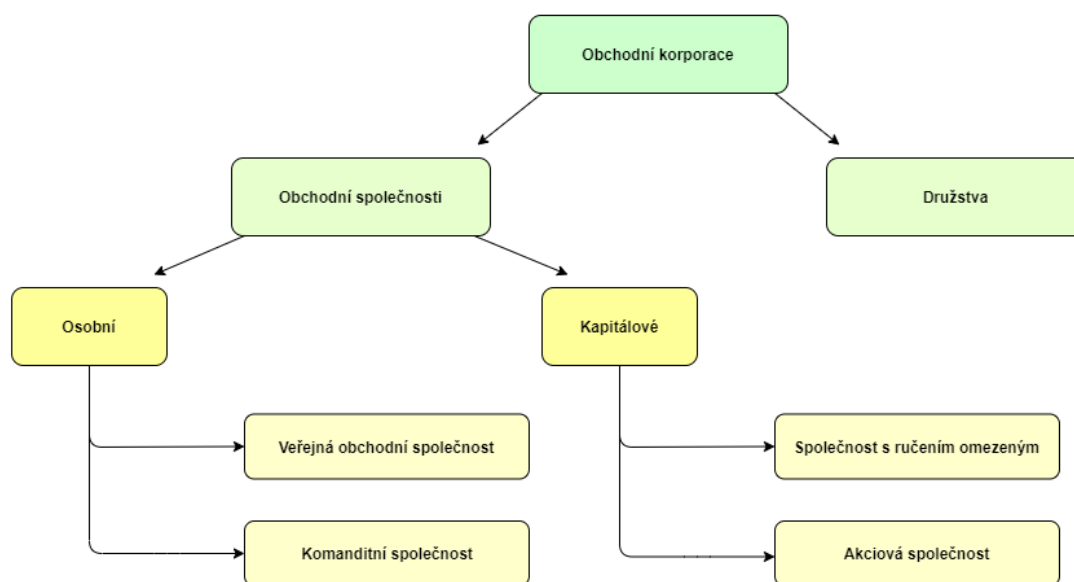
- řemeslné živnosti – nutná praxe nebo výuční list či maturita v oboru;
- vázané živnosti – nutnost prokázat odborné zkušenosti;
- volná živnost – nepotřebujeme žádnou odbornou způsobilost;
- koncesované živnosti – vznikají a jsou provozovány na základě vydání povolení od správního orgánu (Zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon)

2.2 Podnikání právnické osoby

Na právnickou osobu je nutno poohlížet jako na samostatný subjekt práva, který je nositelem práv a povinností. Občanský zákoník uvádí tři typy právnických osob – korporace, fundace a ústavy. Tato práce se blíže zabývá pouze podskupinou korporací, a to konkrétně obchodními korporacemi.

Obchodní korporace jsou děleny na obchodní společnosti a družstva. Obchodní společnosti jsou dále členěny na osobní a kapitálové společnosti. Mezi osobní společnosti jsou řazeny veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti, mezi kapitálové jsou řazeny společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti (Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích)

Obrázek 1 – Rozdělení obchodních korporací



Zdroj: Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích, zpracováno autorem

2.2.1 Veřejná obchodní společnost

Z historického hlediska je tato forma řazena k nejstarším formám obchodních společností. U veřejné obchodní společnosti je obligatorním znakem minimální počet 2 společníků, kteří ručí veškerým svým majetkem. Hlavní výhody uvedené formy obchodní společnosti jsou spatřovány v nižším daňovém zatížení, jelikož tato společnost není povinná platit daň z příjmu právnických osob. Jednotliví společníci platí pouze daň z příjmu fyzických osob (Blažek, Janovec, Pařízková, Schweigl, & Tomášková, 2020).

2.2.2 Komanditní společnost

Počátky komanditní společnosti je možno nalézt již ve středověku, umožňovala podnikat osobám, které nemohly být vzhledem ke svým povoláním obchodníky, za pomoci jiných osob.

Komanditní společnost tvoří dvě skupiny, a to komanditisté a komplementáři. Komanditisté ručí pouze svým vkladem a nepodílí se na vedení společnosti. Zatímco komplementáři ručí veškerým svým majetkem a vedou společnost. Daňové zatížení je závislé podle toho, o jakého společníka se jedná (Blažek et al., 2020).

2.2.3 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným může být jako jediná založena pouze jednou osobou. Jedná se o velmi často využívaný typ obchodní společnosti. Mezi největší výhody, které uvedená forma poskytuje, patří základní vklad 1 Kč, již výše uvedené založení jednou osobou a ručení za závazky společnosti pouze do výše nesplacených vkladů (Blažek et al., 2020).

2.2.4 Akciová společnost

Akciová společnost vznikla s rozvojem zámořského obchodování, zvláště snahou investorů zhodnocovat své prostředky i na jiných trzích.

Na založení akciové společnosti jsou potřeba minimálně 2 mil. Kč nebo 80 tisíc EUR. Akcionáři neručí za závazky společnosti. Pokud se akcionář hlásí o podíl na zisku, je vyplacený podíl označován jako dividenda. Mezi velké nevýhody patří dvojité zdanění podílů na zisku a obecně složitější právní i daňová úprava (Blažek et al., 2020).

2.2.5 Družstvo

Jedná se o společenství osob, jejichž počet není pevně stanoven. Účel družstva je podpora svých členů anebo jiných osob za účelem podnikání. Minimální počet zakládajících členů jsou tři a na ustavující schůzi jsou přijaty stanovy družstva, dále jsou voleny orgány družstva a rozhoduje se o výši členských vkladů. Základní kapitál je tvořen součtem členských vkladů (Blažek et al., 2020).

3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument v písemné formě, ve kterém jsou zpracovány vnitřní i vnější faktory, které souvisí s podnikáním. Díky němu je ověřena reálnost a životaschopnost podnikatelského nápadu. Je sestavován především pro interní účely, nicméně jej může požadovat investor či banka (Srpová & Řehoř, 2010).

Než autor představí podnikatelský plán, je nutné se seznámit ještě s jednou činností, která mu předchází. Podnikatelská příležitost je důvodem, proč je sestavován podnikatelský plán. Tím je ověřeno, zda má daná příležitost smysl a vyplatí se jí dále zabývat.

3.1 Podnikatelské příležitosti

Podnikatelský nápad je první fází podnikatelského procesu. Získat správný podnikatelský nápad není vůbec jednoduché a je pravděpodobné, že první myšlenka se po některé z provedených analýz ukáže být jako nepříliš vhodná k realizaci, ať už vzhledem k analýze odvětví, PEST analýze, vysokým vstupním bariérám či analýze konkurence. Může se také stát, že při podrobnější analýze trhu se zjistí, že daný produkt či služba již existuje, popř. že vstup na trh je svázán náročnými legislativními či finančními podmínkami. Proto je nutno veškeré proměnné před začátkem realizace kriticky zhodnotit (Srpová, 2020).

Se samotným podnikatelským nápadem však není zdaleka vyhráno, vše teprve začíná. I na začátku jednoduše se tvářící nápad s sebou může nést mnoho otázek. Kdo si produkt koupí? Jsou zkušenosti pro výrobu daného produktu dostatečné? Jaká je konkurence a mnoho dalších (Svobodová & Andera, 2017).

Podnikatelské příležitosti jsou děleny do tří kategorií:

1. neuspokojená poptávka;
2. nevyužité nebo špatně využité zdroje;
3. kombinace obojího (Srpová, 2020).

3.1.1 Metody získání podnikatelského nápadu

Autor představí několik metod pro získání podnikatelského nápadu. Tyto metody nejsou časově náročné, ale mohou být přínosem při rozhodování o výběru činnosti podnikání.

Brainstorming je moderní metoda pro získávání nejen podnikatelských nápadů. Smyslem této činnosti je zamyslet se nad jedním tématem a vymyslet co nejvíce nápadů, které s ním souvisí. Při této činnosti je zvolen jeden facilitátor, který usměřuje myšlenkový tok, zapisuje nové myšlenky a motivuje skupinu. Celý brainstorming by měl trvat mezi 5–10 minutami (Svobodová & Andera, 2017).

Metoda 6_8_5 je vhodná pro skupiny, kde brainstorming nepřináší očekávané výsledky. Cílem této metody je nakreslit 6–8 nápadů v pěti minutách, které se vztahují k danému tématu. Následně si účastníci představí svoje nápady, krátce je okomentují a zodpoví otázky ostatních účastníků. Není nutné kreslit detailní obrázky, ale pouze drobné náčrtky, které jsou představeny ostatním. Tuto metodu lze aplikovat samostatně, ale i ve skupině (Svobodová & Andera, 2017).

Myšlenkové mapy využíval již Leonardo da Vinci. Jedná se o jednoduchou metodu, kde do středu papíru je napsáno hlavní téma. K tomuto tématu jsou doplňovány další myšlenky, které jsou propojeny šipkami či čarami. Cílem této činnosti je vznik pomyslného pavouka, který mapuje nové nápady a připomínky (Svobodová & Andera, 2017).

3.2 Lean Canvas

Lean Canvas je považován za mezistupeň mezi myšlenkou a byznys modelem. Jedná se o jednoduchý nástroj, který umožňuje rychlé zachycení podnikatelského plánu a pomáhá s vymýšlením jeho variant. Celý tento model je zachycen na jednu stranu papíru, na které jsou předtištěné klíčové oblasti, které lze vyplnit. Je hojně využíván i ve velkých firmách k inovacím jejich byznys modelu (Srpová, 2020).

Tím, že je podnikatelský plán rozpracován do Lean Canvasu, je získáván nový pohled na náš podnikatelský plán. Přináší nové myšlenky, o kterých je nutné přemýšlet, čímž jsou získávány jeho nové varianty. Jasná struktura Lean Canvasu neposkytuje prostor pro různá nedorozumění či nesrovnalosti a sjednocuje pohled členů v týmu. Při představování byznys nápadu je vhodné publikum seznámit nejprve s Lean Canvasem, jelikož přiblíží publiku zjednodušeně podnikatelský nápad (Ries, 2019).

Lean Canvas může být použit také jako nástroj k odhalování a hodnocení rizik. V počáteční fázi se jedná o místa, kde ve vyplňování dochází ke zjištění nedostatku

informací. Tato nejistota odhaluje slabá místa, která by byznys model mohla potenciálně ohrozit (Ries, 2019).

Obrázek 2 – Lean Canvas

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| PROBLÉM | ŘEŠENÍ | UNIKÁTNÍ PŘIDANÁ HODNOTA | KONKUREČNÍ VÝHODA | SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ |
| EXISTUJÍCÍ ALTERNATIVY | KLÍČOVÉ METRIKY | SROZUMITELNÝ POPIS | CESTY K ZÁKAZNÍKŮM | PRVNÍ VLAŠTOVKY |
| STRUKTURA NÁKLADŮ | | CENOVÝ MODEL | | |

Zdroj: Veselý & Hájková, 2015, zpracováno autorem

3.2.1 Zpracování Lean Canvasu

Význam a hodnota Lean Canvasu pro začínající podnikatele již byla nastíněna v předchozí kapitole, nyní je vysvětleno, co doplnit do jednotlivých polí a jak postupovat s vyplňováním.

1. Problém – jsou popsány maximálně tři problémy, které se týkají budoucích zákazníků, a do spodní části je vypsáno, jak dosud zákazníci řeší problém.
2. Segmenty zákazníků – zde jsou doplněny výsledky z analýz ze zákaznického výzkumu, je definována persona a do spodní části pole jsou napsány pravděpodobní první zákazníci.
3. Řešení – v tomto poli je vysvětlen produkt či služba, která je nabízena.
4. Unikátní přidaná hodnota – jedná se o kreativní popis toho, co je nabízeno, a popisu, v čem je společnost jedinečná. Ve spodní části je vysvětlení, které by mělo krátce přesvědčit a udělat představu o produktu.
5. Cenový model – dané pole slouží k popisu zdroje příjmů, znázornění požadované ceny a popisu toho, co tvoří zisk.
6. Cesty k zákazníkům – je získána odpověď na otázku, jak produkt bude distribuován k zákazníkům. Je nutné se zamyslet nad vyžitím distribučních kanálů.

7. Klíčové metriky – zde je popsáno, jaké prostředky jsou využity k ověření, zda je produkt prodáván podle předpokladů. Cílem je přeměna vizí a myšlenek ve kvantifikovatelná data.
8. Struktura nákladů – v tomto poli není příliš prostoru pro rozepisování, ale jsou zdůrazněny největší položky týkající se provozu a budování společnosti.
9. Konkurenční výhoda – je nutné se zamyslet nad tím, v čem spočívá konkurenční výhoda. Je zde rovněž nastíněné firemní duševní vlastnictví, jako jsou například patenty nebo unikátní know-how (Srpková, 2020).

3.3 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Pokud je sestavován kvalitně zpracovaný podnikatelský plán, je nutno dodržovat obecně platné zásady. Jde o to, že tento plán je předkládán externím subjektům, jako jsou například investoři. Ti budou mít k dispozici i jiné podnikatelské plány, které budou chtít také zapůsobit a získat jejich investice. Z tohoto důvodu je doporučováno držet se těchto obecně platných zásad:

- Inovativní – každý podnikatelský plán musí obsahovat řešení určitého problému inovativním způsobem, je nutno prokázat, že předkládané řešení je lepší než dosud.
- Logický a přehledný – nejenom grafické zpracování podnikatelského plánu musí být přehledné, mělo by obsahovat grafy, tabulky a obrázky, ale také obsahovat logickou návaznost jednotlivých finančních toků a plánování termínů.
- Pravdivý a reálný – toto je základní pravidlo každého podnikatelského plánu, při predikovaném vývoji lze sestavit více variant.
- Respektující rizika – je uvažován a predikován budoucí vývoj, proto není vhodné žádné riziko bagatelizovat ani nadsazovat, ale vhodně se připravit na eliminaci či zmírnění rizik (Srpková & Řehoř, 2010).

3.4 Náležitosti podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu není pevně stanoven. Požadavky na jeho zpracování se mohou lišit podle toho, pro koho je určen. Další ovlivňující faktory struktury podnikatelského plánu jsou originalita podnikatelského nápadu či jeho (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlický, 2011).

Doporučená struktura podnikatelského plánu dle Korába et al., (2007):

1. titulní strana;
2. exekutivní souhrn;
3. popis podnikatelské příležitosti a podniku;
4. externí prostředí – trh;
5. marketingový plán;
6. operační plán;
7. personální zdroje;
8. finanční plán;
9. hodnocení rizik;
10. přílohy.

3.4.1 Titulní strana

Titulní strana je úvodním listem dokumentu. Jedná se o první stranu, která je spatřena, a měla by být graficky zajímavá, ne však přehlcená informacemi. Měla by obsahovat obchodní název firmy a logo, pokud již existuje, dále jméno autora, popř. jména jiných klíčových osob. Dále je možno uvést na tuto stranu datum založení (Koráb et al., 2007).

3.4.2 Exekutivní souhrn

Pod pojmem exekutivní souhrn si je možno představit jakýsi abstrakt podnikatelského plánu. Je zde stručně vystižen produkt, potenciální trh, silné stránky podniku a strategie. Tento souhrn je psán až po dokončení podnikatelského plánu (Koráb et al., 2007).

Autoři Srpová et al., (2011) neuvádějí kapitolu exekutivní souhrn, ale nahrazují ji kapitolami obsah, úvod a účel dokumentu a shrnutí. V obsahu se uvádí krátký a výstižný popis podnikatelského plánu. V úvodu a v účelu jsou uvedeny technické detaily, jako jsou osoby, pro které je podnikatelský plán určen, či spolehlivost odhadů a jiné.

3.4.3 Popis podnikatelské příležitosti a podniku

V této kapitole podnikatelského plánu je nastíněné, v čem je spatřována podnikatelská příležitost. Může se jednat například o nalezení mezery na trhu či technickou inovaci nebo vynález. Je důležité se věnovat popisu podnikatelského nápadu a přesvědčit čtenáře, že v dané oblasti jsou získány dostatečné zkušenosti. Nedílnou součástí je také

popis ideálního zákazníka a jeho důvody ke koupi daného produktu či služby (Srpková & Řehoř, 2010).

Popis je zahájen produktem, který firmě přinese největší část zisku nebo zajistí největší podíl na obratu společnosti. Dále jsou prezentovány další produkty. Důležité z hlediska prezentace je popsat produkt z pozice zákazníka, pro kterého je určen. Je zdůrazněno, v čem spočívá z jeho hlediska výhoda užívání produktu nebo služby. Není vhodné zabíhat do technických detailů, ale pouze vyzdvihnout výhody produktu či služby. Vlastní výrobek či službu je přínosné porovnat s konkurencí, pokud existuje. Informace o výrobcích či službách je vhodné uvádět v přehledném grafickém zpracování, ne pouze jako prostý text (Srpková et al., 2011).

Popis podniku je další částí této kapitoly, je zde uvedena právní forma podniku. Dále je také popsána vize podniku a dlouhodobá strategie firmy. Konkurenční výhodu firmy může tvořit několik složek. Ať se jedná například o výrobu, technickou inovaci či dostupnost surovin, je třeba důsledně se tomuto popisu věnovat, neboť jde o jednu z hlavních informací, která by mohla potenciální investory zaujmout. Důležité je také se zamyslet alespoň zjednodušeně, kam by se produkt v budoucnu mohl posunout, a popsat následný produktový vývoj. Je vhodné uvést také popis technických informací – potřebné prostory a dále zařízení administrativních činností. Je doporučeno uvést rovněž organizační strukturu (Koráb et al., 2007).

Důležité je také zmínit firemní misi, která udává, proč podnik existuje na trhu, a vizi, kde je uvedeno, kam by se chtěl podnik do budoucna vyvíjet (Vochozka, Mulač, & a kol., 2012).

3.4.4 Externí prostředí – trh

Úspěch na trhu není samozřejmost. Je nutné provést kvalitní analýzu trhu a zjistit preference našich zákazníků. Je vhodné použít analýzy nebo statistiky, které již provedly jiné instituce a jsou veřejně dostupné. Tržní analýza je důležitá nejenom pro nás, ale i pro naše investory, které bude zajímat kvalita provedeného průzkumu a validita dat.

V úvodu této kapitoly je vhodné začít charakteristikou trhu či odvětví a popsáním jejich specifik. Pokud podnikatelský záměr cílí na nové trhy, jako jsou například průmysl 4.0

a podobně, je vhodné tento trh podrobně popsat, neboť se mohou objevit specifika daného trhu (Svobodová & Andera, 2017).

Mezi specifika jsou uváděny také poptávkové politiky. Běžně se vyskytují dva typy poptávkových podmínek. Zaprvé si zákazník kupuje daný produkt opakovaně, jedná se například o nákup drogerie. Zákazník si nalezne oblíbený produkt, který ho přesvědčí, a kupuje ho opakovaně. Zadruhé se jedná o produkty, které jsou kupovány jen jednou či dvakrát za život. Jedná se například o koupi domu či využití služeb svatební agentury (Svobodová & Andera, 2017).

Dále lze popsat trh pomocí oborové výnosnosti. Jsou obory, kde jsou vysoké marže a tyto obory jsou obecně považovány jako výnosné – například výroba alkoholu. Na druhé straně stojí obory s nízkou marží a celkově nejsou považovány za ziskové – například výroba pekárny. Nicméně tato ziskovost se může skokově měnit díky legislativním požadavkům a nepředvídatelností trhu. Nutné je i sledovat trendy, produkty či služby, které jsou ziskové dnes. Nemusí být však rentabilní v dalších letech (Svobodová & Andera, 2017).

Je nezbytné si uvědomit, který segment trhu je pro společnost vhodný. Z tohoto důvodu je nutno si promyslet, jak nastavit produktovou politiku. V rámci průzkumu trhu jsou uvedeny do podnikatelského plánu skupiny, které:

- mají z výrobku či služby užitek;
- mají k výrobku nebo dané službě snadný přístup;
- jsou za produkt či služby ochotny zaplatit (Srpková et al., 2011).

Na základě analýzy trhu jsou identifikovány budoucí předpokládané výnosy společnosti. Podle této analýzy je odhadováno množství výroby produktu či rozsah poskytování služby.

Na závěr je vhodné zmínit naši konkurenci. Mezi konkurenty patří firmy, které působí na stejném trhu, cílí na stejný segment a nabízejí obdobné produkty. Pokud se na trhu nachází větší množství konkurentů, jsou rozděleny na hlavní a vedlejší konkurenci. Je třeba popsat konkurenční výhody jednotlivých firem a vyhodnotit konkurenci pomocí ukazatelů, které jsou vybrané. Mezi tato kritéria řadíme:

- cenová politika;
- podíl na trhu;

- služby poskytované zákazníkům;
- prodejní cesty;
- sídlo;
- dostupnost produktů či služeb a jiné (Srpková et al., 2011).

3.4.5 Marketingový plán

Z dnešního hlediska nelze nahlížet na marketing jako na nástroj, který pomáhá prodat co nejvíce výrobků nebo služeb, ale hlavně jako na prostředek pro uspokojování potřeb zákazníků. Cílem marketingu je analyzovat trh, zákazníky a příležitosti a na základě těchto poznatků sestavit vhodnou marketingovou strategii (Taušl Procházková, 2017).

Marketingová strategie řeší tři typy rozhodnutí:

- výběr cílového trhu;
- určení tržní pozice produktu;
- rozhodnutí o marketingovém mixu (Srpková et al., 2011).

Smyslem výběru cílového trhu je segmentace trhu, která je popsána v kapitole externí prostředí. Při výběru tržního segmentu je kladen důraz na velikost a kupní sílu.

Pokud je cílový segment již vybrán, je ještě nutné zvolit tržní pozici z hlediska ukotvení produktu mezi konkurenty. Pokud je určena pozice i segment, je dále nutné zvolit strategii, jak se produkt umístí mezi ostatními produkty na trhu. Při volbě tržní pozice jsou identifikovány konkurenční výhody, které vystihují produkt. Poté jsou vybrány hlavní výhody, které jsou důležité pro naše spotřebitele (Karlíček, 2018).

Důležité je také zaměřit se na trh, na který je cílena nabídka produktů. Lze volit mezi trhem B2C – firma – zákazník, nebo B2B – firma – firma.

B2C trh je specifický tím, že cílí již na koncové zákazníky. Znamená to tedy, že zákazník je zároveň i spotřebitel daného produktu či služby. Tento trh je charakteristický masovým počtem zákazníků. Tito zákazníci se nemusejí vždy chovat racionálně a jejich poptávka může být citově či trendově založená. Objem nákupů není velký, protože zákazník nakupuje většinou pro svou potřebu či potřeby rodiny. Z daného produktu již nemá další zisk. Spotřebitelé jsou také více ovlivnitelní marketingovou komunikací. Mezi marketingovou komunikací lze zařadit reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, vztahy s veřejností a přímý marketing (Kotler & Keller, 2013).

B2B trh znamená obchodování mezi firmami, jedná se o trh průmyslový. Poptávajícím není koncový zákazník ale firma, která daný produkt či službu použije k obchodování či zpracování. Na konci tohoto řetězce může být jak trh B2B, tak trh B2C. Celkově lze tento trh považovat za racionální, jsou uzavírány velké počty dodávek a jedná se o složitější rozhodovací procesy. Mezi specifické prvky rozhodování při nákupu na tomto trhu patří zapojení více osob, nakupující přesně ví, co poptává, rozhodování o nákupu je často ve více úrovních, ceny jsou závislé na odebraném množství. Mezi firemní komunikaci lze zařadit podpory prodeje, výstavy a veletrhy a přímý marketing (Kotler & Keller, 2013).

Pokud je vybrána tržní pozice, je nutné také vhodně zvolit marketingový mix, který se nejčastěji skládá ze čtyř nástrojů:

- produkt,
- cena,
- distribuce,
- propagace (Srpková et al., 2011).

Produkt tvoří podstatu nabídky. Produkt jako takový se skládá z několika úrovní – jádra produktu, vlastního produktu a z rozšířeného produktu. Jádro produktu neboli jádro užítku tvoří podstatu produktu. Je to hlavní důvod, proč ho zákazník kupuje, vychází z potřeb zákazníka. Kolem jádra se nachází vlastní produkt, který tvoří pět znaků – kvalita, varianty produktu, design, obal a značka. Vlastní produkt nám pomáhá díky těmto znakům odlišit se od konkurence. Poslední úroveň produktu tvoří rozšíření produktu, jedná se o doprovodné služby k produktu, například o prodlouženou záruku, pozáruční servis a další. Tyto služby nám mohou pomoci přesvědčit zákazníka ke koupi (Godin, 2020).

Nastavení optimální ceny není jednoduchá záležitost, je rozhodováno, jakým způsobem jsou ceny stanovovány, jaká je nastavována cenová hladina a jaká cesta je nastavena v oblasti zvýhodňování nabídek. Při tvorbě cen je orientace zaměřena na náklady výrobků, poptávku po výrobcích a ceny konkurence. Při orientaci na náklady je vycházeno z kalkulačního vzorce, který pomůže nalézt nejnižší možnou cenu. Nevýhoda této metody je, že nebere v potaz ceny konkurence. Při stanovení ceny orientované na poptávku je nutno si sestavit podrobnou analýzu trhu, ze které budou nastavovány ceny. Tato poptávková metoda bere v potaz zvýšenou poptávku

u sezónních výrobků a místa prodeje. U cen stanovovaných na základě konkurence jsou ceny nastaveny jako u ostatních konkurenčních produktů, mohou se lišit v jednotkách procent v obou směrech (Synek & Kislingerová, 2015).

Distribuce jako další marketingový nástroj uvádí cestu od prodejce ke konečnému spotřebiteli. Distribuční řetězec je definován počtem nezávislých subjektů, které se podílí na cestě produktu k zákazníkovi. Do distribučního řetězce patří výrobce, velkoobchod, prostředník, maloobchod a nezávislý agent. Pokud je do řetězce zapojeno více subjektů, jedná se o víceúrovňovou distribuci. Počet distributorů v řetězci je dán efektivitou dopravy produktu ke spotřebiteli (Vochozka et al., 2012).

V oblasti propagace je nutné si uvědomit, jaký produkt je v nabídce a podle toho jsou zvoleny vhodné marketingové kanály. Je několik možností, kam lze umístit reklamu, jakou vybrat podporu prodeje. V současné době je velmi populární digitální marketing. Firmy pocítují jeho bohaté statistiky návštěvnosti a rychlé vyhodnocení marketingových kampaní. Do marketingového plánu je vhodné popsat zvlášť online marketing a offline marketing. Ke každé části je uvedena četnost využití marketingových kanálů. (Godin, 2020).

3.4.6 Operační plán

Operační plán pomůže propojit jednotlivé činnosti a udělá lepší obraz o podnikatelském plánu z časového hlediska. V operačním plánu jsou popsány jednotlivé kroky založení podniku, dále je stanoven harmonogram a nastaveny jednotlivé milníky (Koráb et al., 2007).

Nejčastěji je tvořen Ganttův diagram, který poskytne přehledné vizuální zpracování časového harmonogramu. Je tvořen jednotlivými činnostmi, ke kterým je přiřazena doba trvání, nejdříve možný začátek i konec a výčet činností, které jim předcházejí. Součástí operačních detailů by mohl být popis vlastní výroby podniku i technologie výroby (Svozilová, 2016).

3.4.7 Personální zdroje

Obsahem této kapitoly je popsat firmu z hlediska personálních zdrojů, kde jsou vyhledávány a získávány. Této kapitole je vhodné se věnovat zvlášť, pokud je podnikatelský plán komplexnější a rozsáhlejší, je potřeba více specializovaných osob.

Jedná se o obory, které vyžadují vysoké nároky na kvalifikaci a vzdělání – například biotechnologie, chemickotechnologické firmy a další (Šikýř, 2016).

Při menším rozsahu podnikatelského plánu, kdy je potřeba jeden či několik zaměstnanců, jsou uvedeny informace o zakladateli, jeho zkušenostech a kvalifikaci (Koráb et al., 2007).

3.4.8 Finanční plán

Finanční plán převádí předchozí myšlenky podnikatelského plánu do číselné podoby. Je tím dokazováno, že podnikatelský plán je ekonomicky realizovatelný a nejde pouze o přání. Pro začínající podnikatele je nutné uvědomit si, kolik prostředků je potřeba na založení firmy a následné investice v počátku podnikání, jelikož příjmy z tržeb nejsou obdrženy ihned. Častou chybou začínajících podnikatelů bývá, že nerozlišují pojmy jako zisk, cash flow, výdaje, příjmy, náklady a výnosy (Srpková et al., 2011).

Zakladatelský rozpočet je jednou z hlavních částí podnikatelského plánu. Udává přehled o všech výdajích, které vzniknou v úseku před založením společnosti až do přijmutí prvních tržeb. V zakladatelském rozpočtu jsou uvedeny výdaje, které souvisí se založením firmy, dále finanční krytí těchto výdajů a sestavení výkazů rozvaha, výsledovka a cash flow (Růčková, 2019).

Pokud jsou sepsané výdaje na založení společnosti, lze sestavit zahajovací rozvahu, ve které jsou zohledněny plánované výdaje a zdroje jejich krytí. Je potřeba myslet na bilanční pravidlo, tedy aktiva se musí rovnat pasivům (Svobodová & Andera, 2017).

Výsledovka neboli výkaz zisků a ztráty je zpracovávána pro první rok účetního období a poskytuje informace o finančním hospodaření podniku po prvním roce, zdali podnik vykazuje zisk nebo ztrátu (Taušl Procházková, 2017).

Výkaz cash flow umožňuje pohled na prvotní příjmy a výdaje. Představuje pohled na skutečný tok peněžních prostředků a jedná se o vhodný nástroj pro řízení likvidity podniku. Doporučuje se sestavovat tzv. přímou metodou, která je vhodná pro začínající a malé podniky, a detailně zpracovat, aby měl význam pro zakladatelský rozpočet (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Posledním analytickým nástrojem je bod zvratu. Analýza bodu zvratu se používá k určení dolní hranice vyrobeného množství nebo ceny. Z rovnice bodu zvratu ale můžeme také zjistit dle Taušl Procházkové a Jelínkové, (2018):

- maximální variabilní náklady na jednotku, aby podnik nebyl ztrátový;
- maximální hranice fixních nákladů;
- minimální hranici ceny (nejnižší možné);
- počet minimální produkce výrobku, se kterým lze dosáhnout požadovaného zisku;
- kombinace s požadavky podniku na rentabilitu tržeb.

3.4.9 Hodnocení rizik

Velmi často chce poskytovatel dotací či investor znát, zda jsou potenciální společnosti známa případná rizika, která se mohou při podnikání vyskytnout, a zda je v silách společnosti je eliminovat či jim alespoň předcházet. Je vhodné si vytvořit seznam rizik a roztrždit je podle oblasti, které se týkají. Pro snížení rizika je prováděn pravidelný monitoring stávající situace (Svobodová & Andera, 2017).

Mapa rizik je sestavována pro přehlednost a utřídění rizik. Skládá se z dvou os, na ose x se nachází pravděpodobnost nastání rizika a na ose y se nachází dopad rizika. Následně je sestavena tabulka s riziky a je jim přiřazeno hodnocení pravděpodobnosti a dopadu na stupnici od 1 do 10 (nejvíce). Následně jsou rizika zanesena do tabulky, čímž vznikne mapa rizik (Doležal, 2016).

Obrázek 3 – Mapa rizik



Zdroj: Doležal, 2016, zpracováno autorem

Jednou z nejnámějších metod používaných k provádění analýzy prostředí je SWOT analýza. Tato zkratka vyjadřuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Výsledkem této analýzy je sestavení tabulky, ve které lze spatřit interní analýzu

podniku, jeho silné a slabé stránky a externí analýzu, která se skládá z analýzy příležitostí a hrozeb. Podle této analýzy je sestavována podniková strategie (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012).

Jakmile jsou rizika identifikována, jsou navržena u významných rizik opatření ke snížení těchto rizik. Mezi opatření pro snížení rizika jsou řazeny diverzifikace, dělení rizika, transfer a pojištění. Diverzifikace je rozšiřování výrobního portfolia za účelem snížit riziko při snížené poptávce po jedné službě či výrobku. Tak je kompenzován výpadek v poptávce. Dělení rizika zahrnuje rozdělení rizika mezi více osob, které se podílejí na realizaci podnikatelského plánu. Transferem je chápán přesun rizika na jiné subjekty, například dodavatele nebo odběratele. Pojištění je speciální přenos rizika, kde se budoucí nepříznivé situace přenáší na pojišťovnu, která kryje tyto škody podle sjednané smlouvy (Srpová et al., 2011).

3.4.10 Přílohy

Rozsah příloh záleží na konkrétním podnikatelském plánu. Pokud je do podnikatelského plánu zařazena příloha, je vhodné v práci uvést poznámku a na přílohu se odkázat. Do přílohy lze zařadit dle Srpová et al., (2011):

- životopisy klíčových osobností;
- výpis z obchodního rejstříku;
- analýzu trhu;
- zprávy, články a doplňující materiály;
- obrázky výrobků a prospekty;
- technické výkresy;
- podklady z finanční oblasti.

Ne vždy je nutné přiložit všechny uvedené přílohy, v některých oblastech podnikání je však doporučeno připojit i další.

4 Lean Canvas

Níže uvedený obrázek 4 obsahuje zpracovaný Lean Canvas firmy Cercado, s.r.o.

Obrázek 4 - Zpracovaný Lean Canvas

| Lean Canvas Podnikatelský plán na jedné straně papíru Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz | | Projekt: Cercado, s.r.o. | Autor: Martin Vlída | Datum: 3.12.2020 |
|--|---|---|--|---|
| | | | | Verze: # 1 |
| Problém Jaké jsou 1-3 nejdůležitější problémy vašich zákazníků? Realizace nového plotu. Novýhovující současný plot. Plot, který se nehodí k designu domu. | Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků? Široká nabídka designových plotů, za přijatelnou cenu. | Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaka je výšedná hodnota pro zákazníka? Široký výběr designů, který vychází z navázání spolupráce se studenty z uměleckopřírodních škol. Unifikované rozměry plotů, díky tomu lze ploty vyrobit rychleji než konkurence. Možnost přizpůsobení plotů, díky technologii vypalování plechu. | Neferová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy? Design plotů, který je autorsky chráněný. Navázání partnerství s designéry. | Základníci Kdo jsou vaši základníci, resp. uživatelé? Muž či žena ve věku 31-50 let, vlastníci starší dům či stavi nový dům. Zajímalí se nové trendy a mají rádi zajímavý design. |
| Existující alternativy Jaké alternativy řeší své problémy dnes? Dřevěné ploty. Plot z betonových dílců. Ploty z poplastovaných pleťů. | Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaka další čísla jsou pro vás teď důležitá (aktivace, aktivace, konverze, tržby, doporučení)? Naplnění plánu prodeje plotů -200 ks plotových dílců měsíčně. Spokojenost zákazníků, ověřována pomocí dotazníků po realizaci. Dotazník bude obsahovat škálu od 1 do 10, požadujeme průměrně hodnocení alespoň 7. | Srozumitelný opis Jaké jednolizce opíšete vaše řešení pomocí již existujících? Jedinečné designové ploty. | Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům? Vlastní webové stránky a e-shop. Doporučení od architektů. Doporučení stávajících zákazníků. Osobní konzultace se zákazníkem. Reklama Google Ads, a Sklik. Propagace pomocí influencerů, kteří se zajímají o bydlení a mají odběratelé ve věku 31- 50 let. | První vlastovky S kým můžete začít nejdříve? Mladý pár, který si postavil nový dům v západních Čechách, a ještě nemají postavený plot. |
| Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaka jsou vaše první a varadbní náklady? Založení podniku - vybavení - 1 300 000 Kč Vznik společnosti - 7 700 Kč Náklady na první měsíc provozu - 131 000 Kč | | Cenový model Jak nasazíte vaše řešení problémů? Plot 2X1 m Kovany plot - 2799 Kč Kovany plot s vypalovaným plechem - 3299 Kč Plot z vypalovaného plechu - 3399 Kč | | |

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0. Přeložili Jan Veselý a Petra Hájková.

Zdroj: Veselý & Hájková, 2015, zpracováno autorem

5 Podnikatelský plán společnosti Cercado, s. r. o.

V praktické části je představen podnikatelský plán společnosti Cercado, s. r. o. Při sestavení tohoto plánu je využita struktura, která byla nastíněna v teoretické části. Podnikatelský plán je tvořen v návaznosti na podnikatelský záměr.

Cílem je sestavení modelu a posouzení jeho konkurenceschopnosti, ziskovosti a potenciálu prosadit se na českém trhu.

Vznik tohoto podnikatelského záměru pochází z autorových zálib, mezi které právě patří práce s kovem spojená s moderními technologiemi. U několika zkušebních výrobků byly otestovány metody výroby a možnosti sériové výroby.

5.1 Titulní strana

Obrázek 5 – Logo Cercado, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obchodní název: Cercado, s. r. o.

Sídlo společnosti: Drmoul u Mariánských Lázní

Zakladatel: Martin Vildt (mvildt@seznam.cz)

Kontaktní osoba: Zakladatel společnosti je také autorem, jednatelem a kontaktní osobou

Předmět podnikání: Výroba a prodej plotů a zábradlí

Webové stránky: www.cercado.cz

Plánovaný vznik: 1. 5. 2021

5.2 Exekutivní souhrn

Podnikatelským záměrem je založení společnosti Cercado, s. r. o., která se zabývá výrobou, prodejem a montáží plotů a zábradlí. Společnost bude založena jedním zakladatelem – Martinem Vildtem, a to 1. 5. 2021. Účelem založení podniku je nabídka plotů a zábradlí z vypalovaných plechů včetně montáže. Dané produkty najdou uplatnění nejen v soukromé, ale i ve firemní sféře. Ploty se budou vyznačovat jednoduchou montáží, kvalitním zpracováním, různými povrchovými úpravami a širokým výběrem propustnosti plotů a zábradlí.

Sídlo společnosti se bude nacházet na okraji Mariánských Lázní v obci Drmoul, kde lze využít již autorovými rodiči vlastněnou dílnu ve firemním areálu. Tuto dílnu je nutné uspořádat tak, aby vyhovovala potřebám kovovýroby, je nutné ji ještě dovybavit profesionální technikou. Podnik bude moci využívat společných skladovacích prostor a sociálního zařízení.

Výrobní sortiment zahrnuje kované ploty, které jsou doplněny o vypalované plechy. Tyto plechy lze libovolně vyměňovat, i když je plot postavený, a nabízejí možnost customizace. Design těchto plotů bude nadčasový a bude navázána spolupráce se studenty z uměleckoprůmyslových škol, aby se dané ploty odlišily od současné tržní nabídky. Aby byla zajištěna široká dostupnost plotů, budou vyráběny ve standardizovaných délkách a výškách. Výrobní program bude zahrnovat kompletní sortiment k montáži plotů, jedná se o sloupky a montážní materiál.

V Česku již existuje konkurence více než 10 tuzemských a mnoha dalších podniků, které dováží levné ploty z Polska či Ukrajiny. Mezi hlavní konkurenty společnosti Cercado, s. r. o., můžeme zařadit společnost Lamark, a. s., která je nejbližší marketingem i výrobním sortimentem. Mezi další konkurenty řadíme společnosti PlotyMax.cz či Projectil Group, s. r. o., popř. P-Mont servis, s. r. o. Všechny tyto firmy nabízejí tradiční ploty s kvalitní povrchovou úpravou. Naše společnost ale na rozdíl od těchto konkurentů nabídne zajímavější cenu díky standardizované výrobě a využití moderních technologií, s nimiž je spojeno méně nároků na zaměstnance. Plusem bude rovněž zajímavý originální design a možnost drobné customizace.

Pro založení této společnosti je nutná investice 1 300 000 Kč. Z této částky se bude financovat nákup technologií, zejména svařovacího robota a CNC stroje na vypalování

plechů. K financování projektu je proto nutné využít investice od externího subjektu. Mezi tyto subjekty jsou řazeny investice buďto od banky, anebo nezávislého investora.

5.3 Popis podnikatelské příležitosti a podniku

Jedním z hlavních motivů pro vznik společnosti je omezená nabídka ze strany společností zabývajících se realizací plotů. Na trhu lze nalézt velké množství firem, které montují ploty, ale samy ploty nevyrábí. Další skupinu tvoří firmy, které ploty vyrábějí, ale nezabývají se montáží. Pouze několik málo firem v ČR nabízí obojí, ale často si za to nárokují vyšší celkovou cenu.

Dalším motivem pro založení této společnosti je nízký výskyt firem v západních Čechách. Samozřejmě při zevrubném porovnání je patrné, že postavit plot je možné i pomocí stavební firmy, nicméně ta často nemá širší kontakty na výrobce plotů. Proto je toto řešení komplikované, časově náročnější a ve výsledku může být dražší než realizace plotu specializovanou firmou. Více o tomto problému je uvedeno v kapitole Externí prostředí – trh.

Cercado, s. r. o., je firma zabývající se výrobou a montáží kovaných plotů. Tyto ploty jsou designově zajímavé i díky spolupráci se studenty z uměleckoprůmyslových škol. Design je navržen v rámci nejmodernějších trendů a zahrnuje velké množství variant a částečně i možnost individualizace díky možnosti skládání z vypalovaných plechů. Do těchto plechů lze vypálit například číslo popisné domu, jméno rodiny, název firmy a další. Tento plot může sloužit také jako reklamní nástroj díky již zmíněné individualizaci. Výroba těchto plotů zahrnuje také vchodové branky a vjezdové brány. Samozřejmě firma nezapomíná na širokou nabídku úprav vyráběných plotů – zinkování, práškové lakování, běžné lakování včetně možností kladívkového laku a další. Zinkování a práškové lakování budou zajišťovány pomocí externí firmy, zařídit společnost pro tyto typy povrchových úprav by bylo nerentabilní.

Společnost bude využívat prostorů vlastněných zakladatelovou rodinou a budou poskytnuty pouze za úplatu energií. Tyto prostory se nacházejí na pozemku určeném k lehké výrobě a v současné době lze na tomto pozemku nalézt 3 dílny, které se dají lehce přizpůsobit k lehké kovovýrobě. Celková rozloha těchto dílen je více než 400 m². Dané pozemky nabízejí však i možnost výstavby dalších dílen. Lokalita dílen je

z geografického hlediska zajímavá – lze odtud snadno dosáhnout na celé západní Čechy. Dílny se nacházejí v Drmoulu na okraji Mariánských Lázní.

Výrobní dílna je postavena na základech částečně automatické výroby a minimu specializovaných osob. Plánovaná dílna bude vybavena svařovacím robotem, kterého bude obsluhovat jedna osoba. Software robota bude nastaven na několik typů plotů, přičemž ho lze kdykoliv přenastavit či aktualizovat. Dále vybavení zahrnuje automatický vypalovací stroj, kdy do položených profilů či plechů lze vypálit téměř cokoliv. Společnost investuje do lepšího softwaru, jenž zákazníkům poskytne více možností individualizace. Dílnu je nutné ještě dovybavit strojem na dělení železa s automatickým odměřováním, ohýbačkou oceli, drobným ručním nářadím a malou lakovnou.

Výrobní proces využívá, jak již bylo zmíněno, částečné automatizace. Poté, co společnost obdrží zásilku oceli, je tato ocel dělena do již přednastavených délek a putuje do výroby. Výroba obdrží požadavek na výrobní zakázku a zaměstnanci vloží již připravenou ocel do svařovacího robota i s již vypáleným plechem, poté vyndávají z robota již kompletní svařený plot, na kterém se začistí pouze několik svárů a plot je připravený k lakování. Následně je provedena povrchová úprava dle požadavků zákazníka. Pokud je plot již finálně nalakován, přichází montážní četa, která již v průběhu výroby plotu na místě stavby realizovala přípravné práce a poté plot již pouze nainstalovala. Celý tento proces by v ideálním případě neměl zabrat více než týden, záleží na velikosti zakázky.

Výrobní sortiment bude obsahovat 3 řady plotů. Ploty kompletně z vypalovaných plechů, kombinace kovaného plotu a vypalovaných plechů a pouze kovaný plot. Společnost na výrobu plotů neplánuje využití dřeva, jelikož dřevěný plot je náročnější na údržbu a nevychází ani levněji.

První řada se bude zabývat pouze vypalovanými plechy, které lze doplnit o vlastní text, v nabídce budou široké možnosti motivů a dostupná cena. Tyto vypalované výplně budou vyměnitelné.

Druhá řada bude kombinovaná – vypalovaný plech a kovaný plot. Tento plot bude velmi nadčasový a vypalovaný motiv bude tvořit pouze část a již nebude vyměnitelný.

Třetí řada nabídne pouze kované ploty bez vypalovaných plechů, které nabídnou bohaté zdobení kovářskými prvky, jako jsou například zatočené profily.

Slogan: Plot, na který se můžete opravdu spolehnout.

Mise: Nabídka jedinečných designových plotů za příznivé ceny.

Vize: Do tří let se stát leaderem pro kvalitní kované ploty v západních Čechách. Nové oplocení již nebude nedostupné a realizace nezabere celé týdny. Být odpovědná firma s dobrou reputací. Do pěti let expandovat do celé České republiky.

5.4 Externí prostředí – trh

Společnost Cercado, s. r. o., má v plánu distribuovat své výrobky v rámci českého trhu. Průzkum trhu se tedy bude odehrávat pouze v rámci českých firem. V současné době lze na trhu sledovat renesanci řemesel a pravé poctivé české výroby (Český výrobek, 2020).

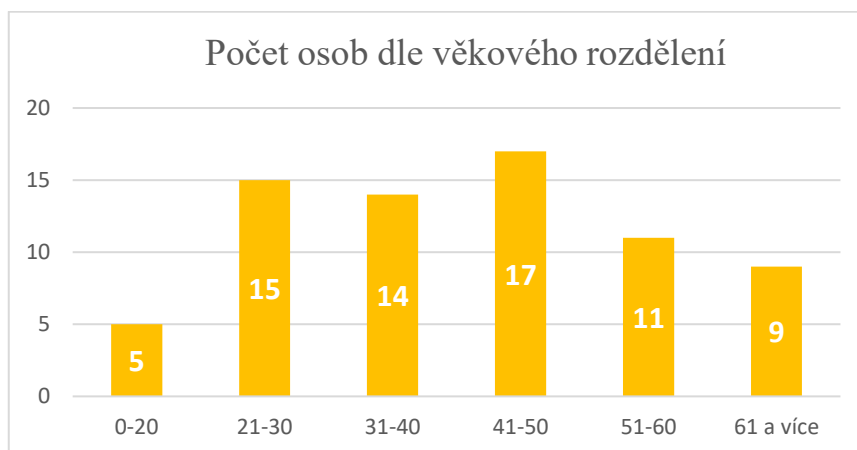
Lze se setkat s označením Český výrobek, jež je propůjčováno pouze výrobkům, které jsou vyrobeny v České republice. Lze se také setkat s pořadem o řemeslech, kde jsou představována jednotlivá řemesla a je zdůrazňována česká kvalita. Tento trend pozorují také české firmy, které se zabývají výrobou plotů. Na jejich webových stránkách je kladen důraz na to, aby potenciální zákazník věděl, že výroba probíhá v Česku.

Z hlediska poptávkové politiky se jedná o produkt, který zákazník jednou koupí a vícekrát nepotřebuje. Nicméně je důležité poskytnout i záruční a pozáruční servis otevíracích bran či servis pro případy různých poškození.

5.4.1 Dotazníkové šetření

Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo 106 osob, z toho 35 uvedlo, že vlastní byt, proto tyto osoby byly vyřazeny z celkového šetření. Tudiž bylo vyhodnocováno 71 dotazníků. Dotazníkové šetření bylo provedeno kvůli proti-epidemickým opatřením pomocí online nástroje Google Forms. Obsahuje 14 otázek a je rozděleno do 2 částí. V následujícím grafu je znázorněno věkové zastoupení dotazovaných.

Obrázek 6 - Graf rozdělení věkových hranic



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina respondentů, kteří bydlí v domě má plot, který by chtěla zrekonstruovat či postavit. Jedná se přesně o 54 respondentů. Na tuto práci by si raději zvolili profesionální firmu. Většina zákazníků je ve skupině 31-40 a 41-50 let. Je to způsobeno poptávkou rodin po vlastním bydlení v domě a také finančními možnostmi vylepšovat bydlení. Dále je patrné, že většina respondentů dává přednost designu před cenou, nicméně ale cena nesmí být příliš odlišná od konkurence. Většina dotazovaných hledá řešení plotu, o které se nebudou muset starat a udržovat jej.

5.4.2 Analýza konkurence

Analýza konkurence proběhla pomocí webového prohlížeče, kde byla porovnávána nabídka jednotlivých prodejců. Jedná se o nejpopulárnější firmy na tomto trhu. Dále byly prozkoumány ceníky jednotlivých firem a celková politika prodeje. Nejčastěji se jedná o nezávaznou poptávku, kdy přijede firma a nacení plot přímo na míru. Na základě tohoto průzkumu byla sestavena tato tabulka.

Tabulka 1 – Porovnání konkurence

| Faktor/Firma | Lamark, s. r. o. | Studio H+H, s. r. o. | KOVUM, s. r. o. | KlaTan, s. r. o. |
|--------------|------------------|----------------------|-----------------|------------------|
| Sídlo | Hradec Králové | Karlovy Vary | Plzeň – Černice | Stehelčevy |
| Datum vzniku | 06. 12. 2004 | 10. 10. 2014 | 16. 05. 2006 | 07. 08. 2010 |

| | | | | |
|-------------------------|---|---|--|--|
| Sortiment | <i>Hliníkové ploty, kované ploty, vjezdové brány a branky, ploty z tahokovu</i> | <i>Nabídka plotů podle dostupnosti dodavatelů, kované ploty a vjezdové branky i brány</i> | <i>Nabídka kompletních dodávek kovaných plotů, bran i branek, možnost sladění i se zábradlím</i> | <i>Pouze kované ploty včetně branek</i> |
| Montáž | <i>Ano</i> | <i>Ano</i> | <i>Ano</i> | <i>Ano</i> |
| Politika prodeje | <i>Osobní konzultace a nezávazné ocenění</i> | <i>Osobní konzultace a nezávazné ocenění</i> | <i>Konzultace a orientační cena dle fotek</i> | <i>Konzultace a ocenění dle fotek</i> |
| Čekací doba | <i>2 měsíce</i> | <i>dle dostupnosti dodavatelů</i> | <i>6 týdnů</i> | <i>3–5 týdnů</i> |
| Propagace | <i>Facebook, placená reklama Google, poučné programy, Receptář prima nápadů</i> | <i>Záznam v adresáři Google, propagace pomocí Kovopolotovary.cz, jež je dceřiná firma zabývající se prodejem kovaných prvků</i> | <i>Propagace pomocí webových stránek</i> | <i>Propagace pouze pomocí webových stránek</i> |
| Webové stránky | <i>Velmi kvalitně zpracované, propracovaný kontaktní formulář</i> | <i>Spojené se stránkou Kovopolotovary.cz</i> | <i>Kvalitně zpracované webové stránky, kontaktní formulář</i> | <i>Základní webové stránky, základní informace</i> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z této tabulky je patrné, že leaderem na trhu plotů je společnost Lamark, s. r. o., která je na trhu nejdéle. Lze však nalézt firmy, které nabízí ještě delší tradici, nicméně díky propagaci nejsou tak známé jako již výše uvedená společnost. Tato společnost využívá také telemarketing a prezentuje své výrobky a doporučení při výběru plotů. Firma nabízí realizace plotů po celé České republice, ale cena za realizaci je vyšší.

Jako největší konkurenci pro nás vzhledem k demografickým podmínkám řadíme firmu KOVUM, s. r. o., která působí v Plzeňském kraji a nabízí sortiment kovaných plotů včetně realizace. Její sílu autor spatřuje ve velmi seriózně působících webových stránkách a kvalitně zpracovaných plotech i brankách. Slabší stránka této společnosti je opět ve vyšší ceně, ale ne tak vysoké jako u společnosti Lamark. Jako další slabinu lze vnímat kompletně ruční výrobu.

Poslední významný konkurent je společnost Studio H+H, s. r. o. Zabývá se realizacemi plotů, jež sice sami nevyrábí, ale poskytují kompletní montáž a díly. Cenu řadíme ke

střední třídě. Díky tomu, že společnost nabízí také prodej kovaných prvků pomocí dceřiné firmy Kovopolotovary.cz, má příznivé ceny.

Poslední porovnávaná firma je řazena mezi mikropodniky a nabízí ploty v rámci Středočeského kraje a Prahy. Jedná se o individuální výrobu.

5.4.3 Analýza dodavatelů

Hlavní surovina pro výrobu plotů je ocel. Dodávky oceli by byly řešeny pomocí velkoobchodů s ocelí dle vysoutěžených cen. Bylo by poptáno více velkoobchodů a byla by zvolena nejnižší cena. Termín dodávky u oceli je v rozmezí 5–7 pracovních dní. Jako nejvhodnější dodavatel se jeví velkoobchod s hutním materiálem Damantechsteel, s. r. o., jenž nabízí bezplatnou dopravu a nejnižší ceny. V případě, že by společnost chtěla rozšířit výrobu, nabízí tento velkoobchod také prodej hliníku, tahokovu a dalších.

Neméně významným dodavatelem je dodavatel barev a laků. Každý plot má svou povrchovou úpravu a je nutné vybrat dodavatele se širokým sortimentem a rychlou dostupností. Jako nejvhodnější se jeví podnik, který sdílí v Mariánských Lázních – Barvy a Laky ML, s. r. o. Nabízí jakoukoliv barvu ze vzorníku RAL do 4 hodin v množství až 20 litrů. Dále nabízí široký doplňkový sortiment, co se laků i povrchových úprav týče.

Rovněž je nutné zařídit spolupráci s dodavatelem robotů, dořešit servisní otázky a případná řešení poruch. Spolupráce by byla navázána se společností Robotikservis, s. r. o., která se zabývá prodejem repasovaných robotů a jejich servisem. V případě poruchy zajistí servis do 24 hodin. Jedná se o firmu, která má dlouholeté zkušenosti se servisem těchto technologií. Jejich nabízená cena je lepší než od autorizovaných prodejců těchto robotů.

Je nutné také zařídit spolupráci s velkoobchodem, který nabízí sortiment speciálního kování k plotům a elektrický pohon bran. Jako vhodná společnost se jeví ipohony.cz. Tato společnost nabízí široký sortiment a disponujeme vysokými skladovými zásobami. Díky spolupráci s řadou dopravců lze objednané zboží doručit velmi rychle, pokud zboží objednáme do 14:00 je garantována expedice týž den.

Posledním významným dodavatelem je velkoobchod se svařovacím a brusným materiálem, který by měl na starosti dodávky svařovacích drátů, inertních plynů

a brusiva. Nejvhodněji se jeví firma Bonvard trade, s. r. o., která nabízí dodávky do 24 hodin a její sortiment pokrývá veškeré potřeby naší produkce, vlastní také velké množství skladových zásob. I když má firma sídlo v Brně, nabízí příznivé ceny dopravy.

5.4.4 Analýza vnějšího okolí podniku

Rozbor těchto faktorů firma nemůže ovlivnit, jedná se pouze o zobrazení situace, ve které plánuje podnikat. Pro tuto analýzu je vytvořeno velké množství metod a postupů. Mezi nejpoužívanější je řazena PEST analýza, která zkoumá faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekologické.

Politicko-právní faktory

Mezi politicko-právní faktory jsou zahrnovány všechny legislativní předpisy, které ovlivňují toto podnikání. Samozřejmě je nutné sledovat i politickou situaci dané země. V současné době, kdy jsou omezeny podniky koronavirem, je vhodné sledovat také proti-epidemiologická opatření a další jiná omezení.

Důležitým faktorem dané země je také daňové zatížení poplatníků. Konkrétně se na naše produkty bude vztahovat daň z přidané hodnoty 21 %. Dále se nás týká 19 % daň ze zisku společnosti a v neposlední řadě daň 15 % z podílů společníků. Zapomenout nesmíme také na silniční daň, protože společnost bude vlastnit montážní vůz a firemní vůz.

Celková politicko-právní situace v České republice je vyhovující. V současné době se lze setkat s proti-epidemiologickými opatřeními, nicméně našemu konkrétnímu druhu podnikání nebrání.

Ekonomické faktory

Ekonomická analýza trhu bude probíhat pomocí ukazatelů HDP, míry nezaměstnanosti, míry inflace a průměrné mzdy. Tyto faktory ovlivňují vnější okolí podniku i ochotu potenciálních zákazníků utracet.

Hrubý domácí produkt neboli HDP *„je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území; používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Může být definován, resp. spočten třemi způsoby: produkční*

metodou, výdajovou metodou a důchodovou metodou“ (ČSÚ, 2020c). Ve třetím čtvrtletí roku 2020 hodnota meziročně poklesla o 5,8 % (ČSÚ, 2020c).

Míra nezaměstnanosti se ve třetím čtvrtletí 2020 pohybovala na 2,9 %, tato hodnota je vyšší než v minulých letech. Je to způsobeno současnou situací v České republice, kdy je velké množství podniků zavřených z důvodu proti-epidemiologických opatření (ČSÚ, 2020d).

Míra inflace se zvýšila v měsíci říjnu ve srovnání s minulým rokem o 2,9 % a rozdíl mezi měsíci září a říjen je 0,3 %. Tato hladina je o trochu vyšší, než se snaží Česká národní banka dlouhodobě udržet (ČSÚ, 2020e).

Průměrná mzda za druhé čtvrtletí roku 2020 se zvýšila o 0,6 %, nicméně její reálná hodnota klesla o 2,5 %, protože míra inflace v tomto období se pohybovala na úrovni 3,1 % (ČSÚ, 2020a).

Z výše uvedeného je patrné, že situace pro vstup na tento trh, který stagnuje či mírně klesá, není zcela vhodná. Reálná mzda klesá, domácnosti začínají šetřit a neinvestují tolik peněz do nezbytných statků.

Sociálně-kulturní faktory

K těmto faktorům jsou řazeny tendence obyvatel a jejich zvyky. Dotazníkové šetření prokázalo, že obyvatelé mají tendenci si pořizovat své vlastní bydlení, ať již k rekonstrukci či výstavbu nového. Tito obyvatelé jsou nejčastěji mezi 31 až 50 lety a snaží se zajistit na klidné stáří, aby měli co nejméně starostí s následnou péčí o dům. Dále je patrné, že většina těchto obyvatel je zaměřena nejvíce na unikátní design a kvalitu s rozumnou cenou. Celkově kované ploty mají v Česku tradici a pověst jako kvalitní a bezúdržbové ploty s příjemným designem.

Technologické faktory

Jako v každém odvětví je nutné se přizpůsobovat novým trendům, i tento podnikatelský plán bere v úvahu nejnovější metody spojování a dělení kovů. Proto společnost plánuje investice do částečně automatizovaných robotů, které výrobu nejen ulehčí, ale i zlevní. Roboti už nejsou nedostupní tak jako dříve, s novými možnostmi lze pořídit již repasované roboty, které plně vyhoví této výrobě.

Důležitá je nejen výroba, ale také správná propagace naší společnosti. Je nutné investovat část prostředků do kvalitních webových stránek, protože v současné době lze

sledovat tendenci obyvatel přesunout se do online prostoru a provádět zde velkou část nákupů.

Legislativní faktory

Jedná se o živnost volnou, a to dle přílohy č. 4 nařízení vlády č. 278/2008 Sb.:

- 24. výroba a hutní zpracování železa, drahých a neželezných kovů a jejich slitin;
- 25. výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků;
- 26. umělecko-řemeslné zpracování kovů;
- 27. povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů.

Další právní faktory, které ovlivňují společnost s ručením omezeným:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob.

Ekologické faktory

V současnosti je možné setkat se se společenskou odpovědností firem. Tato odpovědnost udává firmám, aby se nesoustředily nejen na maximalizaci zisku, ale také na dopady jejich podnikání na přírodu.

Vzhledem k velikosti konkurenčních firem nelze příliš hledat v tomto odvětví společenskou odpovědnost firem, nicméně firmy se snaží využívat moderních technologií. Jedná se například o úsporné osvětlení výrobní dílny či moderní úspornější stroje. Dále tyto firmy využívají ekologickou likvidaci odpadů z výroby, jedná se kovový odpad a prázdné obaly od barev a laků.

V tomto bodě pomáhají evropské dotace, které nabízí firmám pomoc se zavedením ekologických opatření.

5.5 Marketingový plán

Tento trh je postaven na tradicích. Z tohoto důvodu je pro společnost Cercado, s. r. o., klíčové orientovat se na poctivost a tradici řemesla a zdůraznit ji na svých webových stránkách. Zároveň ale přináší možnost zavést nové marketingové metody.

V současnosti je tento trh založen spíše na obecném povědomí o produktu a nejsou zde výraznější tendence k marketingu. Nejúspěšnější firmou v tomto oboru je firma Lamark, s. r. o., která se zaměřuje na marketing nejenom na internetu, ale také na telemarketing. Na současném trhu lze pozorovat přesun do online prostoru, proto je tedy nutné se na online marketing více zaměřit.

Tato společnost se bude zaměřovat na dva trhy, a to B2B a B2C. Firma musí zvolit odlišné přístupy k těmto trhům, dle jejich specifik.

Na trhu B2B firma osloví místní stavební firmy a nabídne jim produkty a v naší nabídce, dále budou osloveni investoři a developři, kteří se zabývají výstavbou rodinných domů a řadových domů. Jako marketingový kanál bude zvolen osobní marketing a výstavy a veletrhy. Firma je schopná těmto klientům nabídnout komplexní řešení od návrhu přes výrobu až po finální realizaci.

Na trhu B2C firma osloví architektky a nabídne jim spolupráci s klienty. Dále budou využity kanály jako jsou webové stránky a sociální síť *Facebook.com*. Na těchto stránkách bude firma prezentovat své realizace a nabídku služeb. Tito zákazníci hledají nabídku plotů jen výjimečně, to znamená, že nabídku je nutné zákazníkům ukázat právě ve chvíli kdy ji hledají. Proto je nutné zaujmout pozice u architektů a v internetových vyhledávačích. Dále si firma založí i účet v internetovém rejstříku firem, které se zabývají realizací plotů.

Nyní ve fázi založení podniku je nezbytné si stanovit takové cíle, které jsou pro tuto firmu dosažitelné a lze díky nim lehce proniknout na český trh a dostat se tak do povědomí zákazníků. Cíle tohoto plánu jsou:

- oslovit všechny potenciální zákazníky, kteří v dotazníkovém šetření zodpověděli, že plot ještě nemají;
- zúčastnit se veletrhu bydlení v Plzni „Moderní dům a byt“ a veletrhu v Praze „For Arch“;
- oslovit všechny zákazníky, aby nám poskytli zpětnou vazbu, co se realizace týče, a poskytnout tyto informace anonymně na webových stránkách.

První cíl je patrný z dotazníkového šetření. Druhý cíl je ověřitelný až po založení společnosti, kdy je možné prezentovat naše produkty a budovat povědomí o firmě. Třetí lze ověřit strukturovaným dotazníkem.

Ke splnění těchto cílů je použit známý nástroj – marketingový model 4P.

5.5.1 Produkt

Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina zákazníků dává přednost designu před cenou, ale cena nesmí být příliš odlišná od konkurenčních produktů.

V této části je nutné zodpovědět, v čem se produkt bude odlišovat od konkurence. Produkt se bude odlišovat od konkurence novým designem, jednoduchou montáží a příznivou cenou. Jedinečnost designu je zaručena spoluprací se studenty z uměleckoprůmyslových škol a zároveň konzultacemi s architekty. Jednoduchá montáž znamená, že pokud by si zákazníci objednali pouze plot bez montáže, není příliš těžké ani pro nezkušeného amatéra plot nainstalovat svépomocí. Jednoduchou montáží je myšleno, že zákazník obdrží montážní materiál, kompletní nářadí k montáži a v neposlední řadě návod a doporučení. Příznivá cena je zaručena rychlou výrobou pomocí robotů, což výrazně sníží mzdové náklady. Díky robotům lze tak snížit počet zaměstnanců na nutné minimum.

Jako druhý bod je třeba popsat, proč by měl zákazník nakoupit právě u Cercada, s. r. o. V nabídce této společnosti naleznete široké designové ploty, které se hodí ke každému typu domu. Jedinečnost je v možnosti přizpůsobení plotu – do plechu lze vypálit číslo domu, příjmení rodiny či název firmy.

Od našich hlavních konkurentů na českém trhu se společnost liší hlavně příznivou cenou, inovativním designem, velmi jednoduchou montáží a moderním pojetím prodeje.

5.5.2 Cena

K volbě ceny je použita kombinace strategií stanovení ceny dle konkurence a nákladové ceny. Cena stanovená podle konkurence musí být o trochu nižší, ale samozřejmě musí brát ohledy na nákladovou cenu. V dotazníkovém šetření byla zjišťována průměrná cena, kterou by byl zákazník ochoten utratit. Firma se stane plátcem daně z přidané hodnoty v okamžiku zahájení podnikání, v textu je dále uvedeno, zda se jedná o ceny s DPH či bez.

Orientační cena, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za kovaný plotový dílec v délce 200 cm a výšce 100 cm se pohybuje kolem 2570 Kč včetně DPH. Tento průměr byl

zjištěn z dotazníkového šetření, ve kterém respondenti měli sami doplnit cenu, kterou by byli ochotni zaplatit.

Stanovení ceny na základě konkurence je jednodušší metodou, která bere v úvahu tržní poptávku. Na základě tohoto průzkumu vychází, že ceny těchto plotů se pohybují od 1000 Kč až do 8 000 Kč včetně DPH za výše uvedený kovaný plotový dílec. Nejnižší ceny jsou u plotových dílců ze supermarketů, které však na internetu nemají kladné hodnocení ať už z hlediska zpracování, trvanlivosti či povrchové úpravy. Pokud zákazník volí tento plot, tak mu vydrží nejvýše 10 let, z důvodu špatné antikoroziční úpravy a laciného zpracování. Průměr z této analýzy vychází cca 2 720 Kč s DPH, v této ceně lze koupit již kvalitní plot s dobrou antikoroziční úpravou a středně dobrým zpracováním. Pokud je zákazník náročnější a hledá opravdu kvalitu, je nutné si připravit na kovaný plotový dílec cca 4 000 - 5 000 Kč. V této cenové hladině již nejsou kompromisy v kvalitě ani povrchové úpravě.

Pokud je cena stanovována na základě ceny orientované na náklady, není vhodné zapomínat na konkurenci. Tato metoda ji nebere v úvahu. V níže uvedené tabulce lze nalézt propočtenou tuto metodu. Uvedené ceny jsou bez daně z přidané hodnoty.

Tabulka 2 – Výrobní náklady

| Položka/Výrobek | Kovaný plot | Kovaný plot s vypalovaným plechem | Plot z vypalovaného plechu |
|-------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Přímý materiál | 480,0 Kč | 750,0 Kč | 795,0 Kč |
| Přímé mzdy | 603,0 Kč | 502,5 Kč | 502,5 Kč |
| Ostatní přímé náklady | 102,0 Kč | 179,0 Kč | 204,0 Kč |
| Přímé náklady výroby | 1 185,0 Kč | 1 431,5 Kč | 1 501,5 Kč |
| Výrobní režie | 250,0 Kč | 285,0 Kč | 285,0 Kč |
| Vlastní náklady výroby | 1 435,0 Kč | 1 716,5 Kč | 1 786,5 Kč |
| Správní režie | 164,0 Kč | 164,0 Kč | 164,0 Kč |
| Vlastní náklady výkonu | 1 699,0 Kč | 1 980,5 Kč | 2 050,5 Kč |
| Odbytové náklady | 120,0 Kč | 120,0 Kč | 120,0 Kč |
| Úplné vlastní náklady výkonu | 1 819,0 Kč | 2 100,5 Kč | 2 170,5 Kč |
| Zisk | 727,6 Kč | 840,2 Kč | 868,2 Kč |
| Cena výkonu | 2 446,6 Kč | 2 840,7 Kč | 2 938,7 Kč |

Zdroj: Dvořáková & Červený, 2011, zpracováno autorem

Přímé náklady výroby se skládají z položky přímý materiál, do této položky bylo zahrnuto u kovaného plotu 24 m jeklu po 20 Kč u kovaného plotu, tj. 480 Kč. U plotu kovaného s vypalovaným plechem je zahrnut vypalovaný plech 250 Kč a 16 m jeklu po

20 Kč, celkem 320 Kč a za kované ozdoby 180 Kč, tj. 750 Kč. Plot z vypalovaného plechu se skládá z 6 m jeklu po 20 Kč tedy celkem 120 Kč a vypalovaného plechu 550 Kč a 125 Kč kované ozdoby, tj 795 Kč. Dále přímé mzdy u kovaného plotu – 3 hodiny po 150 Kč plus je připočteno sociální a zdravotní pojištění, a u plotu kovaného s vypalovaným plechem a plotu z vypalovaného plechu jsou to shodně 2,5 hodiny po 150 Kč plus je opět připočteno sociální a zdravotní pojištění. Ostatní přímé náklady se skládají z nákladů na lakování plotů a zabroušení plotů.

Výrobní režie zahrnuje 200 Kč odpisy a zbytek je spotřeba energií, která je u plotů s vypalovaným plechem vyšší, protože je potřeba použít i vypalovací stroj na plechy.

Správní režie se skládá z nákladů na provoz kanceláří a nákladů spojených s administrativními činnostmi. Na základě výpočtů byla stanovena pevná částka 164 Kč na kus.

Odbytové náklady zahrnují náklady na provoz a reklamu webových stránek. Dále náklady na pracovníka, který jedná se zákazníky a nabízí ploty. Dle výpočtu byla stanovena pevná částka 120 Kč.

Společnost požaduje zisk ve výši 40 % z položky úplné vlastní náklady výkonu. Jedná se o běžnou marži v tomto odvětví.

Na základě těchto získaných výpočtů a s ohledem na konkurenci by společnost stanovila prodejní ceny s daní z přidané hodnoty takto:

Tabulka 3 – Prodejní cena

| Položka/Výrobek | Kovaný plot | Kovaný plot s vypalovaným plechem | Plot z vypalovaného plechu |
|-----------------|-------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Prodejní cena | 2 799 Kč | 3 299 Kč | 3 399 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

5.5.3 Dostupnost

Ke spotřebitelům se výrobky dostanou dvěma způsoby. Buď si objednají bezplatnou konzultaci s obchodním zástupcem, nebo navštíví webové stránky, kde se dozví, že ploty jsou vyráběny ve standardizovaných délkách a že k nim nabízíme široký sortiment. Bude zde možnost objednat si také dodávku plotů bez montáže.

Společnost se zaměřuje na dvě skupiny spotřebitelů, jedná se o trh B2B i B2C. Jelikož jak již bylo uvedeno, tyto ploty mohou složit také jako reklama, a proto lze tyto ploty použít rovněž pro firemní účely.

Pro přepravu plotů v Karlovarském a Plzeňském kraji by byla volena doprava firemním automobilem. Pro zákazníky, kteří by bydleli mimo tyto kraje, by byla volena přeprava dle dohody. Spolupráci bychom navázali se společností Top Trans, která nabízí i přepravu nadrozměrných nákladů.

5.5.4 Propagace

Prvním marketingovým cílem je oslovit zákazníky, kteří odpověděli, že nemají ještě hotový plot a plánují jeho realizaci. Pro tyto účely by byl sestaven katalog, který obsahuje všechny důležité informace. Bude zpracován jako průvodce naší nabídkou. Zákazník uvidí nabídku plotů, jejich povrchových úprav a v neposlední řadě typ montáže plotů.

Dále by byla vytvořena webová stránka. Po splnění tohoto úkolu lze vytvořit profil na *Facebook.com* a *Instagram.com*. Na těchto stránkách by společnost prezentovala její dovednosti, částečně výrobu a již zhotovené ploty. Dále by byla navázána spolupráce s influencery, kteří se zabývají bydlením a jejich diváci jsou ve věku 31–50 let a rádi by se dozvěděli více o stavbě plotů. Velká část našich potenciálních zákazníků je ve věku, kdy již instagramový nebo facebookový účet vlastní.

Tyto stránky by měly pomoci s interakcí s potenciálními zákazníky a zjistit, co se jim líbí a jakým směrem tak můžeme orientovat výrobu.

Druhý bod je zúčastnit se stavebních veletrhů v Plzni a Praze. Pro tyto účely je nutné mít zřízené webové stránky i účty na sociálních sítích. Dále je nutné mít kvalitně zpracovaný katalog a zajímavé letáky. Samozřejmě v době účasti na veletrhu budou již získány první zkušenosti a půjde představit již hotové realizace plotů.

Třetí bod je spjatý s druhým bodem, oslovit zákazníky, aby poskytli zpětnou vazbu, kterou lze publikovat na webových stránkách a sociálních sítích.

5.6 Operační plán

Pro účely založení společnosti Cercado, s. r. o., byl sestaven Ganttův diagram, který zohledňuje průběh jednotlivých aktivit. Z těchto aktivit a jednotlivých dob trvání

vychází, že nejpozdější možný začátek je 29. září, kdy je nutné začít s analýzou trhu. Tento možný začátek směřuje k tomu, aby společnost mohla být založena 1. května 2021.

Vše je přehledně zobrazeno také v níže zobrazeném diagramu, který poskytuje pohled na návaznost jednotlivých aktivit. Lze pozorovat i aktivity, které mohou probíhat současně.

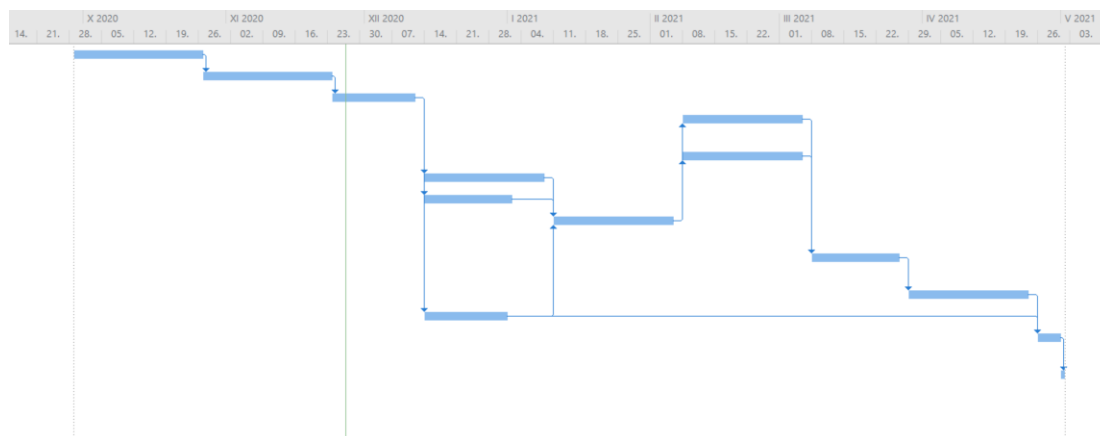
Tento ganttův diagram a jednotlivé činnosti byly zpracovány v programu MS Project 2016.

Obrázek 7 – Aktivity v Ganttově diagramu

| | Režim úkolu | Název úkolu | Doba trvání | Zahájení | Dokončení | Předchůdci |
|----|-------------|--|-------------|-----------|-----------|------------|
| 1 | | průzkum trhu | 1 měsíc | 29.09. 20 | 26.10. 20 | |
| 2 | | Analýza konkurence | 1 měsíc | 27.10. 20 | 23.11. 20 | 1 |
| 3 | | PEST analýza | 14 dny | 24.11. 20 | 11.12. 20 | 2 |
| 4 | | vyhledávání zaměstnanců | 1 měsíc | 08.02. 21 | 05.03. 21 | 8 |
| 5 | | zajištění dodavatelů | 1 měsíc | 08.02. 21 | 05.03. 21 | 8 |
| 6 | | marketingový výzkum | 1 měsíc | 14.12. 20 | 08.01. 21 | 3 |
| 7 | | segmentace trhu | 3 týdny | 14.12. 20 | 01.01. 21 | 3 |
| 8 | | nastavení marketingového mixu | 1 měsíc | 11.01. 21 | 05.02. 21 | 6;7;11 |
| 9 | | navázání spolupráce s uměleckými školami | 3 týdny | 08.03. 21 | 26.03. 21 | 4;5 |
| 10 | | pilotní testování | 1 měsíc | 29.03. 21 | 23.04. 21 | 9 |
| 11 | | finanční analýza | 14 dny | 14.12. 20 | 31.12. 20 | 3 |
| 12 | | rozhodnutí o právní formě | 1 týden | 26.04. 21 | 30.04. 21 | 11;10 |
| 13 | | založení podniku | 1 den | 01.05. 21 | 01.05. 21 | 12 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obrázek 8 – Ganttův diagram



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

5.7 Personální zdroje

Mezi klíčové osoby této společnosti lze zařadit obsluhu strojů, zámečníka, lakýrníka a mistra montáží. Celkově je potřeba pro výrobu a montáž plotů 5 osob.

Ve výrobně plotů se budou pohybovat 3 osoby. Jako první je představena obsluha strojů, kterou bude reprezentovat jedna osoba. Náplní práce této osoby bude obsluha strojů a řízení dodávky materiálů ke strojům. Tento člověk bude zaškolen pomocí firmy, která dodává roboty a automatické obráběcí stroje. Zaškolen bude i zámečník z důvodu dovolené či nemoci. Dále se jedná o zámečníka, který bude pomáhat ve výrobě, bude připravovat ocel pro roboty. Jeho náplní práce bude také následné začištění plotů a příprava pro lakování. Třetím pracovníkem bude lakýrník, který bude mít na starosti lakování plotů a jejich následné skladování.

Montážní četa se bude skládat ze 2 osob. Jedná se o mistra montáží, který je také zkušený zedník. Jeho náplní práce je kompletní montáž plotů a odpovědnost za kvalitní provedení. Druhým pracovníkem je pomocný asistent, který pomáhá mistrovi s materiálem a montáží.

V současné době dle statistického úřadu jsou vhodné podmínky k nalezení zaměstnanců v Karlovarském kraji, protože je zde vyšší nezaměstnanost v poměru k jiným krajům v České republice. Nezaměstnanost dosáhla ve 2. čtvrtletí roku 2020 5,15 %. Průměrná mzda ve 2. čtvrtletí roku 2020 byla v daném kraji nejnižší z celé České republiky, a to 29 514 Kč (ČSÚ, 2020b).

Osoba zakladatele by měla v popisu práce starost o zákazníky, vytváření cenových nabídek, fakturaci, obsluhu sociálních sítí a koordinaci zakázek. Ostatní činnosti jako účetnictví či právní poradenské služby by byly delegovány na externí subjekty.

Dle průzkumu nabídek práce v Karlovarském kraji by se základní hrubá mzda pohybovala na úrovni 25 000 Kč pro zaměstnance ve výrobě a mistra montáží a pro pomocníka mistra na úrovni 20 000 Kč. Jedná se o fixní složku mzdy a dle odvedených výkonů je zde možnost až 20 % bonusů, aby zaměstnanci byli dostatečně motivováni.

5.8 Finanční plán

Finanční plán je hlavním bodem podnikatelského plánu. Přenáší předchozí myšlenky do číselné podoby a poskytuje jim reálný obraz. Tento zakladatelský rozpočet lze rozdělit na 3 části, a to:

- náklady spojené s vybavením provozovny a montážní čety;
- náklady spojené se vznikem společnosti s ručením omezeným;
- náklady na provoz do doby obdržení prvních tržeb.

Dále je představena zahajovací rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow a bod zvratu.

5.8.1 Zakladatelský rozpočet

Ve fázi založení podniku je nutné vybavit garáže vybavením, k dispozici máme vhodné prostory, ale bez vybavení. Tyto prostory splňují nároky na zámečnický provoz, a proto není nutná jejich dodatečná přestavba.

Jak již bylo nastíněno, firma využije částečně automatizované výroby. Náklady na pořízení jsou sice vyšší, nicméně z dlouhodobého hlediska se vyplatí.

Tabulka 4 – Náklady spojené s vybavením společnosti

| Položka | Počet ks | N na pořízení v Kč bez DPH |
|----------------------|----------|----------------------------|
| Výrobní linka | | 1068500 |
| Svařovací robot | 1 | 395000 |
| Svářečka automatická | 1 | 65000 |
| Svařovací stůl | 1 | 50000 |
| CNC vypalovací stroj | 1 | 225000 |
| Plazma | 1 | 65000 |
| Dělicí stroj na ocel | 1 | 85000 |
| Bruska | 1 | 3000 |
| Úhlová bruska | 2 | 5000 |
| Lakovací box | 1 | 65000 |
| Lakovací pistole | 1 | 4000 |
| Kompresor | 1 | 10000 |
| Svářečka | 1 | 30000 |
| Ohýbačka oceli | 1 | 34000 |
| Vrtačka | 1 | 7000 |
| Ruční nářadí | 1 | 10000 |
| Pojízdný stůl | 1 | 3500 |
| Skladovací regál | 6 | 12000 |
| Montážní četa | | 177000 |
| Montážní automobil | 1 | 150000 |

| | | |
|----------------------------|---|----------------|
| Aku bateriové vybavení | 1 | 22000 |
| Ruční nářadí | 1 | 5000 |
| Ostatní náklady | | 54500 |
| Vytvoření webových stránek | 1 | 50000 |
| Informační cedule | 1 | 2500 |
| Bezpečnostní kamera | 1 | 2000 |
| Celkem | | 1300000 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Pokud jsou již prostory vybavené, je nutné se zamyslet nad náklady spojenými se založením společnosti. Do těchto nákladů jsou zahrnovány soupis zakladatelské listiny s notářem, poplatek za získání živnostenského listu a zápis do obchodního rejstříku notářem. Pokud je založení řešeno svépomocí, lze založit firmu za 7700 Kč. Při využití specializované firmy se průměrná cena ready-made společnosti pohybuje kolem 10 000 Kč.

Dále se zakladatelský rozpočet skládá z nákladů na první měsíc, protože se předpokládá, že tržby neobdržíme ihned po založení společnosti. Do této doby je tedy nutné podnik financovat.

Tabulka 5 – Náklady na první měsíc provozu

| Položka | | Náklady v Kč bez DPH |
|--------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Spotřeba oceli | 3240 m / 20 Kč | 64800 |
| Spotřeba plechu (2 x 1m) | 80 ks / 560 Kč | 44800 |
| Spotřeba barev | 579,2 m ² / 18 Kč | 10 426 |
| Spotřební materiál | X | 5000 |
| Pohonné hmoty | 200 l / 30 Kč | 6000 |
| Celkem | | 131026 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Náklady na první měsíc provozu byly počítány při úvaze výroby 10 plotů denně, a to 4 kusů kovaných plotů, 3 kusů kovaných plotů s vypalovaným plechem a 3 ks plotů z vypalovaných plechů. Jedná se o výrobu 200 plotů za měsíc.

Celkový zakladatelský rozpočet se skládá z nákladů na vybavení provozu, tedy 1 300 000 Kč, nákladů na založení společnosti 7700 Kč a nákladů na první měsíc provozu ve výši 131 026 Kč. Celková potřebná částka na založení společnosti je 1 438 726 Kč.

5.8.2 Zahajovací rozvaha

V této rozvaze jsou znázorněna nutná aktiva a na straně pasiv zdroje jejich financování. Mezi aktiva je řazen dlouhodobý majetek, který například obsahuje svářečku, vypalovací CNC stroj, regály a další. Vybavení provozu bylo rozčleněno na dlouhodobý majetek a drobný majetek, který obsahuje například ruční nářadí. Dále je v aktivech zásoba, která je nutná pro první měsíc provozu. Na straně pasiv je znázorněn zdroj krytí pro aktiva. Jedná se o půjčku ve výši 800 000 Kč, dále investice zakladatele 300 000 Kč a bezúročnou půjčku od rodičů zakladatele ve výši 200 000 Kč.

Tabulka 6 – Zahajovací rozvaha

| Zahajovací rozvaha v tis. Kč k 1. 5. 2021 | | | |
|--|-------------|--------------------------|-------------|
| Aktiva | | Pasiva | |
| Dlouhodobý majetek | 1 300 | Vlastní kapitál | 300 |
| Výrobní zařízení | 1 050 | Základní kapitál | 300 |
| Drobný majetek | 250 | Cizí kapitál | 1131 |
| Oběžná aktiva | 131 | Úvěr dlouhodobý | 800 |
| Zásoby | 131 | Půjčka od rodičů | 200 |
| | | Závazky vůči dodavatelům | 131 |
| Celkem | 1431 | Celkem | 1431 |

Zdroj: Taušl Procházková, 2017, zpracováno autorem

5.8.3 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty udává, jaký bude plánovaný zisk či ztráta. Do tohoto výkazu byl použit předpoklad, že společnost je schopná prodat 200 kusů plotů za měsíc, dle rozdělení 80 kusů kovaných plotů, 60 kusů kovaných plotů s vypalovaným plechem a 60 kusů plotů z vypalovaného plechu. Plánovaná montáž je 150 ks plotů. Ceny i marže byly převzaty z kapitoly Marketingový plán. Výkaz zisku a ztráty byl počítán za období od 1. 5. do 31. 12. 2021, tedy za 8 měsíců.

Tabulka 7 – Plánovaný výkaz zisku a ztráty

| Plánovaný výkaz zisku a ztráty v Kč k 31. 12. 2021 | | |
|---|----------------------------------|--|
| + | výkony – tržby z prodeje výrobků | $(80 \times 2313 + 60 \times 2726 + 60 \times 2809) \times 8 = 4\,137\,120$ Kč |
| + | výkony – tržby z montáží | $800 \times 150 \times 8 = 960\,000$ Kč |
| - | spotřeba materiálu | $131\,026 \times 8 = 1\,048\,208$ Kč |
| - | mzdy | $120\,000 \times 8 = 960\,000$ Kč |
| - | sociální a zdravotní pojištění | $0,338 \times 960\,000 = 324\,480$ Kč |
| - | odpisy | Viz přílohy = 227 333 Kč |
| - | ostatní provozní náklady | $655 \times 200 \times 8 = 1\,048\,000$ Kč |

| | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| - úroky z úvěru | 0,05 x 800 000 = 40 000 Kč |
| - daň ze zisku | 1 449 099 x 0,19 = 275 329 Kč |
| Výsledek hospodaření | 1 173 770 Kč |

Zdroj: Taušl Procházková, 2017, zpracováno autorem

Cena plotů a množství výkonů bylo již převzato z předchozích tabulek. Cena montáže byla stanovena 800 Kč za kus. Mzdy byly již nastíněny v kapitole Personální zdroje. Odpisy jsou rozpočítány v příloze, jedná se o zrychlený způsob odpisování. Výrobní zařízení byli rozděleny do první a druhé odpisové skupiny. Jako ostatní provozní náklady byly zahrnuty z kalkulační jednice položky výrobní režie, správní režie a odbytové náklady. Jedná se o součet těchto nákladů. V dnešní době lze nalézt již běžně u bankovních institucí úvěry pro podnikatele s úrokem kolem 5 %, nicméně je nutné mít ručitele. Daň ze zisku je standardně počítána jako 19 % z hrubého zisku.

5.8.4 Cash Flow

V tomto cash flow jsou zobrazeny veškeré příjmy a výdaje, které firma bude v tomto roce realizovat. Výkaz cash flow je oproštěn od nákladů a výnosů a zobrazuje pouze peněžní toky. Tržby jsou rovny příjmům, protože úhrady se budou odehrávat v hotovosti a náklady odpovídají výdajům. Daň ze zisku není zahrnuta v cash flow, realizace platby daně z příjmů právnických osob proběhne až následující rok.

Tabulka 8 – Výkaz Cash Flow

| Plánovaný Cash Flow v Kč k 31. 12. 2021 | |
|--|---------------------|
| příjmy z prodeje výrobků | 4 137 120 Kč |
| příjmy z montáží | 960 000 Kč |
| výdaje na materiál | -1 048 208 Kč |
| mzdy | -960 000 Kč |
| sociální a zdravotní pojištění | -324 480 Kč |
| ostatní provozní náklady | -1 048 000 Kč |
| úroky z úvěru | -40 000 Kč |
| splacení 1/5 úvěru | -160 000 Kč |
| Cash Flow = příjmy – výdaje | 1 516 432 Kč |

Zdroj: Taušl Procházková, 2017, zpracováno autorem

Konečná rozvaha

Ze zakladatelského rozpočtu je patrné, že je potřeba financovat podnik z cizích zdrojů a to úvěrem. Nicméně i přesto, že firma využije úvěr od banky, bude schopna splácet úvěr

a realizovat zisk. Výkaz cash flow vychází kladně a firma by měla dostát svým závazkům.

Tabulka 9 - Konečná rozvaha

| Konečná rozvaha v tis. Kč k 31.12.2021 | | | |
|---|--------------|--------------------------|-------------|
| Aktiva | | Pasiva | |
| Dlouhodobý majetek | 1 073 | Vlastní kapitál | 1474 |
| Výrobní zařízení | 1 050 | Základní kapitál | 300 |
| Drobný majetek | 250 | HV za běžné období | 1 174 |
| Odpisy | 227 | Cizí kapitál | 1246 |
| Oběžná aktiva | 1 647 | Úvěr dlouhodobý | 640 |
| Peníze na BÚ | 1 516 | Půjčka od rodičů | 200 |
| Zásoby | 131 | Daňový závazek | 275 |
| | | Závazky vůči dodavatelům | 131 |
| Celkem | 2 720 | Celkem | 2720 |

Zdroj: Taušl Procházková, 2017, zpracováno autorem

V konečné rozvaze je možno vidět, že firma si drží zásobu materiálu na jeden měsíc. Dále je tento výkaz doplněn o údaje z výkazu zisku a ztráty a cash flow. Firma dle plánovaného zisku bude mít závazek vůči daňovému úřadu a dlouhodobý úvěr se snížil o zaplacení 1/5.

5.8.5 Bod zvratu

K analýze bodu zvratu je nutné znát pouze 3 údaje, jedná se o jednotkové variabilní náklady (vn), jednotkovou cenu (p) a fixní náklady (FN). Fixní náklady se skládají v případě této výroby z mzdových nákladů, jedná se o pracovníky, kteří se účastní přímo ve výrobě a to částkou 100 350 Kč včetně sociálního a zdravotního pojištění. Dále je ve fixních nákladech zahrnuta částka za správní a výrobní a odbytovou režii 131 000 Kč a úroky z úvěru 5 000 Kč. Fixní náklady činí celkem 236 350 Kč (FN). Průměrná částka plotu bez daně z přidané hodnoty činí 2 585,8 Kč (p) a variabilní náklady, které přímo souvisí s výrobou plotů jsou 655,1 Kč (vn). Z těchto částek je možné spočítat bod zvratu a to $236\,350 \div (2\,585,8 - 655,1) = 122,5$ ks. Pro tuto výrobu je nutné vyrobit alespoň 123 plotových dílců, aby se firma pohybovala v zisku.

Tato finanční analýza byla sestavena s plánovanou výrobou 200 plotových dílců za měsíc. Je to spíše optimistický odhad, i když kapacita výroby je ještě vyšší. S tímto optimistickým odhadem se firma pohybuje v zisku.

5.9 Hodnocení rizik

V každém projektu lze nalézt rizika a tento podnikatelský plán není výjimkou. Proto je důležité identifikovat rizika a včas se připravit na jejich případný dopad. Tento dopad může být znatelný natolik, že může dostat naši firmu do existenciálních problémů. Cílem této analýzy je rizika identifikovat, zhodnotit a navrhnout opatření na jejich eliminaci či alespoň zmírnění jejich dopadu.

5.9.1 Nalezení rizik

R1 – Nezískání úvěru. Jedná se o riziko, které když nastane tak má velký dopad na naše podnikání, protože bez úvěru nelze nakoupit kovoobráběcí stroje. Tento úvěr je existenčně důležitý pro vznik společnosti. Pravděpodobnost nastání tohoto rizika existuje, ale úvěry, které banky nabízí, jsou většinou kryté ručením třetí osoby.

R2 – Chybný předpoklad prodejů. Toto riziko je vždy přítomné. Jelikož trh není úplně stabilní a nelze s jistotou předpokládat prodej těchto plotů. Firma se zaměřuje na prodej hlavně rámci západních Čech, a v rámci současných omezení není jisté, zda firmě bude umožněno ploty dodávat či montovat.

R3 – Zákazníci hodnotí design záporně. Toto riziko se sebou nese ovšem další riziko špatné pověsti značky. Design je subjektivní názor zákazníků, a ne vždy se zalíbí každému.

R4 – Změna zákonů. Toto riziko eliminovat nelze, nicméně je možné se na toto riziko alespoň částečně připravit. Pokud toto riziko nastane ovlivní však také všechny konkurenty.

R5 – Vstup nové konkurence na trh. Tento druh rizika je vždy a nelze ho ani eliminovat. Jedná se o potencionální snížení počtu zákazníků, a tedy i snížení celkových tržeb.

R6 – Nedostatek odběratelů. Je nutné přesvědčit se, zda je o naše výrobky zájem. Dle průzkumu je na trhu zájem o tento druh plotů a tato společnost nabízí ke kvalitnímu plotu také skvělou cenu.

R7 – Snížení cen konkurenčních podniků. U tohoto rizika je očekávána nízká pravděpodobnost nastání ale vysoký dopad. Není předpokládáno, že konkurence sníží

spíše naopak. V současné době, kdy je vyšší inflace a Česká republika se dostává do ekonomické krize nelze očekávat snížení cen.

R8 – Problémy s dodavateli. Pro novou firmu, která na trhu působí několik týdnů, dodavatelé nebudou mít důvěru, ale tuto důvěru lze vybudovat na základě kladných dodavatelsko-odběratelských vztahů.

R9 – Porucha výrobního stroje. Nelze zaručit 100 % spolehlivost všech strojů, a proto je nutné toto riziko eliminovat. Firma plánuje nakoupit repasované stroje, které již ve výrobě byly. Nicméně u těchto strojů byly vyměněny nejvíce opotřebované a hlavní části, a proto je lze považovat za velmi spolehlivé.

R10 – Nefunkční webové stránky. I v dnešní době je kvůli velkému množství hackerů dané riziko možné. Toto riziko by mělo za následek snížení povědomí o výrobě plotů firmy Cercado.

Tabulka 10 – Mapa rizik

| | | | | | | | | | | | |
|-------|----|---|-----|----|----|----|----|---|---|---|---|
| Dopad | 10 | | | R1 | | | | | | | |
| | 9 | | | | | | | | | | |
| | 8 | | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | R2 | | | | |
| | 6 | | R7 | | | | R6 | | | | |
| | 5 | | R10 | | | R5 | R9 | | | | |
| | 4 | | | | R4 | R3 | R8 | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | |
| | 1 | | | | | | | | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

Pravděpodobnost

Zdroj: Doležal, 2016, zpracováno autorem

Na ose x – pravděpodobnost – je uvedeno hodnocení rizik od 1–10, kdy největší pravděpodobnost je 10. Na ose y – dopad – je uvedeno hodnocení od 1-10, kdy hodnota 10 značí největší dopad rizika.

Z této mapy je patrné, že většina rizik má nižší pravděpodobnost nastání, ale některá rizika mohou mít velký dopad. Nachází se zde větší množství rizik, která mají pravděpodobnost či dopad blízko k 50 %, tudíž lze toto podnikání označit za spíše rizikové.

Tabulka 11 – Hodnocení rizik

| Riziko | Velikost rizika | Priorita |
|--------|-----------------|----------|
| R2 | 42 | Vysoká |
| R6 | 36 | |
| R1 | 30 | |
| R9 | 30 | |
| R5 | 25 | Střední |
| R8 | 24 | |
| R3 | 20 | |
| R4 | 16 | Nízká |
| R7 | 12 | |
| R10 | 10 | |

Zdroj: Doležal, 2016, zpracováno autorem

5.9.2 Řízení rizik

R1 – Nezáskání úvěru. Toto riziko lze eliminovat pomocí ručitele, kterého banka požaduje. Ručitel musí vlastnit majetek alespoň v minimální hodnotě úvěru. Toto ručení by zajistila autorova rodina.

R2 – Chybný předpoklad prodeje. Samozřejmě je nutné se na toto riziko připravit a mít krizový plán pro podobné situace, jednalo by se pravděpodobně o omezení výroby, snížení počtu zaměstnanců, či orientaci na jiný segment trhu.

R3 – Zákazníci hodnotí design záporně. Eliminovat toto riziko je snadné, lze vymyslet nový design či udělat novou řadu výrobků. Tomuto riziku lze předejít pomocí prototypování. Jedná se o proces představení produktu několika zákazníkům a získávání zpětné vazby.

R4 – Změna zákonů. Toto riziko eliminovat nelze, nicméně je možné se na toto riziko alespoň částečně připravit. A to tak, že je monitorována politická situace a tržní segmenty. Z daného pozorování lze predikovat budoucí vývoj.

R5 – Vstup nové konkurence na trh. Je důležité budovat kvalitní pověst a povědomí o naší značce, aby potenciální zákazníci volili naši firmu právě pro kladnou pověst a osvědčenou kvalitu.

R6 – Nedostatek odběratelů. Před tímto problémem je nutné udělat si kvalitní průzkum trhu. Na základě tohoto průzkumu je vhodné definovat produkt a případně jej pozměnit, aby odpovídal potřebám zákazníků.

R7 – Snížení cen konkurenčních podniků. Před tímto rizikem je nutné spočítat bod zvratu. Ten určí, kolik plotů měsíčně je nutné prodat, abychom alespoň pokryli náklady. Dále bychom soustředili pozornost na změnu nabídky a snížení výrobních cen.

R8 – Problémy s dodavateli. Na dané riziko se lze připravit tak, že jsou prováděny pravidelné kontroly dodávaného materiálu a probíhá neustálé porovnávání cen a kvality s konkurencí. Toto srovnání s konkurencí je třeba provádět alespoň každých 6 měsíců.

R9 – Porucha výrobního stroje. U klíčových strojů, jako jsou robot či vypalovací zařízení, je navázána spolupráce, kdy servis je zajištěn do 24 hodin od nahlášení poruchy. Pokud se jedná o poruchy drobného nářadí, lze v dnešní době zakoupit jiné, protože opravy se většinou finančně nevyplátí.

R10 – Nefunkční webové stránky. Naše stránky používají ochranu v podobě firewallů a dalších zabezpečení, nicméně nízká pravděpodobnost poškození webových stránek se zde vyskytuje.

5.10 Přílohy

Mezi přílohy, jak bylo již uvedeno v teoretické části, lze řadit různé propagační materiály či životopisy klíčových osob.

V případě této práce se jedná o propagační leták ve formátu A5, který je přiložený na konci práce v přílohách. Leták je zpracovaný v nástroji *Canva.com*, který nabízí jednoduché nástroje pro tvorbu propagačních materiálů. I přes velmi stručné zpracování poskytuje veškeré potřebné informace, jako jsou kontakt, sídlo a základní nabídka.

Dále je v příloze uveden dotazník, který byl vytvořen v nástroji Google Forms. V tomto dotazníku je 14 otázek, nicméně pokud dotazující odpoví, že bydlí v bytě, dále již v dotazníku nebude pokračovat. Dále dotazník zjišťuje, zdali dotazovaný plot již postavil či zrekonstruoval, a pokud plot již hotový má, dotazník jej nasměruje do další části, kde je zjišťováno, zda byla stavbu plotu dle jeho představ.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo vytvoření podnikatelského plánu pro vybraný podnikatelský záměr. Tímto záměrem bylo založení společnosti Cercado, s. r. o., zabývající se prodejem, výrobou a montáží kovaných plotů. Tato společnost má plánovaný vznik 1. 5. 2021, jak i v logu napovídá.

Tímto podnikatelským plánem bylo ověřeno, zda je plánovaný podnik ekonomicky soběstačný. Dále slouží pro rozhodování investorů a v neposlední řadě jako návod pro začínající podnikatele. A také se jedná o zkušenost, jak sestavit podnikatelský plán pro autorovy další nápady.

V této bakalářské práci byly představeny dvě části, a to teoretická a praktická. Teoretická část se skládala z definice pojmů podnikání, podnik a podnikatel. Dále se teoretická část zabývala problematikou výběru vhodné právní formy podnikání. Není jednoduché zvolit správnou formu, jelikož každá poskytuje jiné výhody. V poslední části byla představena struktura podnikatelského plánu včetně doporučení pro jeho sepsání. V jednotlivých kapitolách byly představeny hlavní prvky podnikatelského plánu, kterými by se měl začínající podnikatel zabývat. Dále se v teorii objevil pojem Lean Canvas, který označuje zjednodušenou formu podnikatelského plánu na jednu stranu papíru.

Úvodem praktické části byl vyplněný Lean Canvas, který měl přiblížit podnikatelský nápad a jeho hlavní aspekty. Tento podnikatelský nápad byl dále rozpracován do podnikatelského plánu. Dále práce postupuje dle struktury, která byla představena v teoretické části. V první podkapitole byl popsán podnik z hlediska založení, bylo také představeno logo společnosti a obecné informace. V druhé podkapitole byl popsán exekutivní souhrn podnikatelského nápadu, jedná se o text přibližně o délce jedné strany, kde je popsána hlavní myšlenka podnikatelského nápadu a dále také principy výroby. Ve třetí podkapitole týkající se popisu podniku byly blíže představeny principy, na kterých by toto podnikání bylo založeno. Jedná o kompletní postup výroby či následnou povrchovou úpravu plotů. Je nastíněna také potřeba investice i toho, co je v této investici zahrnuto. Ve čtvrté kapitole externí trh je popsána situace na českém trhu a jeho tendence a vývoj. K této analýze byla použita metoda PEST, která zahrnuje pozorování vnějšího okolí podniku z hlediska jednotlivých faktorů. V páté podkapitole

byl představen marketingový plán. V tomto plánu byly přiblíženy trhy, na které je cíleno. Dále byl rozebrán produkt z hlediska 4P. V šesté podkapitole operační plán byl představen Ganttův diagram a jednotlivé činnosti z hlediska založení podniku. V sedmé podkapitole byly popsány personální zdroje, zde byla rovněž představena politika udržení a výběru zaměstnanců. Kapitola osmá poukázala na hlavní finanční plány podniku a možné předpoklady výroby z finančního hlediska. Tyto plány byly sestavovány s ohledem na větší vytížení výroby, a proto jsou vnímány jako spíše optimistický odhad. V dalších letech je prostor pro růst podniku i z hlediska kapacitního. Devátá kapitola nastínila možná rizika spojená s provozem podnikání i s jeho vznikem. V poslední, desáté podkapitole byly představeny možné přílohy podnikatelského plánu, v případě této práce se jedná o propagační leták a dotazník.

Dle výsledků finanční analýzy a s ohledem na možná rizika je pro investora toto podnikání výhodné. Nicméně v současné době, kdy se výdaje rodin snižují, a s ohledem na možná vládní opatření není příliš vhodné vstoupit nyní na tento trh. Daný podnikatelský plán počítá se spíše optimistickým odhadem. Podnik v prvním roce generuje zisk přes jeden milion korun při výrobě 200 plotových dílců měsíčně a montáži 150 plotových dílců. Při tomto zisku si zakladatel nevyplácí průběžně mzdu, ale z podílu na zisku si vyplácí zálohy. Je zde potenciál pro vyšší zisk při vyšší výrobě, zároveň by se snížily jednotkové náklady na výrobu plotového dílce. Nicméně vyšší prodej je podmíněn vhodnou ekonomickou situací dané země.

Seznam použitých zdrojů

- Blažek, J., Janovec, M., Pařízková, I., Schweigl, J., & Tomášková, I. (2020). *Ekonomické základy práva* (2020. vyd.). Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.
- Česká Republika. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.* , (2012).
- Český Výrobek. (2020). *Proč vznikla ochranná známka Český výrobek?* Získáno z <https://www.ceskyvyrobek.cz/o-nas>
- ČSÚ. (2020a, září 3). *Průměrné mzdy—2. Čtvrtletí 2020.* Získáno z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2020>
- ČSÚ. (2020b, září 3). *Vývoj průměrných mezd v Karlovarském kraji ve 2. Čtvrtletí roku 2020.* Získáno z <https://www.czso.cz/csu/xk/vyvoj-prumernych-mezd-v-karlovarskem-kraji-ve-2-ctvrtleti-roku-2020>
- ČSÚ. (2020c, říjen 30). *Hrubý domácí produkt (HDP)—Metodika.* Získáno z https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-
- ČSÚ. (2020d, říjen 30). *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity—Září 2020.* Získáno z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-zari-2020>
- ČSÚ. (2020e, listopad 10). *Indexy spotřebitelských cen—Inflace—Říjen 2020.* Získáno z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-rijen-2020>
- Doležal, J. (2016). *Projektový management.* Praha: Grada Publishing, a.s.
- Dvořáková, Lilia, & Červený, J. (2011). *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů.* Plzeň: NAVA.
- Evropská komise. (2008, červenec 6). *NARÍZENÍ KOMISE (ES) č. 800/2008.* Získáno z <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:CS:PDF>
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, H. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování.* Praha: Grada Publishing, a.s.

- Godin, S. (2020). *Tohle je marketing. Zcela nový přístup k marketingu, prodeji a reklamě.*
- Karlíček, M. (2018). *Základy marketingu.* Praha: Grada.
- Koráb, V., Režňáková, M., & Peterka, J. (2007). *Podnikatelský plán.* Brno: Computer press.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2013). *Marketing management.* Praha: Grada Publishing, a.s.
- Mařík, M. (2018). *Metody oceňování podniku pro pokročilé: Hlubší pohled na vybrané problémy.* Praha: Ekopress.
- Novotný, J., & Šašek, P. (2017). *Právní základy podnikání: I. díl.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Ries, E. (2019). *Startup jako princip podnikání—Jak dosáhnout dlouhodobého růstu v moderní firmě.* Praha: Management press, Albatros Media a. s.
- Růčková, P. (2019). *Finanční analýzy, 6. Aktualizovaná vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s.
- Srpová, J. a kol. (2020). *Začínáme podnikat s případovými studiemi začínajících podnikatelů.* Praha: Grada Publishing, a.s.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada Publishing, a.s.
- Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlický, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie (Roč. 1).* Praha: Grada Publishing, a.s.
- Svobodová, I., & Andera, M. (2017). *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti.* Praha: Grada Publishing, a.s.
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů-3., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing as.
- Synek, M., & Kislíngerová, E. (2015). *Podniková ekonomika.* Praha: C.H. Beck.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada.
- Taušl Procházková, P. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika-klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Veselý, J., & Hájková, P. (2015). LEAN CANVAS - ONLINE KURZ. Získáno z LEAN CANVAS website: <https://www.leancanvas.cz/>
- Vochozka, M., Mulač, P., & a kol. (2012). *Podniková ekonomika. 1. Vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Zákon č. 89/2012 Sb. (Zákon občanský zákoník). *Zákon občanský zákoník*. Získáno z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- Zákon č. 90/2012 Sb. (Zákon o obchodních korporacích). *Zákon o obchodních korporacích*. Získáno z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
- Zákon č. 455/1991 Sb. (Živnostenský zákon). *Zákon o živnostenském podnikání*. Získáno z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 – Porovnání konkurence..... | 37 |
| Tabulka 2 – Výrobní náklady..... | 45 |
| Tabulka 3 – Prodejní cena..... | 46 |
| Tabulka 4 – Náklady spojené s vybavením společnosti..... | 50 |
| Tabulka 5 – Náklady na první měsíc provozu..... | 51 |
| Tabulka 6 – Zahajovací rozvaha | 52 |
| Tabulka 7 – Plánovaný výkaz zisku a ztráty | 52 |
| Tabulka 8 – Výkaz Cash Flow | 53 |
| Tabulka 9 - Konečná rozvaha..... | 54 |
| Tabulka 10 – Mapa rizik | 56 |
| Tabulka 11 – Hodnocení rizik..... | 57 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 – Rozdělení obchodních korporací..... | 16 |
| Obrázek 2 – Lean Canvas | 20 |
| Obrázek 3 – Mapa rizik | 29 |
| Obrázek 4 - Zpracovaný Lean Canvas..... | 31 |
| Obrázek 5 – Logo Cercado, s. r. o. | 32 |
| Obrázek 6 - Graf rozdělení věkových hranic | 37 |
| Obrázek 7 – Aktivity v Ganttově diagramu..... | 48 |
| Obrázek 8 – Ganttův diagram..... | 48 |

Seznam příloh

Příloha A: Propagační leták společnosti Cercado, s.r.o.

Příloha B: Dotazník

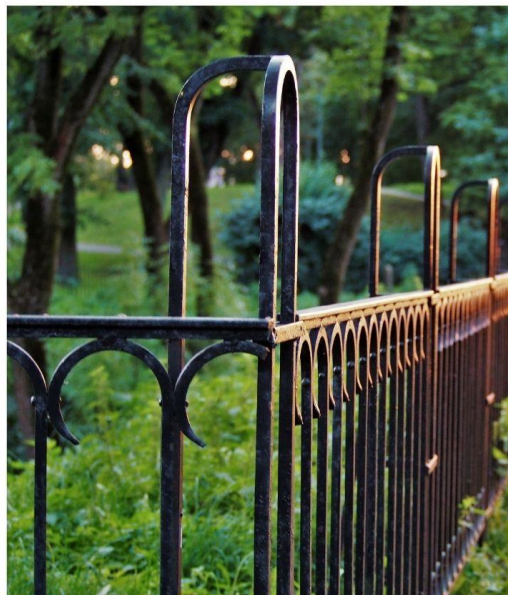
Příloha C: Odpisy dlouhodobého hmotného majetku

Příloha A: Propagační leták společnosti Cercado, s.r.o.



Cercado, s.r.o. Nově na trhu!
-est 2021-

KVALITNÍ STYLOVÉ PLOTY



Nabízíme kompletní realizaci
stylových plotů, navržených
designéry, pro Váš dům.

- **Kované ploty**
- **Kované ploty s vyplalovaným
plechem**
- **Ploty z vypalovaných plechů**

Sídlíme v Drmoulu u Mariánských Lázní
Pro více informací volejte: 775 608 555



Příloha B: Dotazník

Dotazník kované ploty

Prosím o vyplnění dotazníku, který se zabývá vytvořením nové firmy, která se zabývá prodejem a výrobou kovaných plotů.

***Povinné pole**

1. Kolik je Vám let?

Označte jen jednu elipsu.

- 0-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 a více

2. Kde bydlíte? *

Označte jen jednu elipsu.

- Byt
- Dům

3. Máte již postavený plot u domu?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

4. Plánujete jeho renovaci či postavení?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

5. Nechali byste si postavit plot raději:

Označte jen jednu elipsu.

- Specializovanou firmou na "klíč".
- Plotové dílce koupím, ale raději si ho postavím sám.
- Kompletní výrobu dílců a postavení plotu udělám sám.

6. Dáváte raději přednost?

Označte jen jednu elipsu.

- Designu
- Ceně

7. Je pro vás cena důležitá?

Označte jen jednu elipsu.

- Je to hlavní rozhodovací kritérium
- Rozumně si připlatím za kvalitu a design
- Není

8. Kolik byste byli ochotni zaplatit za 2 metrový kovaný plotový dílec ve výšce 100 cm? Bohatě zdobení.

9. Chcete plot přes který je vidět na zahradu/Váši dům?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, poskytuje mi to více spojení s okolím.
 Ne, nechci aby mě cizí lidé pozorovali.

10. Při výběru povrchové úpravy plotu, by jste zohlednili?

Označte jen jednu elipsu.

- Nejlevnější cenu
 Bezdrátovou úpravu plotu

11. Pokud přemýšlíte o realizaci plotu, zanechte nám prosím kontakt na Vás.

Dotazy k již zrealizovanému plotu

12. Jakým způsobem jste řešili realizaci plotu?

Označte jen jednu elipsu.

- Svépomocí.
 Plotové dílce jsme koupili, ale montáž jsme provedli sami.
 Plot nám dodala firma na "klíč".

13. Byli jste spokojeni s realizací plotu?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ano, ale měli jsme připomínky
 Ne

14. Jaké bylo Vaše hlavní rozhodovací kritérium při výběru plotu?

Obsah není vytvořen ani aktualizován Googlem.

Google Formuláře

Příloha C: Odpisy dlouhodobého hmotného majetku

| Majetek/Poř. cena | Rok | Zůstatková cena | Odpis | Oprávky |
|-----------------------------|------------|------------------------|--------------|----------------|
| Svařovací robot | 1. | 316 000 Kč | 79 000 Kč | 79 000 Kč |
| 395 000 Kč | 2. | 189 600 Kč | 126 400 Kč | 205 400 Kč |
| | 3. | 94 800 Kč | 94 800 Kč | 300 200 Kč |
| | 4. | 31 600 Kč | 63 200 Kč | 363 400 Kč |
| | 5. | 0 Kč | 31 600 Kč | 395 000 Kč |
| CNC vypalovací stroj | 1. | 180 000 Kč | 45 000 Kč | 45 000 Kč |
| 225 000 Kč | 2. | 108 000 Kč | 72 000 Kč | 117 000 Kč |
| | 3. | 54 000 Kč | 54 000 Kč | 171 000 Kč |
| | 4. | 18 000 Kč | 36 000 Kč | 207 000 Kč |
| | 5. | 0 Kč | 18 000 Kč | 225 000 Kč |
| Montážní automobil | 1. | 120 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč |
| 150 000 Kč | 2. | 72 000 Kč | 48 000 Kč | 78 000 Kč |
| | 3. | 36 000 Kč | 36 000 Kč | 114 000 Kč |
| | 4. | 12 000 Kč | 24 000 Kč | 138 000 Kč |
| | 5. | 0 Kč | 12 000 Kč | 150 000 Kč |
| Dělicí stroj na ocel | 1. | 68 000 Kč | 17 000 Kč | 17 000 Kč |
| 85 000 Kč | 2. | 40 800 Kč | 27 200 Kč | 44 200 Kč |
| | 3. | 20 400 Kč | 20 400 Kč | 64 600 Kč |
| | 4. | 6 800 Kč | 13 600 Kč | 78 200 Kč |
| | 5. | 0 Kč | 6 800 Kč | 85 000 Kč |
| Lakovací box | 1. | 52 000 Kč | 13 000 Kč | 13 000 Kč |
| 65 000 Kč | 2. | 31 200 Kč | 20 800 Kč | 33 800 Kč |
| | 3. | 15 600 Kč | 15 600 Kč | 49 400 Kč |
| | 4. | 5 200 Kč | 10 400 Kč | 59 800 Kč |
| | 5. | 0 Kč | 5 200 Kč | 65 000 Kč |
| Svářečka automatická | 1. | 43 333 Kč | 21 667 Kč | 21 667 Kč |
| 65 000 Kč | 2. | 14 444 Kč | 28 889 Kč | 50 556 Kč |
| | 3. | 0 Kč | 14 444 Kč | 65 000 Kč |
| Plazma | 1. | 43 333 Kč | 21 667 Kč | 21 667 Kč |
| 65 000 Kč | 2. | 14 444 Kč | 28 889 Kč | 50 556 Kč |
| | 3. | 0 Kč | 14 444 Kč | 65 000 Kč |

Abstrakt

Vildt Martin, (2020). *Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský záměr* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: podnikatelský plán, Lean Canvas, podnikatelský záměr, analýza rizik, finanční plánování, strategický plán

V bakalářské práci Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský záměr je zpracovaný podnikatelský nápad, který se zabývá založením společnosti na výrobu, prodej a montáž kovových plotů. Tato společnost se bude nazývat Cercado, s. r. o. Jejím cílem je obohatit trh o nabídku kovaných plotů, které jsou navrhovány ve spolupráci s designéry. Cílem této práce je zpracování podnikatelského nápadu a vytvoření podnikatelského plánu. V části teoretické jsou popsány základní aspekty podnikatelského plánu a další záležitosti, s nimiž se autor bude potýkat. V části praktické je zpracován podnikatelský plán a jsou provedeny jednotlivé analýzy, které ověřují konkurenceschopnost daného podnikatelského nápadu. Práce obsahuje také návod na zpracování Lean Canvasu a jeho praktické zpracování pro společnost Cercado, s. r. o.

Abstract

Vildt Martin (2020). *Business plan for selected business idea* (Bachelor Thesis).
University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: business plan, business idea, Lean Canvas, strategy plan, financial plan

In the bachelor's thesis Business Plan for a selected business plan, a business idea is elaborated, which deals with the establishment of a company for the production, sale and installation of metal fences. This company will be called Cercado, s.r.o. Its goal is to enrich the market with an offer of wrought iron fences, which are designed in collaboration with designers. The aim of this work is to process a business idea and create a business plan. The theoretical part describes the basic aspects of the business plan and what its author will deal with. In the practical part, a business plan is prepared and individual analyzes are performed, which verify the competitiveness of the business idea. The work also contains instructions for processing Lean Canvas and its practical processing for the company Cercado, s.r.o.