

Podnikatelský plán pro založení nové firmy

Bc. Jan Stračinský

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
Akademický rok: 2019/2020

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

Jméno a příjmení: **Bc. Jan Stračinský**
Osobní číslo: **M17054**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Podnikatelský plán pro založení nové firmy**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice podnikání, startup podnikání a ecommerce.

II. Praktická část

- Charakterizujte nově vznikající firmu a odvětví kde bude působit.
- Zpracujte podnikatelský plán pro založení firmy vyrábějící vodní dýmky.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BLACKWELL, Edward. *How to Prepare a Business Plan: Your Guide to Creating an Excellent Strategy, Forecasting Your Finances and Producing a Persuasive Plan*. 6. vyd. New York: Kogan Page, 2017, 219 s. ISBN 978-0-7494-8110-0.
ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014, 211 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
GALAI, Dan, Lior HILLEL a Daphna WIENER. *How to create a successful business plan: for entrepreneurs, scientists, managers and students*. New Jersey: World Scientific, 2016, 309. ISBN 978-981-4651-51-6.
POPEŠKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 263 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.
WELLINGTON, Pat. *Effective people management: your guide to boosting performance, managing conflict and becoming a great leader in your start up*. 2nd edition. London: Kogan Page, 2017, 239. Business success. ISBN 978-0-7494-8082-0.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjmem, pokud tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:*JAN STRAČIŮSKÝ*.....

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Práce si kladla za cíl zpracovat podnikatelský plán pro nově vznikající podnik vyrábějící vodní dýmky. V první části se práce zaměřovala na teoretické poznatky z oblastí podnikání, e-commerce, finančního plánování a řízení. V rámci praktické části práce byly zpracovány analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, konkurence a technologií. Analýza zákazníka byla provedena kvantitativním výzkumem. Na základě těchto analýz byl postaven projekt založení nového podniku, který byl v závěru zhodnocen z hlediska nákladů, času a rizik.

Tato práce přinesla důležitou analýzu zákazníků v tomto odvětví, kterou lze využít pro další výzkum. Druhým přínosem je návrh podnikatelského plánu, který poskytl podnikatelům podklad při rozhodování.

Klíčová slova: Podnikání, podnikatelský plán, e-commerce, finanční plán, výrobní podnik

ABSTRACT

This thesis was aimed at creating business plan for newly established company manufacturing hookahs. In the first part this thesis focused on theoretical knowledge in fields of business, e-commerce, financial planning and management. In practical part we utilize analysis of inner and outer environment, competition and technology. Customer analysis was done through quantitative research. Project was based on these analysis, and in the end it was evaluated in terms of costs, time and risks.

This thesis brought important analysis of customer in this industry, which could be used for further research. Second benefit is the draft of business plan, which can be used by entrepreneurs as foundation in decision making.

Key words: Entrepreneurship, business plan, e-commerce, financial plan, manufacturing

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval svému vedoucímu práce prof. Ing. Borisi Popeskovi Ph.D. za vedení a důležité konzultace.

Ing. Tomáši Urbánkovi za pomoc se statistickým vyhodnocením dat z dotazníků.

Dále svému kamarádovi a obchodnímu partnerovi Jakubu Žůrkovi za nápad, distribuci dotazníků a pomoc s některými kapitolami.

Děkuji také Bc. Martinu Řehořikovi za pomoc se sestavením dotazníku

Bc. Ondřeji Nekolovi za rady a podporu při psaní této práce.

Na závěr děkuji svým rodičům za podporu ke studiu.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| OBSAH | 7 |
| ÚVOD | 10 |
| CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE | 11 |
| TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1. PODNIKÁNÍ | 13 |
| 1.1. PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ | 14 |
| 1.1.1. ŽIVNOSTI..... | 14 |
| 1.1.2. OBCHODNÍ KORPORACE..... | 15 |
| 1.1.3. EVROPSKÁ SPOLEČNOST | 16 |
| 1.1.4. DRUŽSTVA | 16 |
| 1.1.5. SROVNÁNÍ PRÁVNÍCH FOREM | 16 |
| 2. PODNIKATELSKÝ PLÁN | 17 |
| 2.1. FINANČNÍ PLÁN | 18 |
| 2.2. VZTAHY MEZI ZÁKLADNÍMI EKONOMICKÝMI VELIČINAMI | 20 |
| 2.2.1. ČLENĚNÍ NÁKLADŮ V MANAŽERSKÉM ÚČETNICTVÍ | 20 |
| 2.2.2. ANALÝZA BODU ZVRATU..... | 22 |
| 2.3. BUSINESS MODEL CANVAS | 24 |
| 2.4. START-UP PODNIKY | 25 |
| 3. HODNOCENÍ VÝKONOSTI PODNIKU | 26 |
| 3.1. FINANČNÍ ANALÝZA | 26 |
| 3.1.1. ZDROJE INFORMACÍ PRO FINANČNÍ ANALÝZU | 26 |
| 3.1.2. ABSOLUTNÍ UKAZATELE | 29 |
| 3.1.3. ROZDÍLOVÉ UKAZATELE..... | 30 |
| 3.1.4. POMĚROVÉ UKAZATELE | 30 |
| 3.2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ Z POHLEDU VÝKONNOSTI FIRMY | 32 |
| 4. E-COMMERCE | 34 |
| 4.1. OSM VLASTNOSTÍ E-COMMERCE TECHNOLOGIÍ | 35 |
| 4.2. E-ZÁKAZNÍK | 37 |
| 4.3. MARKETING NA INTERNETU | 38 |
| 4.3.1. ŠEST KLÍČOVÝCH TYPŮ DIGITÁLNÍCH KANÁLŮ | 38 |
| 5. DEFINICE RIZIK | 40 |
| 5.1. KLASIFIKACE RIZIK | 40 |
| PRAKTICKÁ ČÁST | 42 |
| 6. ZÁKLADNÍ OBRYSY ZVAŽOVANÉHO PODNIKÁNÍ | 43 |
| 6.1. PRVOTNÍ NÁPAD | 43 |
| 7. 3D TISK | 44 |
| 7.1. TECHNOLOGIE 3D TISKU | 44 |

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 7.1.1. | FDM – FUSION DEPOSITION MODELING..... | 45 |
| 7.1.2. | SLA – STEREOLITOGRAFY | 45 |
| 7.1.3. | SLS – SELECTIVE LASER SINTERING..... | 46 |
| 7.1.4. | LOM – LAMINATED OBJECT MANUFACTURING | 47 |
| 7.2. | MATERIÁL PRO 3D TISK..... | 47 |
| 7.2.1. | MATERIÁL PRO TISK FDM..... | 47 |
| 7.2.2. | MATERIÁL PRO TISK SLA..... | 48 |
| 8. | ANALÝZA KONKURENCE | 49 |
| 8.1. | LOKÁLNÍ ÚROVEŇ..... | 49 |
| 8.1.1. | SHISHA ORIGINAL | 49 |
| 8.1.2. | ETERNITY HOOKAH | 50 |
| 8.1.3. | VALRAVN CRAFTS | 50 |
| 8.2. | TYPOVĚ PODOBNÁ PRODUKCE | 51 |
| 8.2.1. | KARMA HOOKAH | 51 |
| 8.2.2. | SPYRE HOOKAH..... | 51 |
| 8.2.3. | HARDWOOD HOOKAH | 52 |
| 8.2.4. | MATTPEAR | 52 |
| 9. | ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ..... | 53 |
| 9.1. | VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ | 60 |
| 10. | SWOT ANALÝZA | 62 |
| 10.1. | SILNÉ STRÁNKY | 62 |
| 10.2. | SLABÉ STRÁNKY | 63 |
| 10.3. | PŘÍLEŽITOSTI | 63 |
| 10.4. | HROZBY | 63 |
| 11. | PEST ANALÝZA | 64 |
| 11.1. | POLITICKO-LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ..... | 64 |
| 11.2. | EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ..... | 65 |
| 11.3. | SOCIOKULTURNÍ PROSTŘEDÍ..... | 65 |
| 11.4. | TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ..... | 66 |
| 12. | PODNIKATELSKÝ PLÁN..... | 67 |
| 12.1. | PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI..... | 67 |
| 12.2. | PROPAGACE | 68 |
| 12.2.1. | Logo..... | 69 |
| 12.3. | DISTRIBUCE..... | 69 |
| 13. | PRODUKT A VÝROBNÍ POSTUP | 70 |
| 13.1. | VÝROBA SRDCE..... | 70 |

| | |
|--|------------|
| 13.1.1. VERZE 01 (ÚNOR 2019)..... | 70 |
| 13.1.2. VERZE 02 (BŘEZEN 2019) | 71 |
| 13.1.3. VERZE 03 (ČERVENEC 2019)..... | 71 |
| 13.1.4. VERZE 04 (BŘEZEN 2020) | 72 |
| 13.2. DOWNSTEM..... | 74 |
| 13.3. TĚLO DÝMKY | 75 |
| 13.4. TÁCEK..... | 75 |
| 13.5. TRN | 76 |
| 13.6. FINÁLNÍ PRODUKT | 76 |
| 14. FINANČNÍ PLÁN | 77 |
| 14.1. PLÁN NÁKLADŮ..... | 77 |
| 14.1.1. NÁKLADY JEDNORÁZOVÉ | 77 |
| 14.1.2. NÁKLADY PROVOZNÍ..... | 78 |
| 14.2. CENOTVORBA | 78 |
| 14.2.1. KONKURENCE..... | 79 |
| 14.2.2. ZÁKAZNÍK | 79 |
| 14.2.3. NÁKLADY NA JEDNICI..... | 79 |
| 14.3. VÝNOSY | 80 |
| 14.4. VÝPOČET BODU ZVRATU..... | 81 |
| 14.5. VÝKAZ CASHFLOW | 82 |
| 14.5.1. REALISTICKÝ PRŮBĚH | 83 |
| 14.5.2. OPTIMISTICKÝ PRŮBĚH..... | 84 |
| 14.5.3. PESIMISTICKÝ PRŮBĚH | 85 |
| 14.5.4. CASHFLOW VE DRUHÉM ROCE PODNIKÁNÍ..... | 85 |
| 14.6. VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | 86 |
| 14.7. HODNOCENÍ RENTABILITY..... | 86 |
| 14.7.1. RETURN ON SALES ROS | 86 |
| 14.7.2. RETURN ON ASSETS ROA | 87 |
| 14.7.3. RETURN ON EQUITY ROE | 87 |
| 15. RIZIKOVÉ A ČASOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU | 88 |
| 15.1. ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU | 91 |
| ZÁVĚR | 93 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 95 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ..... | 98 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 100 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 102 |
| SEZNAM TABULEK..... | 103 |
| SEZNAM GRAFŮ | 104 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 105 |

ÚVOD

Impulesem pro vznik této práce byl nápad vyrobit si vlastní produkt vodní dýmky. Tato myšlenka se dále rozvíjela, a ve chvíli, kdy o produkt projeví zájem známí, rozhodli se podnikatelé pro zhodnocení celé situace pomocí podnikatelského plánu, na jehož základě se rozhodnou pro realizaci projektu.

Hlavním cílem práce je vytvořit návrh podnikatelského plánu, který zhodnotí zvažované podnikání z hlediska nákladů, času a rizik. Práce slouží jako podklad k rozhodnutí o uskutečnění podnikatelského záměru. Vedlejším cílem této práce je prozkoumat toto relativně mladé odvětví z hlediska konkurence, zákazníka a okolí, ve kterém se pohybujeme.

Odvětví má v České republice velmi krátkou historii. Kvalitní zahraniční produkty se až v poslední době začali objevovat na trhu a českých výrobců je tu jen hrstka. Celé prostředí se tak teprve ustáluje. Tím, že se nacházíme v raném období tohoto odvětví, se dá očekávat jeho rapidní růst a perspektiva do budoucna.

Práce je rozdělena do dvou celků na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je zpracována literární rešerše vztahující se k problematice podnikání, e-commerce a finančního plánování a řízení.

Praktická část je pomyslně rozdělena na část analytickou a projektovou. Analytická využívá různých metod ke zmapování odvětví z pohledu konkurence, zákazníka, výrobních technologií a prostředí firmy. Projektová část využívá těchto analýz k vytvoření plánů a predikcí podnikání. Na závěr je projekt zhodnocen z hlediska nákladů, času a rizik.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíl práce je vytvořit návrh podnikatelského plánu pro nově vznikající podnik vyrábějící vodní dýmky a zhodnotit vznikající podnik z hlediska nákladů, času a rizik.

Teoretické poznatky v první části jsou zpracovány formou literární rešerše, a to v problematikách podnikání, e-commerce, finančního plánování a řízení.

V rámci praktické části jsou pak využity různé metody pro jednotlivé analýzy. Analýza prostředí firmy je provedena skrze metody SWOT a PEST. Analýza zákazníka je provedena pomocí kvantitativní analýzy dat, které byly sesbírány online dotazníkovým šetřením. Dotazník se zaměřoval na nákupní chování zákazníka v odvětví vodních dýmek a příslušenství. Tato data jsou vyhodnocena popisnou statistikou a hypotéza je vyhodnocena na základě Goodmann Kruskall gamma testu.

V projektové části jsou konkrétní způsoby propagace, distribuce a stanovení ceny produktu. Zpracován je finanční plán pro první rok podnikání. Projekt je zhodnocen na základě vybraných ukazatelů finanční analýzy.

V poslední části jsou analyzována rizika pomocí bodového hodnocení rizik a projekt je podroben časové analýze pomocí metody kritické cesty.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. PODNIKÁNÍ

Díváme-li se na pojem podnikání z pohledu zákona, je jasné, že interpretace je jednotná. Konkrétně zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání, který podnikání definuje jako soustavnou činnost vykonávanou samostatně, na vlastní jméno a zodpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem. Podnikání pak upravují další zákony, například zákon č 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích nebo zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Pohled podnikatelů a odborníků v tomto oboru se drobně liší. Každý přikládá větší váhu jinému aspektu. Například Martinovičová (2019, s. 12) mluví o hledání mezer na trhu a překonávání tradičních stereotypů, tedy inovace a zavádění nových postupů. Ash Maurya (2016, s. 16) spíše popisuje myšlenku, že podnikat je možné kdekoli, je jen důležité najít tu správnou cestu dříve, než podniku dojdou zdroje.

Podnikatel je důležitým aspektem celého podniku. Jsou to především jeho činnosti a dovednosti, které při začátku podnikání táhnou podnik k hospodářskému rozvoji. Martinovičová (2019, s. 15) zmiňuje, že činnost podnikatele je založena na jeho míře kvalifikace, odbornosti, informovanosti a jeho osobnostních rysech. Záleží na jeho rozhodnutích, jakým směrem se podnik posune. Jde především o rozhodnutí týkající se nabízených produktů a jejich inovace, výběr trhů pro produkty nebo alokaci nákladů. Podnikatelem může být fyzická osoba v případě živností nebo osoba právnická v případě obchodních korporací.

Scarborough podává svou myšlenku o tom, kdo je podnikatel. *“Podnikatel je člověk, který založí nový podnik tváří v tvář rizikům a nejistotě, za účelem dosažení zisku tím, že využije příležitost a sežene zdroje”* Scarborough (2018, s. 21). Blackwell sdílí svou filozofii nad otázkou podnikání. *“Začít podnikat, je jako jít na tropický ostrov hledat poklad. Odměnou je bohatství a osobní uspokojení, nicméně na cestě číhá nebezpečí a člověk může snadno sejít z cesty”* Blackwell (2018, s. 1).

Cílem podnikání je z pohledu zákona zisk, tedy minimálně to vychází z definice, kterou stanovuje zákon. Strouhal (2016, s. 7) uvádí, že pro většinu podnikatelů je primární zhodnocení vloženého kapitálu a dlouhodobé zvyšování hodnoty podniku. Nicméně motivací pro podnikání může být i například volnost při rozhodování, touha uspokojit potřeby zákazníků, nebo vytvořit prostředí pro zaměstnávání lidí.

1.1. Právní formy podnikání

Při volbě formy podnikání je důležité zvážit výhody a nevýhody jednotlivých forem a vzít v úvahu jejich dopady na efektivní fungování podniku. Jak již bylo představeno v předchozí kapitole, podnikat mohou fyzické osoby jako jednotlivci ve formě živností nebo jako právnické osoby ve formě obchodních korporací, kde je možné si vybrat z několika možností:

- **Veřejná obchodní společnost**
- **Komanditní společnost**
- **Společnost s ručením omezeným**
- **Akciová společnost**

Jednotlivé formy podnikání se mezi sebou liší například ve výši počátečního kapitálu, způsobem ručení za závazky atd. V této kapitole jsou blíže popsány jednotlivé možnosti (Martinovičová, 2019).

1.1.1. Živnosti

Podnikání formou živnosti mohou provozovat fyzické a právnické osoby, které splňují podmínky stanovené zákonem a je jim uděleno povolení ve formě živnostenského listu. Podmínky pro udělení živnostenského oprávnění jsou stanoveny do dvou skupin. Všeobecné podmínky platící pro všechny žadatele o živnostenské oprávnění a podmínky zvláštní, které se vztahují ke konkrétním živnostem. Všeobecnými podmínkami jsou plná svéprávnost a trestní bezúhonnost. Zvláštní podmínkou je pak zpravidla odborná způsobilost specifická pro jednotlivé živnosti. Živnosti jsou dle zákona dále rozděleny do dvou skupin:

- **Živnosti ohlašovací** – živnosti spadající do této skupiny vznikají na základě ohlášení na živnostenském úřadu a splnění podmínek. Tyto živnosti jsou dále členěny podle potřebného vzdělání či praxe.
 - **Řemeslné**
 - **Vázané**
 - **Volné** – dostačující je splnění všeobecných podmínek
- **Živnosti koncesované** – jedná se o specifické živnosti, uvedené v seznamu společně s podmínkami pro jejich založení. Po splnění stanovených podmínek se k dané žádosti vyjádří příslušný statní orgán a rozhodne o přidělení koncese.

Výhodou podnikání jednotlivce je malá regulace ze strany státu v porovnání s jinými právními formami a nízký kapitál pro založení živnosti. Nevýhodou je bezpochyby neomezené ručení za závazky nebo zánik podniku v případě smrti podnikatele. (Kolářová, 2013, s. 32)

1.1.2. Obchodní korporace

Druhou možností pro podnikání je formou právnické osoby. Jedná se v podstatě o společné podnikání živnostníků. Důležité je však, aby byly upraveny vztahy mezi jednotlivými společníky. Každá obchodní korporace musí být zapsána do příslušného veřejného rejstříku. V rámci obchodních korporací jsou možnosti rozmanité a v závislosti na způsobu ručení a způsobu založení rozděluje Hyršlová (2010, s. 17) obchodní korporace na osobní (veřejná obchodní společnost), smíšené (komanditní společnost) a kapitálové (společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Jako obchodní korporace lze zařadit také družstva, státní podniky, nebo nadnárodní společnosti, jako je evropské hospodářské zájmové sdružení, nebo evropská společnost. Poslední zmiňované jsou upraveny příslušnými nařízeními evropského společenství a do české legislativy jsou interpretovány zvláštními zákony, jako zákon č. 627/2004 sb. Zákon o evropské společnosti.

- **Veřejná obchodní společnost** – sdružení nejméně dvou společníků, podnikající pod společným názvem s označením v.o.s. Ručení podnikatelů je společné, nerozdílné a ručí celým svým majetkem. Veřejná obchodní společnost nemá stanovený minimální požadavek na základní kapitál.
- **Komanditní společnost** – je založena nejméně dvěma společníky, z nich je alespoň jeden komanditistou, který ručí za závazky do výše nesplaceného vkladu. Komanditisté mají ve společnosti kontrolní funkci. Ostatní společníci představují roli komplementáře, kteří ručí neomezeně a v podniku mají rozhodovací funkci.
- **Společnost s ručením omezeným** – společnost s ručením omezeným musí být založena nejméně jednou fyzickou nebo právnickou osobou. Základní kapitál je zákonem stanoven na jednu korunu pro každého společníka, nicméně takto nízký základní kapitál není běžný, jelikož vzbuzuje nedůvěru ve společnost. Ručení společníku je omezené do výše jejich nesplaceného vkladu. Nejvyšším orgánem je valná hromada a statutárním orgánem je jednatel nebo jednatelé.
- **Akciová společnost** – akciovou společnost zakládá právnická osoba nebo několik zakladatelů emisí akcií o dané nominální hodnotě. Minimální základní kapitál je

stanoven na úrovni dvou milionů korun v případě neveřejné nabídky. A v případě veřejného úpisu dvaceti milionů korun. Jednotliví akcionáři za závazky společnosti neručí. Výhodou a.s. je jednoduchost přesunu vlastnictví. (Hyršlová, 2010, s. 17)

1.1.3. Evropská společnost

Tento typ společnosti vzniká na základě Evropského práva a způsoby založení jsou taxativně vymezeny. Jedná se o nadnárodní akciovou společnost, u které je vyžadován minimální základní kapitál sto dvacet tisíc euro. (Synek, 2015, s. 81)

1.1.4. Družstva

Družstva jsou společenstvím neomezeného počtu osob, a to jak fyzických, tak i právnických. Cílem družstev je uspokojování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů. Počet členů je omezen na spodní hranici, kdy minimální počet je 5 fyzických nebo 2 právnické osoby. Nejvyšším orgánem je členská schůze, kde má každý člen svůj hlas. (Synek, 2015, s. 81)

1.1.5. Srovnání právních forem

Pro jednoduchou představu a orientaci mezi jednotlivými formami podnikání je možné vytvořit tabulku s důležitými charakteristikami. Základními charakteristikami jsou: počet osob, které mohou podnik založit, administrativní náročnost založení podniku, způsob ručení, zákonné požadavky na základní kapitál a finanční možnosti ve smyslu jednoduchosti získání finančních prostředků od věřitelů. Dále také řízení podniku a účast na zisku. (Hyršlová, 2010, s. 17)

Tabulka 1 Srovnání právních forem, Zdroj: Hyršlová 2010

| Charakteristika | Živnost | V.o.s. | K.s | S.r.o. | A.s |
|--------------------|----------------|---------------------|---------------------------|--------------------------|------------------|
| Počet zakladatelů | Jedna PO | Minimálně dvě osoby | Komanditista komplementář | Minimálně jedna FO | Jedna PO více FO |
| Náročnost založení | Nejmenší | Střední | | | Největší |
| Způsob ručení | Neomezené | Neomezené | Kombinace | Omezené | Neručí |
| Požadavky na ZK | Není stanoveno | | | 1 Kč | 2/20 mil Kč |
| Financování | Nejmenší | Střední | | | Největší |
| Účast na zisku | Podnikatel | Úměrná výši rizika | | Podle rizika | Rozhoduje VH |
| Řízení podniku | Řídí sám | Společníci | Komplementář | Zákonem stanovené orgány | |

2. PODNIKATELSKÝ PLÁN

Ke tvorbě business plánu přistoupí většinou začínající podnikatel, kterého žene odvaha a snaha o seberealizaci a budování vlastního podniku. Podobný plán však mohou vytvářet i existující podniky například v situaci, kdy přemýšlí o expanzi již existujícího podnikání. Business plán lze chápat jako písemně sepsaná koncepce budoucích plánů. Tento plán má pomoci podnikateli vytyčit cíle, kterých má být v budoucnu dosaženo, ale také ucelit představu o tom, jak podnik funguje. Dále tento dokument slouží k získávání finančních zdrojů od investorů, ať už v podobě banky nebo menších investorů. (Červený 2014, s. 10)

Galai (2018, s. 7) na rozdíl od Červeného (2014) považuje business plán za interní dokument, který má v první řadě zajistit, aby podnik dlouhodobě fungoval a splňoval stanovené cíle. Až je podnik stabilizován a plán zrevidován, může sloužit jako externí dokument k vytváření strategických vazeb s investory, dodavateli apod. Podnikatelský plán prezentuje dlouhodobé strategie podniku s detailní cestou k dosažení důležitých cílů. I napříč tomu, že se jedná o dlouhodobý dokument, je důležité jej aktualizovat s tím, jak se podnik vyvíjí. Tímto způsobem zachováme relevantnost dokumentu i v pozdějších fázích podnikání.

Oproti názoru Galaie (2018) stojí Blackwell (2018, s. 6), který zastává v podstatě opačný názor. Podle něj je totiž podnikatelský plán potřeba v těch případech, kdy žádáme investora o peníze. Pro podnikatele je jeho nápad jedinečný a zajímavý. Pro investora jde však o jeden z mnoha, proto je potřeba, aby investora váš plán zaujal. K docílení zájmu u investora je nutné dodržet několik pravidel, jako jasnost a pravdivost myšlenek, v celém dokumentu se držet stručného a logického postupu, a tam kde je to vhodné, vyjádřit plán v číslech, kterým investoři rozumí. Dále pak Blackwell (2018, s. 8) uvádí strukturu business plánu:

- **Stručné prohlášení** – o čem je dokument a kolik financí od investora požaduje
- **Průzkum trhu** – je nutné dokázat, že trh je dostatečně velký
- **Zkušenosti, dovednosti a zdroje** – dokažte své osobní předpoklady, a že jste osobně i finančně připravení
- **Přínosy produktu** – popište v čem je produkt nový, proč je lepší a jak funguje
- **Metody** – jak je podnik řízen, a jak budou probíhat jednotlivé procesy
- **Výhled do budoucna** – je potřeba prokázat, že nejde jen o módní hit, který pomine

- **Finanční cíle** – investor očekává odhad tržeb a zisku v prvním roce, dále také odhad, kdy se mu investice vrátí a podobně
- **Využití financí** – jaký obnos vložíte do podniku vy, kolik chcete od investora a ukažte, jak budou prostředky využity
- **Přílohy** – přiložte dokumenty podporující vaše tvrzení

Srpová (2011) uvádí odlišnou strukturu podnikatelského plánu, její struktura se více přibližuje klasickému pojetí:

- **Titulní list**
- **Obsah**
- **Úvod**
- **Účel**
- **Shrnutí**
- **Popis podnikatelské příležitosti**
- **Analýza zákazníků**
- **Analýza konkurence**
- **Popis produktu**
- **Marketingové strategie**
- **Finanční plán**
- **Přílohy**

2.1. Finanční plán

S každým podnikatelským plánem je vždy spojen finanční plán a tato kapitola je zaměřena právě na tuto problematiku. Finanční plán si klade za úkol zajištění budoucích cílů podniku z finančního hlediska. V podniku nejde jen o tok peněz, ale většinou i tok materiálu, lidí a podobně. S těmito všemi okolnostmi jsou spojené peníze a jejich zdroje. Obecně se získávání finančních zdrojů nazývá financování, a i to je předmětem finančního plánu. Finanční plán se zaměřuje na čtyři hlavní oblasti.

- **Financování** – získávání zdrojů jak na provozní činnost, tak i na mimořádné financování, například investice
- **Alokace nákladů** – využití kapitálu společnosti a do jakých oblastí je použit
- **Předpověď a plánování hospodaření podniku**

- **Rozhodování o rozdělení zisku** – zisk může být využit několika způsoby a finanční plán určuje toto využití (převod zisku do dalších let, rozdělení zisku)

Finanční plán se musí zákonitě opírat o tok peněz v podniku, jelikož téměř všechny podnikové aktivity jsou s penězi spojeny. Tyto toky mají formu nákladů, výnosů, příjmů a výdajů. Popesko (2016, s. 19) ve spojitosti s novými podniky zmiňuje, že pro dlouhodobý úspěch firmy je spojen se zvyšováním objemu produkce, rozvojem a expanzí. Je podle něj důležité v první řadě zaujmout pozici na trhu pomocí řízení výnosů, nicméně v případě odvětví se silnou konkurencí nebo v období hospodářské recese je lepší zaměřit se na řízení podnikových nákladů. V konečném důsledku se už z principu podnikání, jak výnosy, tak i náklady, točí okolo výkonů, které podnik vyrábí. Důležitou metrikou pro výkon je jeho cena. Od ceny se odvíjí objem produkce, který je podnik schopen prodat a z toho plynoucí výnosy. Pokud je podnik schopen zvýšit cenu a zároveň zachovat objem produkce, jedná se o výbornou situaci pro podnik a jednoznačně by měl této skutečnosti využít. Z ekonomické teorie však vychází, že při zvýšení ceny dojde k poklesu objemu poptávaného množství. Popesko uvádí jednoduchý příklad ukazující odpady tohoto efektu na podnik.

Tabulka 2 Dopad poklesu objemu výkonů na zisk, Zdroj: Popesko 2016

| Objem výkonů | 100 Ks | 50 Ks |
|--------------------|----------|---------|
| Tržby | 10000 Kč | 5000 Kč |
| Variabilní náklady | 5000 Kč | 2500 Kč |
| Fixní náklady | 3000 Kč | 3000 Kč |
| Zisk/ztráta | 2000 Kč | -500 Kč |

V takovém případě je důležitější se zaměřit na redukci nákladů, než na zvyšování výnosů. Řízení nákladů je komplexní záležitost. Je totiž krátkozraké jednoduše osekát náklady letným pohledem do účetnictví. Muže se totiž stát, že například omezením nákladů na reprezentaci, dojde k poškození jména firmy, a tedy ztrátu zakázek. Dalším příkladem může být propouštění z nadbytečnosti. Nezpůsobí tento akt diskomfort pracovníků, a tím pádem sníží produktivitu práce? Je třeba vždy zhodnotit dopady těchto rozhodnutí a najít takové řešení, které podniku dovolí při snížení nákladů zachovat objem produkce, nebo při zachování nákladů zvýšit objem produkce. V kapitole 3.1 finanční analýza jsou definovány náklady z pohledu finančního účetnictví. Pro lepší pochopení řízení nákladů, je zapotřebí se podívat, jakým způsobem na ně pohlíží manažerské účetnictví. (Popesko 2016 s. 22)

2.2. Vztahy mezi základními ekonomickými veličinami

Kovařík (2013, s. 60) definuje manažerské účetnictví tak, že jej lze chápat jako nástroj pro manažery, který podává informace důležité pro rozhodování. Oproti finančnímu účetnictví je manažerské využíváno především interními zaměstnanci podniku (manažeři) a zaměřuje se na budoucnost a podporu budoucích rozhodnutí. Manažerské účetnictví podléhá výhradně vnitropodnikové regulaci a lze jej nastavit podle potřeb uživatele například tak, že podává detailní pohled na podnikové činnosti. Neposlední odlišností je pak účelové členění nákladů, na rozdíl od druhového členění.

Popesko (2016 s. 32) popisuje rozdíl mezi tím, jak se na náklady dívá finanční účetnictví a jak manažerské. Finanční pojetí nákladů je vnímáno jako úbytek ekonomického prospěchu, kdežto manažerské účetnictví chápe náklad jako “hodnotově vyjádřené, účelové vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově související s ekonomickou činností“. Nejvíce by mělo podnik zajímat, jaké stanovené cíle byly splněny za využití nákladů.

2.2.1. Členění nákladů v manažerském účetnictví

Podle Popeska (2016, s. 34), chceme-li optimalizovat a snižovat náklady, je nejprve nezbytné pochopit podstatu nákladů, proč vznikli a jaké je jejich chování. Jelikož v podniku můžeme naleznout stovky různých nákladů, je zapotřebí je rozčlenit do skupin právě podle jejich chování v určitých situacích. Jak Kovařík (2013), tak Popesko (2016) člení náklady stejně.

Druhové členění

Druhové členění se využívá hlavně, nikoli ale výhradně, ve finančním účetnictví. Využití nákladových druhů v manažerském účetnictví je nezbytné. Například v rámci vertikální analýzy nákladů, můžeme přijít na to, který nákladový druh má největší zastoupení, a zaměřit se tedy na něj z pohledu optimalizace. Kovařík (2013, s. 71) jako nákladové druhy uvádí.

- **Osobní náklady**
- **Odpisy**
- **Spotřebované nákupy**
- **Spotřeba služeb**

Účelové členění

Jeden ze základních předpokladů pro řízení nákladů, je klasifikace nákladů vzhledem k účelu jejich vzniku. Jde o určení vztahu nákladových položek vzhledem k vyráběným produktům. První účelové členění je na náklady technologické a náklady na obsluhu a podpůrné procesy. Technologické náklady jsou takové náklady, které vznikly v souvislosti s uskutečňováním výrobních operací. Náklady na obsluhu a podpůrné procesy slouží k zajištění chodu doprovodných činností. Takto rozdělené náklady je možné dále rozdělit ve vztahu ke specifickému výkonu (jednici) na náklady jednicové a režijní. Jednicové náklady mají bezprostřední vztah k jednici. Je možné přesně určit jaká část nákladu je spotřebována na výrobu jednice. Režijní náklady naopak nelze jednoduchým způsobem připsat k jednici výkonu. Režijní náklady rozlišujeme na výrobní režii, zásobovací režii, správní režii a odbytovou režii. (Kovařík, 2013, s. 80).

Kalkulační členění

V rámci kalkulačního členění jde o snahu přiřadit náklady k předmětu kalkulace, v poslední době označováno taky jako nákladový objekt. Tyto náklady rozdělujeme na přímé a nepřímé. Přímé náklady mají v tomto smyslu přímý a exkluzivní vztah k nákladovému objektu. Oproti tomu stojí náklady nepřímé, u kterých nelze tento vztah určit, a to z toho důvodu, že vztah buď neexistuje vůbec, nebo jej nelze identifikovat (Popesko 2016, s. 38).

Kovařík (2013, s. 82) ještě přidává, že rozdíl mezi přímým nákladem a jednicovým je ten, že přímý náklad má specifickou vazbu ke konkrétnímu výkonu, nicméně jednicový je rozšířen o vztah k jednotce tohoto výkonu.

Členění nákladů ve vztahu k objemu produkce

Podle Popeska (2016, s. 39) je členění podle vztahu k objemu produkce považováno za jedno z nejdůležitějších. Narozdíl od předchozích způsobů členění, se jedná o členění zaměřené na náklady, které nebyly zatím vynaloženy. Tyto náklady rozdělujeme na:

- **Variabilní** – charakter variabilních nákladů je rostoucí, dochází ke změně nákladů při změně objemu produkce. Základním vývojem variabilních nákladů je proporcionální vývoj. S každým navýšením produkce dojde k rovnoměrnému navýšení těchto nákladů. Příkladem může být spotřeba přímého materiálu. Některé variabilní náklady však mohou mít jiný než proporcionální průběh. Podíváme-li se co se stane se mzdami zaměstnanců, pokud budeme zvyšovat objem produkce,

dojdeme k závěru, že zavedením přesčasů, nočních a víkendových směn, dojde k navýšení základní mzdové sazby, z toho plyne nadproporcionální vývoj těchto nákladů. Naopak tomu je u některých položek materiálů, u kterých dostaneme od dodavatelů množstevní slevu, tedy podproporcionální charakter.

- **Fixní** – označují náklady, které jsou vzhledem k objemu produkce neměnné. Jednotkové fixní náklady jsou specifické jevem označovaným jako degrese nákladů nebo také relativní úspora fixních nákladů. Tento jev je způsoben rozdělením fixní částky mezi větší množství výrobků v případě navyšování produkce. V případě, že navýšení produkce není možné zajistit stávajícími kapacitami, dojde ke skokovému navýšení fixních nákladů z důvodu rozšiřování těchto kapacit.
- **Smíšené** – některé náklady mohou mít smíšený charakter. Obsahují jak fixní část, tak i variabilní. Příkladem může být spotřeba energie. Ta část, která souvisí s provozem výrobních strojů, má variabilní charakter, osvětlení administrativní budovy naopak fixní.

Relevantní a irelevantní náklady

Manažerské rozhodování nemusí být vždy spojeno s výrobou samotnou, ale obecně s přijetím nějakého rozhodnutí. V tomto případě můžeme sledovat, zda se náklady v souvislosti s rozhodnutím změny nebo nikoli. V případě, že dojde ke změně, jedná se o náklady relevantní a v případě, že nedojde ke změně nákladů o náklady irelevantní. (Popesko, 2016 s. 41)

2.2.2. Analýza bodu zvratu

Jednou z běžných otázek u podnikání je, kdy se mi vložené peníze vrátí. Na tuto otázku odpovídá analýza bodu zvratu. Jde o takovou úroveň produkce, kterou je nutné zajistit, aby došlo k úhradě jak variabilních, tak i fixních nákladů. Tato úroveň výkonů se nazývá bod zvratu, od kterého začínají výkony produkovat zisk. Úvaha nad výpočtem bodu zvratu $q(BZ)$ je následující.

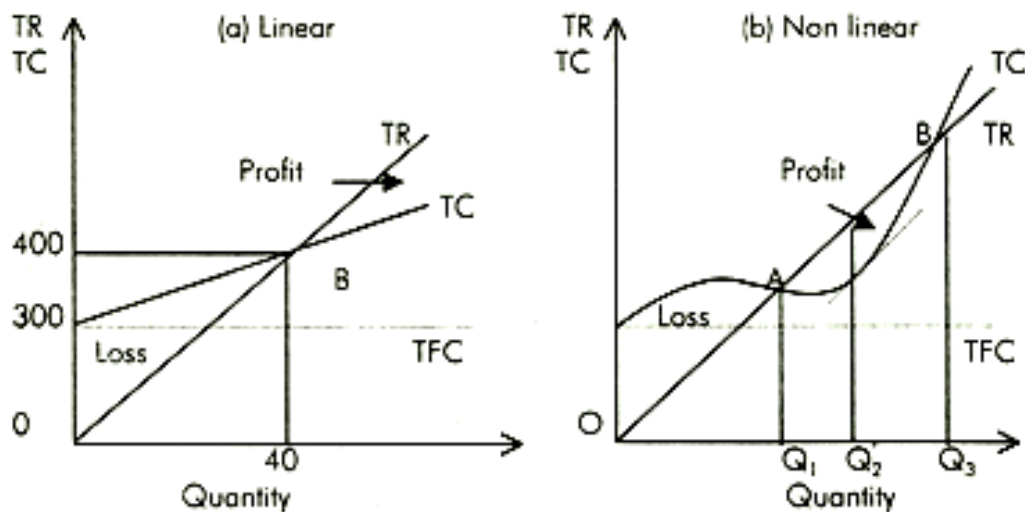
V první řadě je nutné, aby jednotková cena (p) pokryla variabilní náklady jedné jednotky produktu (b). Po uhrazení těchto nákladů zůstane příspěvek na úhradu fixních nákladů (u), touto částkou je možné začít uhrazovat celkové fixní náklady (FN). Výpočet je následující:

$$u = p - b$$

Dostáváme příspěvek na úhradu fixních nákladů, který vložíme do následující rovnice.

$$q(BZ) = FN/u$$

Výsledkem rovnice je počet příspěvků, respektive výrobků, který je potřeba prodat, aby došlo k úhradě fixních nákladů. Tuto rovnici a vztah popisuje graf 1 (a) s lineárním průběhem funkcí. V situaci, kdy podnik produkuje menší množství výrobků, než je bod zvratu, generuje podnik ztrátu. V hodnotě 40 kusů výrobku dochází k bodu zvratu, kdy TR a TC jsou rovny. A od tohoto bodu dochází k vytváření zisku. V praxi se však většinou s čistě proporcionálním vývojem nákladů nesetkáme. Ve většině případů má nákladová funkce tzv. degenerativně-progresivní charakter. Tento vývoj nákladové funkce ale znamená, že existují dva body zvratu, jak ukazuje graf 1 (b). (Scarborough 2018, s. 452)



Graf 1 Lineární a nelineární průběh bodu zvratu, Zdroj: expertmind.com

Popesko (2016, s. 46) dodává, že bod zvratu může ležet mimo úroveň výrobní kapacity podniku, proto je důležité sledovat i ukazatel zvaný kritické využití výrobní kapacity. Ten ukazuje procentuální využití maximální výrobní kapacity při bodu zvratu. V situaci, kdy je výsledek větší než sto procent, podnik nemůže dosáhnout na bod zvratu se stávající kapacitou. Výpočet je následující:

$$KVK(\%) = q(BZ) * 100/q(MAX)$$

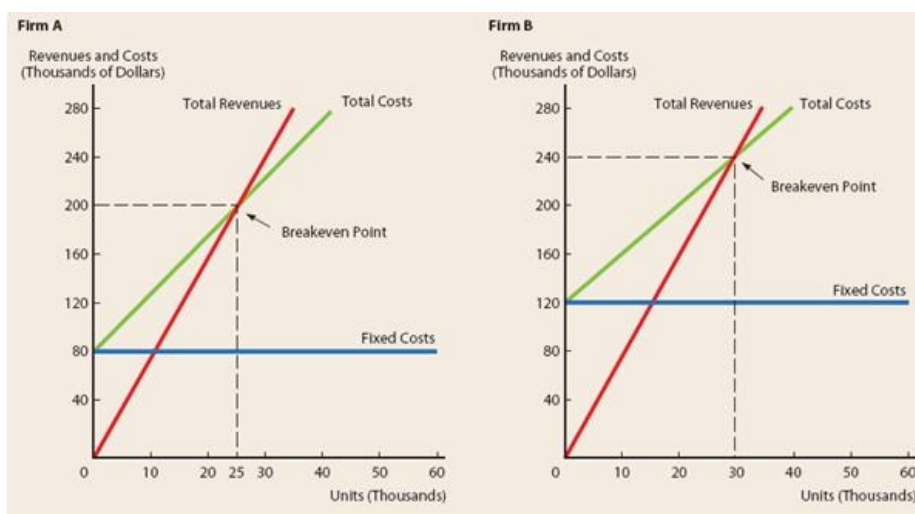
KVK – kritické využití kapacity

$q(BZ)$ – produkce v bodu zvratu

$q(MAX)$ – maximální výrobní kapacita

Provozní páka

S výpočtem bodu zvratu se váže i efekt provozní páky. Tento efekt nám poukazuje na vztah mezi bodem zvratu a strukturou fixních a variabilních nákladů. Za jinak stejných podmínek, podniky s větším podílem fixních nákladů ve své struktuře dosáhnou bodu zvratu při vyšších objemech produkce, než podniky s nižšími fixními náklady. Vyšší fixní náklady však zpravidla znamenají vyšší úroveň automatizace nebo větší výrobní kapacitu a potenciálně vyšší zisky. Rozhodnutí o struktuře nákladů se odvíjí od očekávaného využití výrobních kapacit. (Popesko 2016, s. 48)



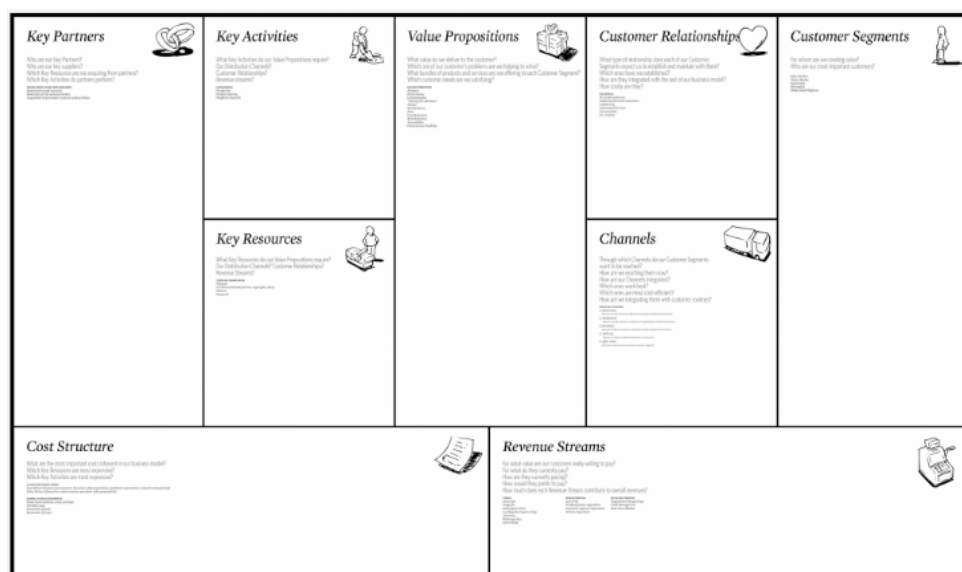
Graf 2 Provozní páka, Zdroj: transtutors.com

2.3. Business model canvas

Osterwalder (2012 s. 14) je toho názoru, že sepisováním rozsáhlých podnikatelských plánů ztrácí podnikatel drahocenný čas. V rámci své práce přišel s jednodušším a přehlednějším řešením, které má podobu jednoho plátna, na které je promítnuto několik faktorů. Tyto klíčové faktory udělají ucelenou představu o podniku. Těmito faktory jsou.

- **Klíčoví partneři** – partnerem může být kdokoli, nicméně ne na každý musí mít důležitou roli. Je nutné si uvědomit, kteří partneři jsou nezbytně důležití pro chod podniku a jaká je jejich role.
- **Klíčové činnosti** – podobně jako u partnerů, je nutné seznámení se s nejdůležitějšími činnostmi, které zabezpečují tvorbu hodnoty pro zákazníka.
- **Klíčové zdroje** – zdroje mohou mít různou podobu, může jít o pracovníka, který má jedinečné znalosti a bylo by složité najít někoho podobného. Dále jsou to zpravidla peníze.

- **Hodnotová nabídka** – hodnotu pro zákazníka může tvořit cokoli, je zapotřebí vědět co je hodnotou právě našeho zákazníka a tu mu dodat.
- **Vztahy se zákazníky** – jakým způsobem probíhá komunikace se zákazníkem ?
- **Kanály** – způsoby dodání hodnoty k zákazníkovi
- **Zákaznické segmenty** – podnik nesmí zapomenout, kdo je jeho zákazníkem. Je třeba zákazníka přesně definovat.
- **Zdroje příjmů** – jakým způsobem dojde k zaplacení za produkty a služby, které metody platby zákazníci preferují ?
- **Zdroje nákladů** – měli bychom zahrnout veškeré náklady spojené s provozem



Obrázek 1 Business model canvas, Zdroj: Osterwalder, 2012

Z tohoto modelu byl pak odvozen model lean canvas, který má na svědomí Ash Maurya. Ten model upravil tak, že odebral některé faktory a nahradil je faktory zachycující rizika.

2.4. Start-up podniky

V současných letech se ve spojení s podnikáním velmi často objevuje slovo start-up podnikání. Tento termín však podle Achimské (2020) nemá žádnou ustálenou definici. Nejčastěji se setkáme s definicí, že jde o podniky se zcela novým business modelem nebo o podniky, které jsou nositeli inovací a potenciálem pro raketový růst. Hagárová (2017) píše, že start-up není ekvivalentem malého podniku. Jde podle ní o organizaci, která se snaží najít fungující business model. Obě autorky se shodují na klíčovém slově inovace. Pro start-up podniky je typická inovace a to především v business modelu samotném.

3. HODNOCENÍ VÝKONOSTI PODNIKU

Ekonomický subjekt v podobě podniku si podle Hyršlové (2011, s. 207) klade za cíl zhodnotit vložené prostředky podnikatelů. Nastává však otázka, jestli k tomuto zhodnocení dochází. K vyhodnocení výkonnosti podniku lze využít několik nástrojů. Z hlediska finanční situace nám může pomoci finanční analýza. Z hlediska pracovních sil pak popisuje proces hodnocení Wellington v kapitole 3.2.

3.1. Finanční analýza

Podle Knápkové (2017, s. 17) je finanční analýza manažerský nástroj, sloužící k detailnímu ohodnocení finančního stavu podniku. Ukazuje důležité informace o podniku, jako například rentabilitu vloženého kapitálu, likviditu podniku (jak efektivně pracuje s aktivy) a podobně. Tyto analýzy a ukazatele mohou hrát klíčovou roli v rozhodování manažerů. Jedná se o nedílnou součást finančního řízení, jak v krátkodobém, tak hlavně v dlouhodobém měřítku. Informace získané touto komplexní analýzou však neslouží jen pro manažery podniku, ale také pro investory, partnery a dodavatele. Jednoduše se dá říct, že výsledky mohou být důležité pro kohokoli, kdo se nějakým způsobem dostává do styku s podnikem. Je však důležité, aby každá jednotka, která chce využít finanční analýzy, dokázala tento komplexní nástroj správně okomentovat a vyhodnotit. Je nutné vědět, jakých hodnot mají ukazatelé dosahovat, které hodnoty jsou zdravé pro podnik, a kdy už se dostáváme za hranice zdravých hodnot. Dále je nutné znát význam jednotlivých ukazatelů, co nám vlastně o podniku říkají a proč je to důležitá informace.

3.1.1. Zdroje informací pro finanční analýzu

Zdrojem informací jsou především účetní výkazy, konkrétně rozvaha, výkaz zisku a ztráty a v neposlední řadě výkaz cash flow. Doplňující informace pak mohou dodávat výroční zprávy, zprávy auditora nebo burzovní informace.

3.1.1.1. Rozvaha

Podává pohled na strukturu majetku a zdrojů financování. Rozvaha je rozdělena do čtyř kvadrantů a vždy je sestavena ke specifickému datu, ke které je platná a aktuální. Základním pravidlem při sestavování rozvahy je rovnost aktiv a pasiv. Tato rovnost musí vždy platit, jinak by při sestavování došlo k chybě. (Knápková 2017, s. 24)

Aktiva představují majetek podniku. V rozvaze jsou uspořádány podle likvidnosti vzestupně. Jednotlivé položky rozdělujeme do čtyř skupin.

- **Pohledávky za upsaný základní kapitál** – část základního kapitálu, které nebyla doposud vlastníky vložena do podniku
- **Dlouhodobý majetek** – majetek, který je v podniku využíván po dobu delší než jeden rok. Je dále rozčleněn na dlouhodobý hmotný (DHM), nehmotný (DNM) a finanční majetek (DFM). Specifikem pro dlouhodobý hmotný majetek je, že se snižuje nebo také odepisuje jeho hodnota na základě opotřebení.
- **Oběžný majetek** – zachycuje v přeneseném smyslu transformační proces, tedy přeměnu peněz na zásoby, následně na výrobky, pohledávky a zpět na peníze. Tento proces se v podnicích liší délkou.
- **Časové rozlišení** – zde jsou evidovány položky nákladů, které byly zaplacené, ale zatím nebyly využity (např. platba nájemného), nebo položky příjmů, které vznikly na základě provedené práce, ale doposud jsou neuhrazeny.

Pasiva popisují, jakým způsobem byl majetek na straně aktiv pořízen. Jinými slovy jsou zde uvedeny zdroje financování. Ty jsou rozděleny tak jako u aktiv do čtyř skupin. Struktura pasiv se výrazně liší podle velikosti podniku, odvětví a postavení k riziku.

- **Vlastní kapitál** – skládá se ze základního kapitálu, který byl vložen na začátku podnikání, ážia (a.s.), fondů ze zisku a výsledkem hospodaření za běžné období stejně jako minulých let.
- **Rezervy** – jedná se o zvláštní druh závazků, které musí podnik v budoucnu zaplatit. Rezervy jsou tvořeny na opravy hmotného majetku, na garanční opravy, nebo na restrukturalizaci podniku. Jsou upravené zákonem a jde o odečitatelné položky z pohledu zdaňování zisku.
- **Závazky** – velmi důležitou částí jsou krátkodobé a dlouhodobé závazky z obchodního styku. Jde o směnky k úhradě, zálohy od odběratelů, úvěry a podobně.
- **Časové rozlišení** – stejně jako u pasiv může dojít k situacím, které budou vyřešeny v budoucnu. Na straně pasiv jde o výdaje a výnosy příštích období.

Tabulka 3 Rozvaha, Zdroj: Knápková. 2017

| Rozvaha ke dni | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| Aktiva | Pasiva |
| Pohledávky za upsaný ZK | Vlastní kapitál |
| Dlouhodobý majetek | Základní kapitál |
| DNM | Ážio a kapitálové fondy |
| DHM | Fondy ze zisku |
| DFM | VH minulých let |
| Oběžná aktiva | VH běžného období |
| Zásoby | Zálohy na výplatu podílu na zisku |
| Pohledávky celkem | Cizí zdroje |
| Dlouhodobé pohledávky | Rezervy |
| Krátkodobé pohledávky | Závazky |
| Krátkodobý finanční majetek | Dlouhodobé závazky |
| Peněžní prostředky | Krátkodobé závazky |
| Časové rozlišení | Časové rozlišení |
| Aktiva celkem | Pasiva celkem |

3.1.1.2. Výkaz zisku a ztráty

Pro potřeby několika výpočtů v rámci finanční analýzy je nezbytné znát výsledek hospodaření. Výkaz zisku a ztráty nám pomůže výsledek hospodaření určit. Jednoduchým odečtením nákladu od výnosů, dostaneme v závislosti na výsledku zisk nebo ztrátu podniku.

Výnosy představují peníze, které podnik utržil za sledované období prodejem svých výrobků, zboží nebo poskytováním služeb. Finanční účetnictví na výnosy pohlíží jako na formu snižování závazků nebo zvyšování aktiv, které vede ke zvýšení ekonomického prospěchu.

Náklady jsou peněžním vyjádřením vynaložených zdrojů k dosažení výnosů. Z pohledu finančního účetnictví jde o snížení ekonomického prospěchu prostřednictvím poklesu stavu aktiv nebo nárůstu závazků.

Samotný výkaz má detailnější strukturu a rozlišuje výsledek hospodaření z provozní činnosti, finanční činnosti a mimořádné činnosti. Dokonce i celkový výsledek hospodaření nás může zajímat v několika podobách. EBITDA je zisk před úroky, zdaněním a odpisy.

Po odečtení odpisů dostáváme EBIT. Následně po odečtení nákladových úroků dostáváme EBT a po zdanění EAT tedy čistý zisk. Knápková (2017, s. 41)

3.1.1.3. Výkaz cash flow

Někdy také označován jako přehled cash flow je dokument, který na rozdíl od výkazu zisku a ztráty nesleduje náklady a výnosy, nýbrž faktické peněžní toky, tedy příjmy a výdaje podniku. V některých účetních případech totiž může existovat časový rozdíl mezi vznikem nákladu a časem jeho faktického uhrazení. Sledování peněžních toků je obzvláště důležité pro malé a střední podniky, které se jednoduše mohou objevit v situaci, kdy nemají dostatek finančních prostředků k úhradě závazků. (Veber 2012, s. 149)

Knápková (2017, s. 53) uvádí, že přehled cash flow by měl strukturován podle potřeb uživatele. Dodává ale, že v průběhu let se ustálila struktura, která obsahuje oblast provozní, investiční a externího financování. Pod pojmem cash flow v provozní činnosti je možné si představit běžné činnosti podniku spojené s provozem. Investiční činnosti jsou spojené s nákupem a prodejem dlouhodobého majetku. A na závěr oblast externího financování se týká změn vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků.

Pro sestavování cash flow využíváme dvě metody, přímou a nepřímou. Nejjednodušším přístupem k sestavování cash flow přímou metodou je sledovat peněžní toky v průběhu roku a na konci je jednoduše sečíst a odečíst, v případě sestavování zpětného je pak složitější tyto toky dohledávat v účetnictví.

Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření, který je postupně upravován do podoby cash flow. K výsledku hospodaření se přičtou náklady, které nejsou výdajem (odpisy DHM) a příjmy, které nejsou výnos (přijaté zálohy). Naopak dojde k odečtení výdajů, které nejsou nákladem (nákup DHM) a výnosů, které nejsou příjmem (prodej na fakturu).

3.1.2. Absolutní ukazatele

Tento typ ukazatelů je využíván především při analýze vývojových trendů, označované také jako horizontální analýza, nebo vertikální analýzu neboli pro strukturální rozbor jednotlivých položek účetních výkazů. Horizontální analýza porovnává změny položek v čase, jak v absolutní hodnotě, tak i procentuálním vyjádření. Vertikální analýza je zaměřená na detailní rozbor struktury výkazů. Sleduje jednotlivé položky výkazů a vyjadřuje jejich procentuální podíl na celku, například jakou část aktiv tvoří pohledávky a podobně. (Knápková 2017, s. 80)

3.1.3. Rozdílové ukazatele

Jako nejdůležitější rozdílový ukazatel pokládá Knápková (2017, s. 85) hodnotu čistého pracovního kapitálu. Jedná se o ukazatel popisující úroveň krátkodobých aktiv, které jsou financovány dlouhodobými zdroji podniku. Tento výpočet poukazuje na platební schopnost podniku, jelikož likvidní podnik potřebuje určitou výši volného kapitálu.

3.1.4. Poměrové ukazatele

Jednou z nejrozšířenějších složek finanční analýzy jsou právě poměrové ukazatele. Jde o jednoduché výpočty, které podávají rychlý pohled na finanční stav podniku. Název poměrové získali z principu jejich výpočtu. Vždy jde totiž o poměrování dvou hodnot z účetních výkazů. Tento princip otevírá široké možnosti, nicméně Knápková (2017, s. 87) zmiňuje, že v praxi se ustálilo několik skupin výpočtů, na které se teď zaměříme.

3.1.4.1. Zadluženost

Zadluženost rozebírá strukturu pasiv a poukazuje na riziko spojené s využíváním cizích zdrojů. V případě vysoké zadluženosti je podnik pod velkým rizikem, jelikož musí být schopný své závazky včas splácet. Nějaká zadluženost je pro podnik nicméně zdravá, jelikož cizí kapitál je zpravidla levnější než kapitál vlastní a dále je s ním spojen i efekt daňového štítu.

- **Celková zadluženost** – informuje o tom, jak velká část majetku je financována z cizích zdrojů. Zde by se měl podnik pohybovat někde mezi 30 a 60 % v závislosti na odvětví.

$$\text{Celková zadluženost} = \text{Cizí zdroje} / \text{Aktiva celkem}$$

- **Míra zadluženosti** – Informace důležitá například při žádosti o nový bankovní úvěr. Jedná se o poměr, v jakém využívá podnik vlastní kapitál a cizí zdroje.

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{Cizí zdroje} / \text{Vlastní kapitál}$$

Jako další poměrové ukazatele v této oblasti můžeme zmínit například úrokové krytí, krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem, nebo podíl dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu. (Knápková 2017, s. 87)

3.1.4.2. Likvidita

Likvidita obecně popisuje schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Jinými slovy lze popsat likviditu také jako kolikrát je podnik schopný splatit své závazky danou položkou oběžného majetku. V případě ukazatelů likvidity dáváme do poměru způsob financování do čitatele a závazek do jmenovatele. (Knápková 2017, s. 93)

- **Běžná likvidita** – v rámci běžné likvidity je nutné vzít v potaz prodejnost zásob. V případě, že některé ze zásob jsou neprodejné, je nutné odečíst, aby nezkrasovali výsledek. Ideální hodnota je 1,5 až 2,5.

Likvidita III. Stupně = oběžná aktiva/krátkodobé závazky

- **Pohotová likvidita** – Zdravá hodnota tohoto ukazatele by měla dosahovat hodnot 1 až 1,5. Při nižší hodnotě podnik spoléhá na prodej zásob

Likvidita II. Stupně = krátkodobé pohledávky + krátkodobý finanční majetek + peněžní prostředky / krátkodobé závazky

- **Hotovostní likvidita** – Hodnoty mezi 0,2 a 0,5 jsou považovány za přiměřené. Větší hodnota značí neefektivní práci s penězi a nižší hodnota nedostatek finanční hotovosti.

Likvidita I. Stupně = Krátkodobý finanční majetek + peněžní prostředky / krátkodobé závazky

3.1.4.3. Rentabilita

Důležitým ukazatelem pro investory a majitele podniku je rentabilita. Ukazuje totiž výnosnost vloženého kapitálu neboli míru zisku. V základním výpočtu dáváme do čitatele zisk v některé z jeho podob a do jmenovatele pak položku pro kterou hledáme výnosnost. Mezi nejpoužívanější patří rentabilita tržeb, aktiv a vlastního kapitálu. (Knápková 2017, s. 100)

- **ROS (return on sales) Rentabilita tržeb** – vyjadřuje hodnotu ziskové marže. Nebo také kolik zisku připadá na korunu tržeb

$$ROS = zisk/tržby$$

- **ROA (return on assets) Rentabilita aktiv** – ukazatel výkonnosti podniku

$$ROA = EBIT/aktiva$$

- **ROE (return on equity) Rentabilita vlastního kapitálu** – asi nejdůležitějším ukazatelem je právě ROE. Ukazuje podnikatelům, jak se zhodnotili jejich vložené prostředky. Tento ukazatel by měl vždy dosahovat hodnot vyšších, než je běžný úrok na dlouhodobých vkladech.

$$ROE = EAT / \text{Vlastní kapitál}$$

3.2. Řízení lidských zdrojů z pohledu výkonnosti firmy

Řízení výkonnosti pomáhá managementu a pracovníkům podniku si uvědomit jejich roli, odpovědnost a jejich individuální přínos při plnění plánů. V malém podniku má na starosti řízení výkonnosti samotný podnikatel. V souvislosti s řízením výkonnosti se bavíme o osmi činnostech, které jsou blíže popsány. (Wellington 2017 s. 105)

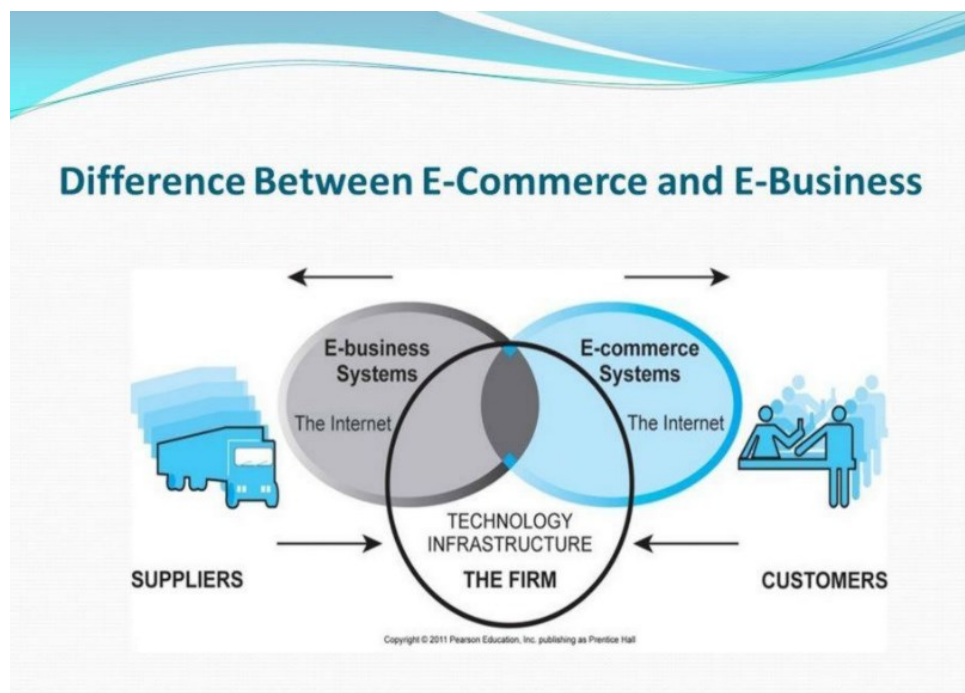
- **Revize a vyhodnocení výkonnosti** – Naprosto nezbytnou součástí role podnikatele je efektivní komunikace, motivace, podpora morálky a rozvoje ostatních. Podnikání z pravidla není práce jednoho člověka, a proto je potřeba, aby všichni byly na jedné lodi. (Wellington 2017 s. 106)
- **Vyrovňávání mezi zaměřením na úkoly a na lidi** – tyto činnosti mohou hrát klíčovou roli v řízení výkonnosti. Je zapotřebí vždy vysvětlit proč byl někomu úkol přiřazen a jak to zapadá do širšího schématu týmu. V případě nevyrovnanosti může být narušen týmový duch a dojít tak ke zhoršení výsledku práce. Přílišné zaměření na úkoly může vypadat jako nátlak k výsledkům, nebo zaměření na efektivitu, a může vést k omezenému zapojení pracovníků. Přílišné zaměření na lidi pak vytváří dojem, že jde více o pocity lidí a jejich osobní problémy, které každý může sdílet na meetingu, a to může vést k pomalému postupu při plnění cílů. (Wellington 2017 s. 107)
- **Poskytovat zpětnou vazbu** – Poskytovat zpětnou vazbu by měl být denní chléb pro podnikatele. Je však důležité, aby zpětná vazba podporovala výkonnost pracovníků a nebyla vnímána v negativním světle. Zpětná vazba by měla být vnímána jako poskytnutí pomoci, takže je nutné být ohleduplný, věcný a poskytnout čas na kladení otázek ze strany recipienta. (Wellington 2017 s. 108)
- **Výroční výkonnostní a vývojové vyhodnocení** – toto vyhodnocení by se mělo zaměřovat na pozitivní události a splněné milníky, s ohledem na budoucnost. Případné výkonnostní problémy je nutné řešit v průběhu roku na méně formálních schůzkách. (Wellington 2017 s. 109)

- **Vedení meetingu** – Celková atmosféra schůzky by měla být pozitivní a vzhlížet do budoucna. Dobrým začátkem je pochvala za konkrétní úkol, činnost nebo jinou aktivitu. (Wellington 2017 s. 113)
- **Plány do budoucna** – Po zhodnocení uplynulého roku se posuneme z minulosti do budoucna, na plány do dalšího období. Jak a v čem by se chtěl pracovník zlepšit, jaké úlohy by chtěl, aby mu byly přiřazeny apod. (Wellington 2017 s. 115)
- **Vyhodnocení osobních změn** – V průběhu let se osobnost člověka může měnit a s tím i jeho preference a priority. Proto je na místě otázka právě na tyto změny. (Wellington 2017 s. 119)
- **Pomeetingové vyhodnocení** – Na těchto schůzkách se často strany dohodnou na vývoji do budoucna, a tím nejhorším co se může stát, že se tyto plány nedodrží. (Wellington 2017 s. 121)

4. E-COMMERCE

Tato disciplína se zabývá využíváním internetu, world wide webu a mobilních aplikací při obchodních transakcích. Laudon (2016, s. 50) ve své knize kritizuje využívání slov internet a world wide web. Tyto termíny jsou často zaměňovány, a i napříč tomu, že mají hodně společného, jejich významy jsou odlišné. V případě internetu jde o celosvětovou počítačovou síť, kdežto web je nejpoužívanější službou internetu, která poskytuje přístup k miliardám webových stránek. Stejně jako u internetu a webu dochází k zaměňování slov e-business a e-commerce.

Blackwell (2018, s. 107) píše, že e-commerce je kritickým podnikatelským nástrojem dnešní doby. Abychom e-commerce využili ve svůj prospěch, musíme tyto aktivity naplánovat.



Obrázek 2 Rozdíl mezi e-commerce a e-business, Zdroj: Laudon 2016

Podle Laudona (2016, s. 51) jde v případě e-businessu o takové transakce, které negenerují tržby a přicházejí z okolí podniku, na rozdíl o e-commerce transakcí, které tržby generují. Z těchto důvodů je potřeba rozlišovat obě disciplíny. Je však pravdou, že infrastruktura e-businessu poskytuje podporu pro e-commerce. Oba systémy se proto v některých částech prolínají.

Ve dvacátém století, před rozvojem e-commerce, se obchodníci dívali na zákazníky, jako na pasivní cíl svých velko-marketingových kampaní. Jejich účelem bylo ovlivnit dlouhodobé vnímání produktu a přimět zákazníka k okamžitému nákupu. Prodej probíhal na silně izolovaných trzích, takže zákazník byl chycen v geografické a sociální pasti, ze které nemohl dosáhnout na produkty vyšší kvality nebo nižší ceny. Informace o cenách, nákladech a poplatcích byly schovány před zákazníky a vytvářeli tak asymetrické informace. Tato změna přišla až s příchodem e-commerce, ta vyrovnala misky informačních vah. (Laudon 2016, s. 51)

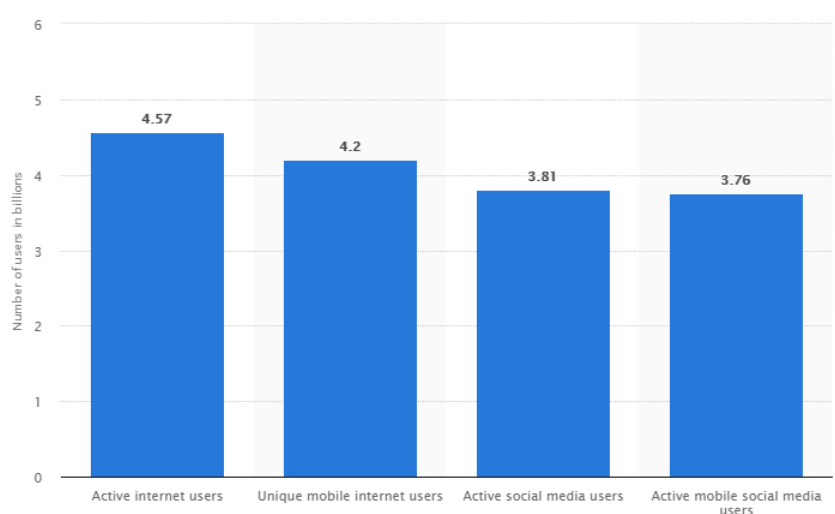
4.1. Osm vlastností e-commerce technologií

Některé části těchto vlastností se mohou objevit i v rámci běžného prodeje, většinou se s nimi však nesetkáme. Vytváří tím těžký úkol pro tradiční obchodní myšlení. Zároveň vysvětluje obrovský zájem o e-commerce. Tyto unikátní technologie vytváří nové možnosti pro marketing a prodej. Je díky nim možné posílat interaktivní a osobně přizpůsobené zprávy do různých zákaznických segmentů. (Laudon 2016 s. 53)



Obrázek 3 Osm unikátních vlastností e-commerce technologií, Zdroj: Laudon 2016

- **Všudypřítomnost (ubiquity)** – u tradičního pojetí obchodu je trh fyzickým místem, které je nutné navštívit, aby mohla proběhnout transakce. E-commerce je naopak definována svou všudypřítomností. Je přístupná téměř kdekoli a kdykoli. Osvobozuje nás od fyzických zábran, takže můžeme nakupovat z domova, práce nebo dokonce i auta. Tomuto prostoru se říká tržní prostor, který je rozšířen za hranice klasického trhu a zbavuje ho jeho dočasnosti a geografické polohy. Tyto skutečnosti mají pro spotřebitele jednoznačné výhody, ušetření nákladů za cestování a zároveň ušetření námahy a energie.
- **Světový dosah (global reach)** – e-commerce dovoluje uskutečnění obchodů napříč kulturním, regionální nebo státním hranicím, a to mnohem pohodlněji a ekonomičtěji, než klasický obchod. Výsledkem toho je, že velikost trhu je rovna počtu populace, která má přístup k internetu a potažmo webu. V současné době (rok 2020) mluvíme o cca 4,57 miliard lidí. Na rozdíl od toho běžný obchod je limitován lokací kde se nachází.



Graf 3 Online populace, Zdroj: *statista.com*

- **Univerzální standardy (universal standards)** – neobvyklou vlastností internetu jsou jeho technické standardy. Na rozdíl od ostatních technologií jako televize nebo rádio má internet celosvětově stejný technický standard. To má za následek snížení vstupních nákladů pro obchodníky a pro spotřebitele nižší náklady na průzkum. Vytvořením tohoto jednotného tržního prostoru, kde jsou ceny a popisy produktů zobrazeny pro všechny dojde k tomu, že objevení daného produktu dojde snadněji, rychleji a přesněji.

- **Bohatost informací (richness)** – dříve, když chtěl dát prodejce vědět o svém produktu, rozhodoval se mezi komplexitou informace a jejím dosahem. Čím více lidí chtěl oslovit, tím jednodušší zpráva mohla být poslána. E-commerce ale dovoluje sdílení komplexních informací všem uživatelům webu a zároveň například online komunikace s prodejcem.
- **Interaktivita (interactivity)** – u e-commerce existuje možnost oboustranné komunikace mezi obchodníkem a zákazníkem. Zákazník tak může jednoduše zanechat zpětnou vazbu nebo obchodník může začít online komunikaci stejně, jako kdyby se potkali osobně.
- **Informační hustota (information density)** – e-commerce technologie výrazně zvýšili celkový počet a kvalitu informací pro všechny účastníky na trhu, jak zákazníky, tak i prodejce. Informací je tak víc, jsou levnější a přesnější.
- **Osobní přizpůsobení a customizace (Personalization and customization)** – technologie spojené s e-commerce dovolují obchodníkům upravovat zprávy přesně na míru konkrétních osob. Toho je docíleno díky profilům, které zákazník má. Customizace je pak pojem, kdy může dojít k úpravě produktu nebo služby na základě preferencí zákazníka. Personalizace pak z pohledu zákazníka může znamenat to, že není obtěžován reklamou na produkty, které ho nezajímají, ale pouze produkty, o které má zájem.
- **Sociální technologie (social technology)** – E-commerce mají potenciál převrátit stávající model médií tím, že dají uživateli možnost vytvářet vlastní obsah ve velkém měřítku. Takto k tomu dochází na sociálních sítích jako je Facebook nebo Instagram. Stávající model se mění z "one-to-many" na "many-to-many".

4.2. E-zákazník

Pilík (2013, s. 9) říká, že znát svého zákazníka je základem k úspěchu podniku. Dobří obchodníci znají své zákazníky od hlavy k patě. Nicméně znát svého online zákazníka je mnohonásobně obtížnější, jelikož lidé pocházejí z odlišných kultur a regionů. Síla těchto zákazníků je mnoho-násobně silnější, jelikož mohou zanechat negativní hodnocení, které má dosah ke každému potenciálnímu zákazníkovi. E-zákazníci netolerují špatný produkt nebo nedostatečně provedenou službu a velmi ochotně přijmou nabídku od jiného obchodníka v případě, že nejsou spokojeni. Online zákazníci mají zvýšené očekávání, problémem pak je, že při malém nedostatku jsou velice nespokojení.

4.3. Marketing na internetu

Digitální marketing, e-marketing nebo také internetový marketing. Všechny tyto pojmy označují oblast blízce spojenou s e-commerce. V současné době hraje digitální marketing klíčovou roli v získávání a udržení zákazníků, což je hlavní cíl marketingu. Získávání zákazníků probíhá skrze web, email, sociální sítě, digitální TV a podobně. Udržování zákazníků je dosaženo díky sledování jejich profilů, chování, hodnot a věrnosti.

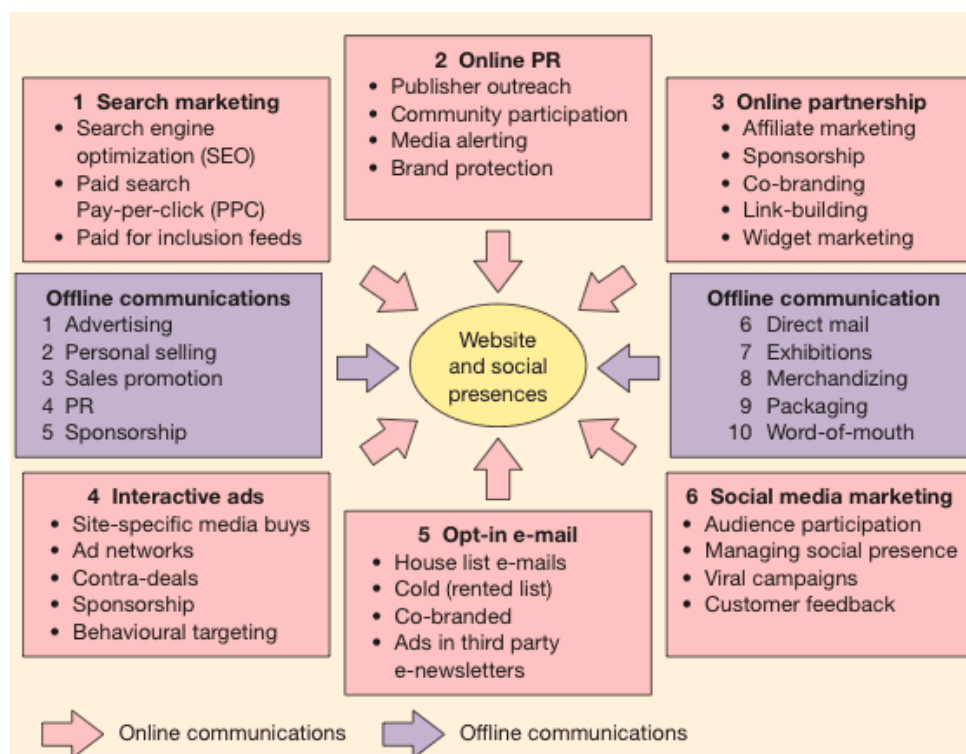
Podnikatelé k dosažení těchto cílů využívají nástrojů ve formě online kanálů, na kterých vytváří a pečují o vztahy se zákazníky. Různé kanály poskytují různé možnosti komunikace. Těmi nejběžnějšími jsou webové stránky, email nebo textové zprávy. V posledních letech se pozornost přesunula na sociální sítě, blogy nebo podcasty. Takto definované kanály je možné rozčlenit do skupin na placené, zasloužené a vlastněné.

- **Placené kanály** – zahrnujeme sem zejména placenou digitální TV nebo reklamu na internetu jako PPC (pay per click) nebo SEO (search engine optimisation), to jsou nástroje podporující vyhledávání značky,
- **Zasloužené kanály** – zde se jedná o PR (public relation) které je vytvořené veřejností. Jde o konverzace na sociálních sítích, zapojování vlivných osob do zvyšování povědomí o značce, komunity, které se vytváří kolem značky. Zkrátka cokoli si předávají zákazníci mezi sebou a týká se to značky.
- **Vlastněné kanály** – mezi vlastněné kanály patří webové stránky, mobilní aplikace, Facebook, Instagram, LinkedIn, a podobně. Jsou to kanály, kde je možné přímo kontrolovat, jaký obsah se na nich objeví.

4.3.1. Šest klíčových typů digitálních kanálů

Chaffey (2016 s. 20) zmiňuje, že existuje spousta online komunikačních metod, které podnikatelé musí zvážit jako součást jejich strategie v oblasti digitálního marketingu. Podle něj se však také nesmí zapomínat i na klasické offline kanály, které mohou dodat trakci online kanálům.

- **Marketing ve vyhledávači** – umístění zpráv do vyhledávače k podpoření prokliku na webovou stránku ve chvílích, kdy je vyhledáváno specifické slovní spojení.
- **Online PR** – maximalizace pozitivních interakcí a zmínění značky a webu na stránkách třetích stran.
- **Online partnerství** – vytváření a řízení dlouhodobých dohod o propagaci u třetích osob.
- **Interaktivní reklama** – využívání online reklamy jako bannerů, k dosažení vyššího povědomí o značce a k prokliku na webové sídlo.
- **E-mailing** – využívání databází e-mailových adres k oslovení, nebo účast na newsletteru třetích stran.
- **Marketing na sociálních médiích** – jedná se o komunikaci se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí.



Obrázek 4 Šest klíčových typů digitálních kanálů, Zdroj: Chaffey 2016

5. DEFINICE RIZIK

Rizika jsou spojena s každým projektem a každou činností. Morris říká *“být naživu znamená být vystaven riziku“* Morris (2012 s. 209). Důležité je podle něj uvědomit si, které rizika jsou důležitá, a analyzovat a naplánovat, jak se s nimi vypořádat. Abrams (2014, s. 148) se vyjadřuje k riziku následovně. Jen ti nejnaivnější a nejméně zkušení podnikatelé věří tomu, že nemůžou v podnikání selhat. Podle autorky se každý podnik vystavuje rizikům a je jen na podnikateli, jak se k nim postaví. Řízení rizika zabraňuje vzniku škod nebo je minimalizuje, jelikož jsme na rizika připraveni. Někteří podnikatelé se domnívají, že ve chvíli, kdy vyjmenují rizika spojená s jejich podnikem, tak se potenciální investoři, partneři a podobně zleknou a utečou. Podle Abrams (2014, s. 148) je to ale naopak, ukazuje to, že si rizika uvědomujeme a jsme ochotní je podstoupit.

5.1. Klasifikace rizik

Rizika lze podle Fotra (2014, s. 20) rozdělit do několika skupin. Základní klasifikace je rozděluje na rizika:

- **Podnikatelské x Čisté** – podnikatelské riziko někdy také označované jako spekulativní, jelikož má dvě stránky, negativní a pozitivní. Čisté riziko má pouze stránky negativní.
- **Systematické x Nesystematické** – systematické riziko existuje pro všechny subjekty, nesystematické je specifické pro konkrétní subjekt.
- **Vnitřní x Vnější** – vnitřní rizika jsou spojeny s interními faktory a procesy. Vnější se vztahují k okolí podniku.
- **Ovlivnitelné x Neovlivnitelné** – u ovlivnitelných rizik je možné snížit pravděpodobnost vzniku události nebo ji zcela eliminovat. Neovlivnitelné mohou být pouze snižovány dopady například skrze pojištění.
- **Primární x Sekundární** – sekundární rizika vznikají v důsledku opatření přijatých s primárním rizikem.
- **Ve fázi přípravy x Ve fázi provozu** – rizika ve fázi přípravy představují takové rizika, které mohou ohrozit dodržení požadavků. Ve fázi provozu jsou rizika spojená se samotnými výsledky.

Z pohledu věcné náplně můžeme rizika členit na:

- **Technicko-technologická** – rozvoj technologií nepovede k úspěšnému vývoji nových výrobků.
- **Výrobní** – rizika spojené s omezením výroby.
- **Ekonomická** – nákladové rizika cen vstupů.
- **Tržní** – neúspěch při prodeji výrobků či služeb.
- **Finanční** – jde o rizika s ohledem na způsob financování podniku.
- **Kreditní** – platební neschopnost.
- **Legislativní** – rizika spojené se změnami zákonů, např. daňový zákon apod.
- **Politická** – jde o omezení přístupu ke zdrojům, v důsledku politického jednání, např. exportní omezení, dotace.
- **Environmentální** – důsledkem neekologického jednání, je nutnost odstranit škody způsobené na životním prostředí.
- **Spojená s lidským faktorem** – nekompetence nebo nezkušenost managementu podniku.
- **Informační** – nedostatečná ochrana informačních systémů.
- **Zásahy vyšší moci** – živelné pohromy apod.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6. ZÁKLADNÍ OBRYSY ZVAŽOVANÉHO PODNIKÁNÍ

Doposud se práce věnovala teoretickým východiskům podnikání. V praktické části jsou provedeny analýzy ke zhodnocení vlastní příležitosti. V první řadě je popsán nápad, se kterým nový podnik přichází a následně jsou provedeny analýzy technologií, konkurence zákazníka a okolí podniku. Po těchto analýzách, práce přechází do samotného projektu, kde je popsán přístup k marketingu, způsoby distribuce, výrobní postup. Celý projekt je vyčíslen ve finančním plánu a na závěr jsou zhodnoceny rizika a časové hledisko projektu.

6.1. Prvotní nápad

Prvotní nápad se zrodil před dvěma lety, kdy si podnikatelé pořídili 3D tiskárnu. V té době byl plán využití jen pro osobní účely. Po krátké úvaze, právě nad vodní dýmku, si uvědomili, jaké možnosti jim tiskárna otevírá. Došlo k rozhodnutí, že si vyrobí vlastní dýmku.

Při vývoji první myšlenky konzultovali své nápady s blízkým okolím. Tito lidé projevíli o takovýto produkt zájem, a proto se podnikatelé rozhodli realizovat tento projekt na úrovni podnikání.

Na trhu s vodními dýmkami se pohybuje nespočet výrobců, nicméně na Evropském trhu neexistuje taková vodní dýmka, která by kombinovala vlastnosti a design, který by odpovídal představám podnikatelů. Jde o kombinaci modulárnosti jednotlivých komponentů, usnadňující servis a omývání, ale také design a funkčnost, které jsou nutností pro kvalitní produkt.

7. 3D TISK

Technologie 3D tisku již sice není zcela nová, nicméně využívání této technologie v rámci podnikání můžeme stále vnímat za inovační. Z tohoto hlediska lze považovat nově vznikající podnik za start up.

3D tisk je moderní metoda výroby trojrozměrných dílů za pomoci strojů nazývajících se 3D tiskárny. Existuje několik technologií tisku a každá funguje na jiném principu. Nicméně společnou vlastností všech technologií tisku je to, že se jedná o aditivní výrobní proces, tedy materiál se postupně přidává nikoli jako u obrábění nebo soustružení kde se odebráním materiálu vytváří požadovaný tvar.

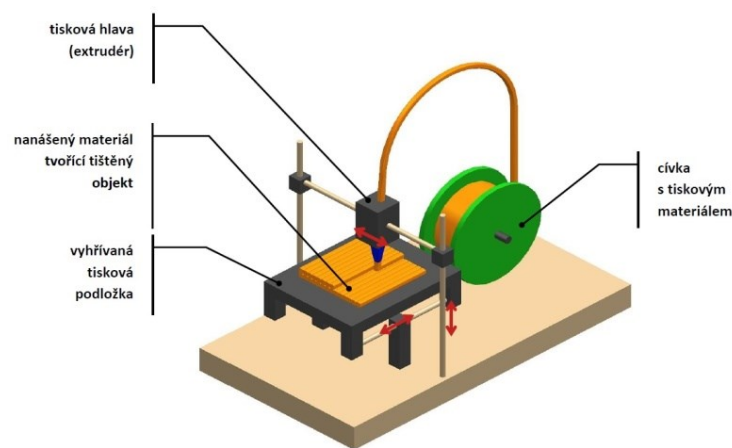
Pro potřeby 3D tisku je nutné mít model požadovaného objektu, který je vytvářen. Takový model je možné získat dvěma způsoby. První způsob je vytvořením modelu v programu jako například Solid Works, FuSion 360, 123D Design, Inventor a podobné. Programů pro modelování je několik a liší se zpravidla uživatelským prostředím a cenou za licenci. Funkce programů jsou stejné nebo velice obdobné. Druhý způsob jak získat model je naskenováním požadovaného objektu a následné nahrání tohoto virtuálního návrhu do počítače. Předpokladem je zde však existence daného objektu a to v případě nového výrobku nemusí být možné. Model naskenovaného objektu může obsahovat drobné vady a nepřesnosti a je potřeba takový model opět upravit v modelovacím softwaru. Takto vytvořený model se následně transformuje ve speciálním softwaru do formy G-kódu, který už tiskárně přesně ukazuje veškeré nastavení od výšky vrstev, hustoty výplně, podpor, teplot podložky, rychlost tisku apod.

7.1. Technologie 3D tisku

Svět 3D tisku zná mnoho technologií, nicméně pro účely této práce jsou popsány ty nejrozšířenější způsoby. U některých technologií se můžeme potkat s různými názvy pro stejné technologie, tato různorodost názvů spojených s těmito technologiemi je zapříčiněna různými patenty různých subjektů, nicméně principy tisku jsou stejné. Většina technologií nejvíce využívá plast jako materiál pro tisk. Nicméně je také možné využít kovu, skla, keramiky, ale také například organický materiál ve zdravotnictví, nebo čokoládu v gastronomii. (materialpro3d.cz)

7.1.1. FDM – Fusion deposition modeling

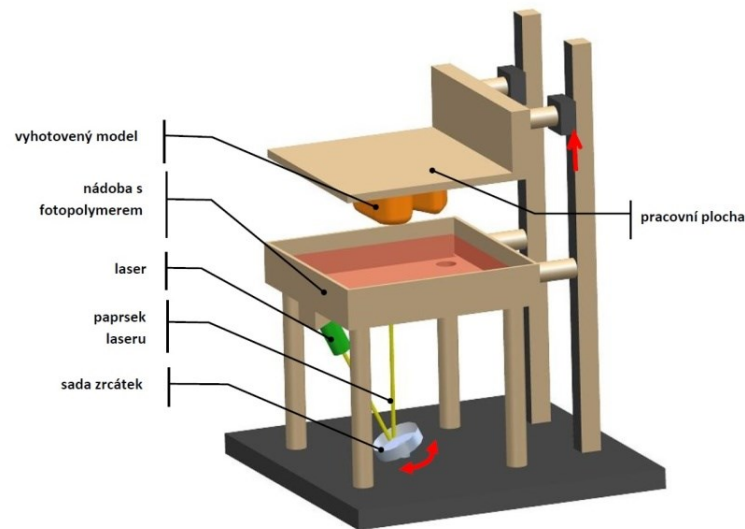
Principem této technologie je nanášení taveného materiálu na tiskovou podložku. Materiál ve formě struny je protažen extrudérem neboli tiskovou hlavou, kde je nejprve zahřán na teplotu tání a následně nanášen na tiskovou podložku. Po nanesení vrstvy se tisková hlava zvedne, nebo tisková plocha klesne o výšku jedné vrstvy a proces se opakuje. Některé tiskárny dokonce umožňují v rámci procesu tisku měnit materiál. Je možné, mít různé části z různého materiálu nebo barev. Výhodou této technologie jsou náklady na pořízení, jak tiskárny, tak materiálu. Nevýhodou je možné najít v délce tisku, jelikož je potřeba mechanický pohyb tiskové hlavy.(abc3d.cz)



Obrázek 5 Technologie tisku FDM/FFF, Zdroj: dkmp.cz

7.1.2. SLA – Stereolitografie

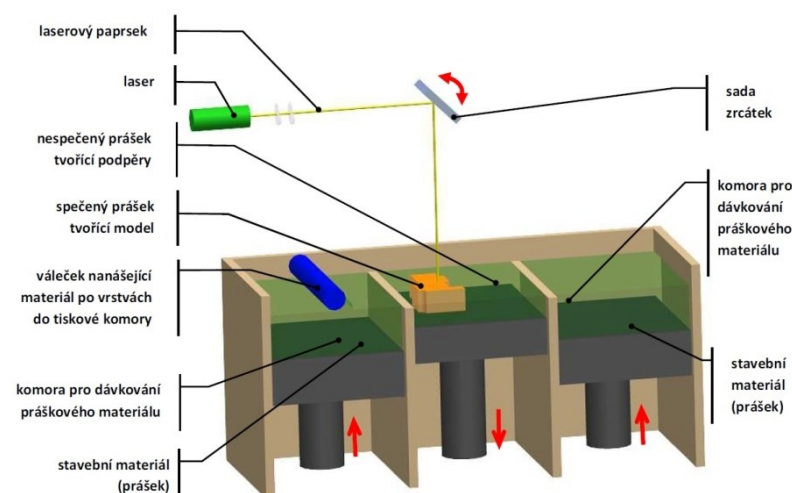
Tato technologie je jednou z nejstarších, používána je již od roku 1986 a jejím principem je vytvrzování tekutého materiálu, především polymerů. Světelný paprsek, z pravidla laser, vykreslí požadovaný tvar vrstvy a tím dojde k vytvrzení materiálu. Následně se tisková plocha posune o vrstvu níž a proces se opakuje, dokud není celý objekt vytvořen. Výsledný objekt je třeba omýt v izopropylalkoholu a následným vystavením UV záření zcela vytvrdit. SLA je jednou z nejpřesnějších technologií 3D tisku a využívá se při výrobě dílů, u kterých je důležitý každý detail. Nevýhodou této technologie jsou zvýšené náklady na materiál. (abc3d.cz)



Obrázek 6 Technologie tisku SLA, Zdroj: dkmp.cz

7.1.3. SLS – Selective laser sintering

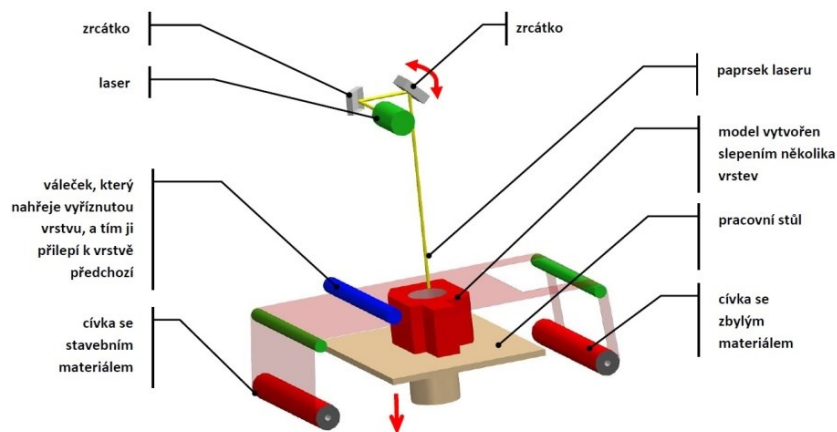
Technologie SLS lze do češtiny přeložit jako selektivní spékání laserem. V tomto případě se používá materiál ve formě prášku, který je rozprostřen na spodní ploše tiskárny, zde je prášek pomocí podložky zahřán na teplotu blízkou bodu tání a následně je laserem spečen podle potřeb modelu. Ve chvíli, kdy je takto vytvořená vrstva dokončena, spodní plošina klesne a stroj začne pracovat na další vrstvě. Tato technologie nabízí potenciál pro výrobu složitých objektů z kovu nebo keramiky (3d-tisk.cz)



Obrázek 7 Technologie tisku SLS, Zdroj: dkmp.cz

7.1.4. LOM – Laminated object manufacturing

Principem této technologie je vyřiznutí jednotlivých vrstev z plastu nebo papírů a jejich následné lepení na sebe. Materiál se převíjí z jedné strany na druhou a probíhá přes pracovní plochu, kde se vždy převíjení zastaví aby, se vrstva přilepila. Výhodou je nejlevnější materiál potřebný pro tisk, nicméně nevýhodou je vznik odpadu při vyřezávání jednotlivých vrstev (dkmp.cz)



Obrázek 8 Technologie tisku LOM, Zdroj: dkmp.cz

7.2. Materiál pro 3D tisk

Každá tisková technologie využívá jiného materiálu v různých formách. Vycházíme-li z možností, které mají podnikatelé v tuto chvíli k dispozici, měli bychom se zaměřit na technologii tisku FDM a SLA a materiál s nimi spojený.

7.2.1. Materiál pro tisk FDM

FDM technologie využívá materiálu ve formě vlákna někdy označováno také jako struna. Tato vlákna jsou dodávány standardně ve dvou průměrech 1,75mm a 2,85 mm. Tiskárny od různých výrobců jsou kompatibilní s různými průměry. Je důležité věnovat tomuto průměru pozornost. Struny jsou dodávány v různých materiálech a můžeme najít plasty s případnou příměsí kovu, dřeva, uhlíkového vlákna atd. V této kapitole se zaměříme na plastové materiály. (Kloski L 2017)

- PLA (polylakid) – jedná se o jednoduše rozložitelný nejedlý sacharid vyráběný hlavně z kukuřice, který je ovšem velmi pevný. Při vyšším zatížení může dojít k přetrhnutí. Značnou nevýhodou, a tedy i následnou nevhodností pro účely podnikatelů je relativně nízká teplota, při které se dostává do plastické konzistence a může dojít k narušení struktury nebo poškození produktu. Výhodou materiálu je jednoduchost, s jakou lze s tímto materiálem pracovat. Nevyžaduje zvláštní podmínky. Je vhodný například pro tisk prototypů.
- ABS (akrylonitrilbutadienstyren) – ABS je vysoce pevný a všestranný materiál se skvělou tepelnou odolností. Je vhodný pro vnitřní a vnější použití. Jedná se o termoplast, což znamená, že může být opakovaně roztaven, aniž by došlo ke znehodnocení materiálu. Tento materiál odolá teplotám až 98 stupňů celsia bez známky deformace. Je také odolný vůči nárazům a rozpustný v acetonu, díky čemu je možné výtisky vyhladit do lesklého povrchu. Nevýhodou tohoto materiálu je obtížnost tisku, jelikož má vysokou tepelnou roztažnost. Je tedy důležité nastavení tiskárny (teplota extrudéru, teplota a adheze podložky). Tento materiál se například používá pro výrobu LEGO kostiček.
- PET/PETG (polyethylentereftalát) – Univerzální materiál s dobrou tepelnou odolností, zejména používaný pro mechanické části. Vyhlazení PETG je možné provést za pomoci brusných elementů (brusný papír), nebo nanesením speciální povrchové barvy pro 3D výtisky.
- NYLON – Nylon je mimořádně trvanlivá hmota vhodná na ty části výtisku, které se vzájemně otírají nebo například při požadavcích na sílu v tahu. Tento materiál se využívá ve zdravotnictví.

7.2.2. Materiál pro tisk SLA

SLA tiskárny, jak už bylo zmíněno v kapitole o samotné technologii, využívají pro tisk tekuté pryskyřice (polymeru). Složení pryskyřice zapříčiňuje menší výběr vlastností materiálu, než je tomu u FDM tisku. Mezi nejčastěji používané typy pryskyřice se řadí univerzální, tvrdé, trvanlivé, pružné a odlévatelné. Každý typ s sebou nese své výhody i nevýhody, zpravidla jedna vlastnost na úkor jiné. Například odolnější pryskyřice nedosahují tak detailního výtisku jako například univerzální. (Kloski L 2017)

8. ANALÝZA KONKURENCE

V odvětví výroby zaměřené na vodní dýmky se v posledních letech objevuje stále více a více malých subjektů, a každý přichází se svým novým designem, zdokonalením nebo jiným konkurenčním prvkem, který má zaručit úspěch na trhu. Na trhu také působí zaběhlé značky, které již mají mezi spotřebiteli vytvořené jméno. Tato kapitola je zaměřena jak na konkurenci na lokální úrovni, tedy konkurenty z české republiky, tak i na konkurenci pocházející ze zahraničí.

8.1. Lokální úroveň

Vznik nových subjektů, které vyrábí buď celé dýmky, nebo příslušenství k nim nasvědčuje tomu, že tento životní styl spojený s kouřením dýmky je v rozmachu. Jen na českém trhu v posledních letech vzniklo několik projektů a podnikatelských subjektů vyrábějící vodní dýmky.

8.1.1. Shisha original

Největší český výrobce vodních dýmek vyznačující se svým unikátním designem a využitím neobvyklého materiálu ve své konstrukci. Produkty této společnosti využívají vysoce kvalitního porcelánu pro výrobu těla dýmky a také vysoce kvalitních, českých skleněných váz (Bohemian Glass). Nedostatkem tohoto produktu však zůstává vnitřní konstrukční řešení korunky, která nedovoluje rozmanitost při přípravě vodní dýmky a může narušit požitek. Společnost Shisha original má ve svém produktovém portfoliu dva modely vodních dýmek a to model Mood a Aristo a ceny jednotlivých modelů se pohybují okolo 345 eur a 899 eur. Produkty této společnosti našli oblibu v zemích blízkého východu, jako třeba Spojené arabské emiráty, díky svému luxusnímu vzhledu.



Obrázek 9 Shisha original model Aristo, Zdroj: shishaoriginal.com

8.1.2. Eternity hookah

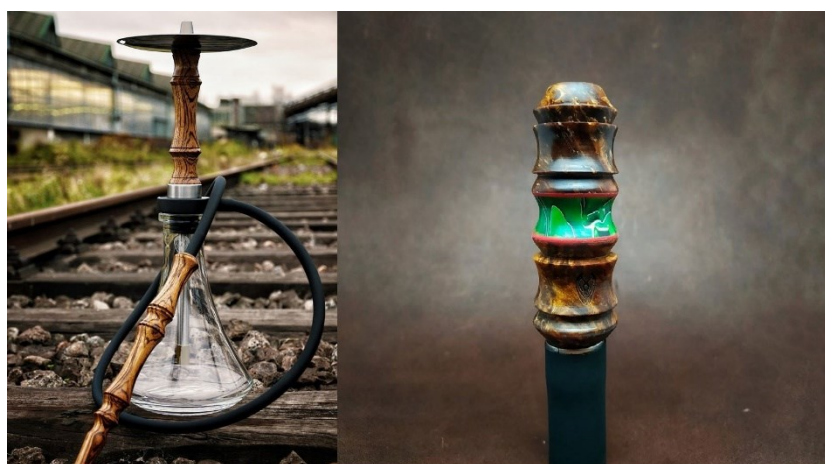
Nový český projekt na výrobu vodních dýmek, vyznačující se svou modulárností a jednoduchým designem. Vodní dýmka Eternity je vyrobena z nerezové oceli a vyniká svou rozložitelností. Tento prvek je skvělý při údržbě vodní dýmky, a také je velice vhodný pro cestování. Nedostatkem tohoto produktu je jednoduchý design, který na první pohled nevyčníká a nezaujme. Produkt není zatím oficiálně prodáván, a není možné provést cenové srovnání, jedná se ale o blízkého konkurenta



Obrázek 10 *Eternity hookah*, Zdroj: *pikstagram.com*

8.1.3. Valravn crafts

Nový podnikatelský subjekt na trhu s vodními dýmkami a příslušenstvím, jako jsou třeba náustky. Zaměřuje se na zakázkovou výrobu převážně hygienických náustků, nicméně ve svém portfoliu má i sériově vyráběnou dýmku, vyrobenou čistě z nerezové oceli, kterou dodává do čajoven nebo hookah lounge. Mezi hlavní materiály, ze kterých jsou produkty značky Valravn vyrobeny, patří tvrdé dřeviny v kombinaci s pryskyřicí.



Obrázek 11 *Valravn craft* Zdroj: *valravncraft.cz*

8.2. Typově podobná produkce

Konkurence se nenachází jen na lokální české úrovni, ale i v zahraničí, odkud pochází ty největší a nejoblíbenější značky. V tomto ohledu se podíváme na konkurenci, která se zaměřuje na využití podobných materiálů a prvků, jako v případě naší firmy

8.2.1. Karma hookah

Firma pocházející z Ukrajiny byla založena v roce 2015. Zaměřuje se na výrobu vodních dýmek, kde hlavním designovým prvkem je dřevo. Celá dýmka je stylizovaná do Brazílského a Tureckého stylu. Společnost má ve svém portfoliu již jedenáct různých dýmek v cenovém rozmezí 170 až 190 Eur bez skleněné vázy.



Obrázek 12 Karma hookah, Zdroj: karmahookah.com

8.2.2. Spyre Hookah

Americký výrobce vodních dýmek a příslušenství. Tento podnik se zaměřuje na výrobky vytisknuté na 3D tiskárně, a proto je zahrnut mezi potenciální konkurenty, nicméně Spyre Hookahs se v současné době zaměřuje výhradně na Americký trh. V portfoliu výrobků převažuje příslušenství se specifickým designem, které má zaujmout především fanoušky různých filmů, seriálů nebo video her.



Obrázek 13 Spyre Hookahs Zdroj: facebook.com/spyrehookahs

8.2.3. Hardwood Hookah

Ruská značka velice oblíbených vodních dýmek, zaměřující se na výrobky z kvalitního dřeva. Konkrétně tělo dýmky je ručně zpracováno z vysoce kvalitního dřeva. Ostatní komponenty jsou z nerezové oceli. Firma nabízí tři řady dýmek podle velikosti. Nejmenší (cca do 42 cm) je řada Beast. Tyto dýmky se pohybují v cenové relaci 180 eur. Druhá řada je Ring s výškou cca 54 cm s cenovkou okolo 250 eur. Nejvyšší řadou je Supreme s velikostí okolo 72 cm a cenou 280-370 eur.



Obrázek 14 *Hardwood Hookah Supreme* Zdroj: hardwoodhookah.com

8.2.4. Mattpear

Ruský výrobce vodních dýmek, který má v portfoliu tři řady. Dýmky této společnosti mají stejný design. Rozdíl je ve velikosti dýmky. Unikátním prvkem dýmek této značky je zakončení dolní část downstemu. Tato část je rozšířená a je možné dýmku na rovném povrchu postavit. Nižší řady se prodávají okolo 210 eur, vyšší řada stojí 315 eur.



Obrázek 15 *MattPear* Zdroj: iSmoke.cz

9. ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Cílem tohoto šetření je analyzovat zákazníka poptávajícího vodní dýmku, a to z pohledu jeho nákupního chování a demografických vlastností. Dotazníky byly distribuovány skrze zájmové skupiny na sociálních sítích a osobní kontakty se zájmem v této oblasti. Sběr dat probíhal týden v průběhu měsíce března a za tuto dobu bylo nasbíráno 276 dotazníků. Dotazníkové šetření bylo rozděleno do tří částí na úvod, výzkumné otázky a demografické otázky. Toto rozvržení bylo rozhodnuto z toho důvodu, aby byl respondent rovnou vtažen do problematiky a otázky demografické vyplnil až nakonec.

V úvodu je respondentům poděkováno a jsou seznámeni s účelem dotazníku a jeho autorem. Následuje první otázka, která rozčlení respondenty do skupin a posune je do další fáze dotazníku. Druhou fází jsou specifické otázky k nákupnímu chování spotřebitele. Tato fáze je rozdělena do dvou skupin v závislosti, zdali respondent již vlastní vodní dýmku, či nikoli. Poslední část dotazníku obsahuje demografické otázky. Stanoveny jsou dvě hypotézy pro tento výzkum.

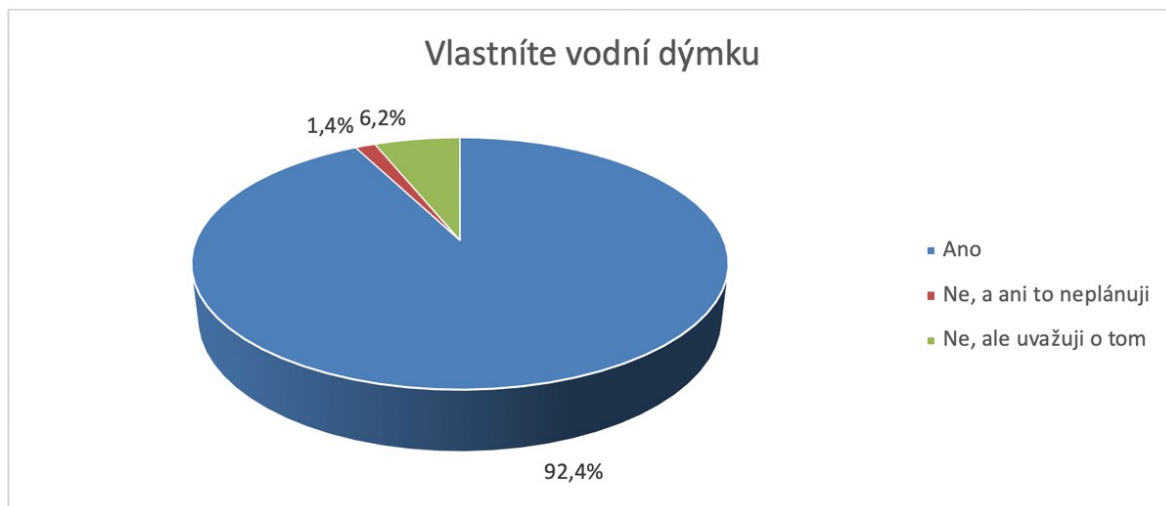
Hypotéza 1 – Neexistuje pozitivní vztah mezi otázkou, jak dlouho se věnujete vodním dýmčím a kolik dýmek vlastníte. Hypotéza je dokazována Goodmann Kruskall gamma testem.

Hypotéza 2 – Alespoň šedesát procent respondentů, pro které je cena důležitá nebo spíše důležitá je ochotno zaplatit za vodní dýmku více než 4000 Kč.

Vlastníte vodní dýmku ?

Hned po úvodním seznámení následovala filtrovací otázka, zdali respondent vlastní dýmku. V případě, že odpověděl negativně a ani o nákupu neuvažuje, byl posunut na konec dotazníku a dále na otázky neodpovídal. V případě jiné odpovědi byl přesunut na příslušnou část dotazníku.

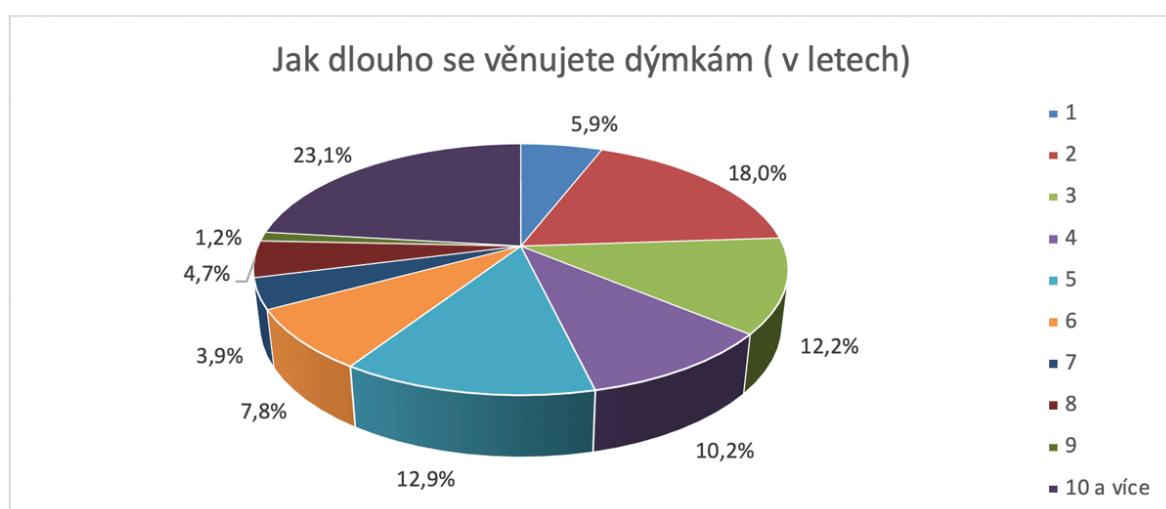
Vzhledem ke kanálům, které byly využity k distribuci dotazníku, došlo k tomu, že více než 90 % respondentů již vlastní nějakou vodní dýmku. Z tohoto důvodu je analýza zaměřena právě na tuto skupinu osob, jelikož se jedná o dostatečně velký vzorek na testování. Celkem čtyři osoby odpověděli, že o nákupu neuvažují a sedmnáct respondentů nad nákupem vodní dýmky uvažuje.



Graf 4 *Vlastníte vodní dýmku? vlastní zpracování*

Jak dlouho se věnujete vodním dýmčím ?

Z respondentů, kteří dýmku vlastní, nejvíce odpovídali, že se této zálibě věnují deset a více let. Z grafu lze vyzorovat trend, který se v tomto odvětví objevil. S novým miléníem přišel boom čajoven a s tím spojené i vodní dýmky. Do tohoto období spadají právě respondenti s odpovědí deset let a více. Následuje pomlka a až v posledních pěti letech může opět pozorovat zvýšený zájem o dýmky. Tento zájem je spojený s otevíráním specializovaných dýmkařských podniků. Téměř šedesát procent respondentů se tomuto koníčku věnuje nanejvýš pět let. Tyto dvě větší skupiny je nutné brát v potaz, jejich nároky a potřeby se mohou lišit.



Graf 5 *Jak dlouho se věnujete vodním dýmčím? vlastní zpracování*

Kde si nejčastěji dáváte vodní dýmku ?

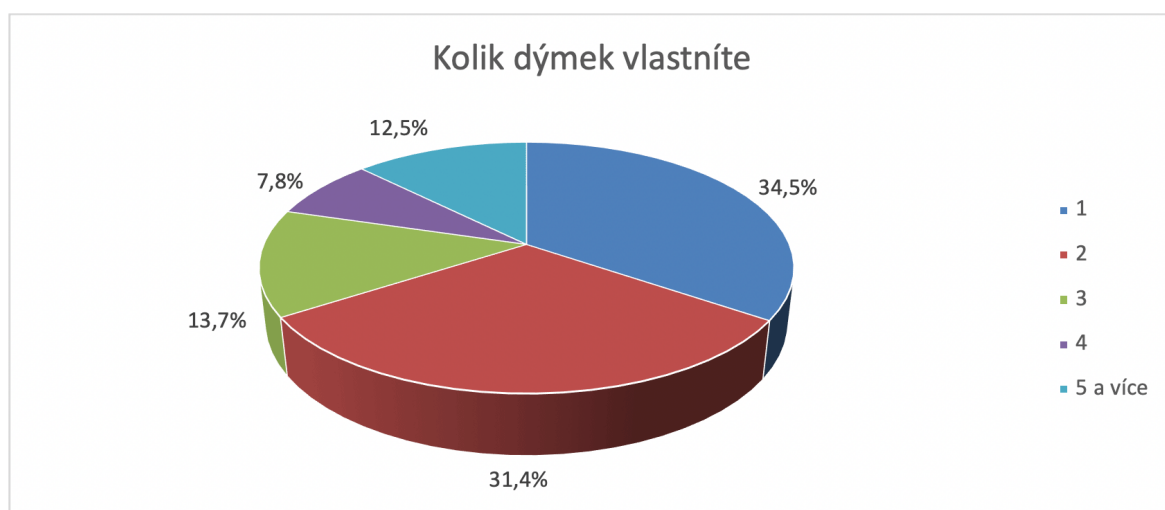
Otázka, kde si nejčastěji dáváte dýmku, byla zahrnuta z toho důvodu, aby se ukázalo, zdali má pro podnik smysl se zaměřovat na prodej B2B, či se jedná jen o vedlejšího zákazníka. Z šetření vyplynulo, že téměř pětina lidí, preferuje zajít si na dýmku do podniku. Prodej dýmek do specializovaných podniků může hrát významnou roli.



Graf 6 Kde si nejčastěji dáváte vodní dýmku? vlastní zpracování

Kolik vodních dýmek vlastníte ?

Druhá z otázek je potřebná při ověřování první hypotézy. Z pohledu hypotézy se jedná o závislou proměnnou. Nejčetnější je odpověď, že vlastní jednu dýmku a hned druhá nejčetnější jsou „dvě“. Odpověď „pět a více“, ukazuje na sběratele vodních dýmek, kteří chtějí mít kolekci oblíbených produktů.



Graf 7 Kolik vodních dýmek vlastníte? vlastní zpracování

Akceptovatelná cena nové vodní dýmky

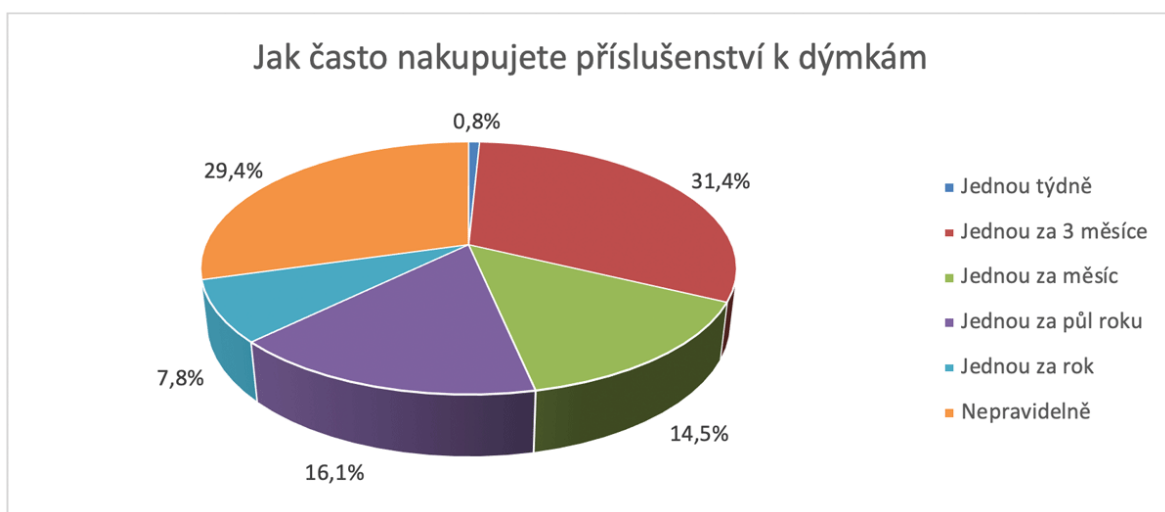
Zde je odpovězeno na otázku, kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit za dýmku. Odpovědi na tuto otázku by měli být brány v potaz při stanovování ceny produktu. Největší skupinu zastává rozmezí od pěti do sedmi tisíc korun. Společně s rozmezím od čtyř do pěti tisíc tvoří nadpoloviční většinu všech respondentů. V této cenové relaci vnímají lidé nejlepší poměr mezi cenou a kvalitou.



Graf 8 Akceptovatelná cena nové vodní dýmky, vlastní zpracování

Jak často nakupujete příslušenství k dýmce ?

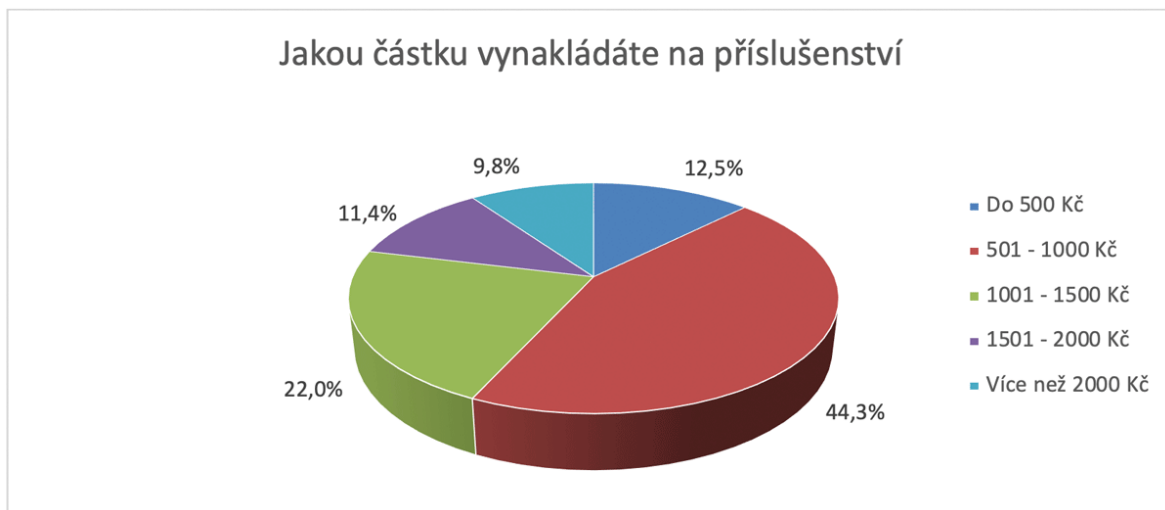
Následující dvě otázky jsou zaměřeny na případné rozšiřování sortimentu. Ukázalo se, že téměř polovina lidí nakupuje příslušenství alespoň jednou za tři měsíce a celkově sedmdesát procent lidí pak alespoň jednou za rok.



Graf 9 Jak často nakupujete příslušenství k dýmce? vlastní zpracování

Jakou částku vynakládáte na příslušenství ?

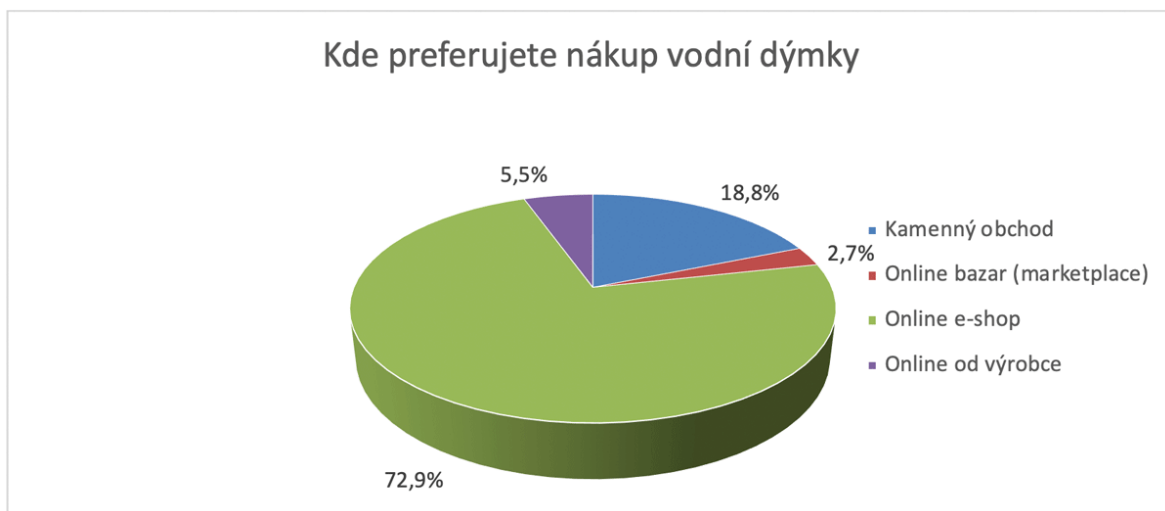
Čtyřicet čtyři procent lidí průměrně vynakládá na příslušenství pět set až tisíc korun. Dalších dvacet dva procent ještě o pět set korun více. Vezmeme-li v potaz frekvenci nakupování z minulé otázky, lze předpokládat, že příslušenství může tvořit podstatnou část příjmů.



Graf 10 Jakou částku vynakládáte na příslušenství? vlastní zpracování

Kde preferujete nakupování ?

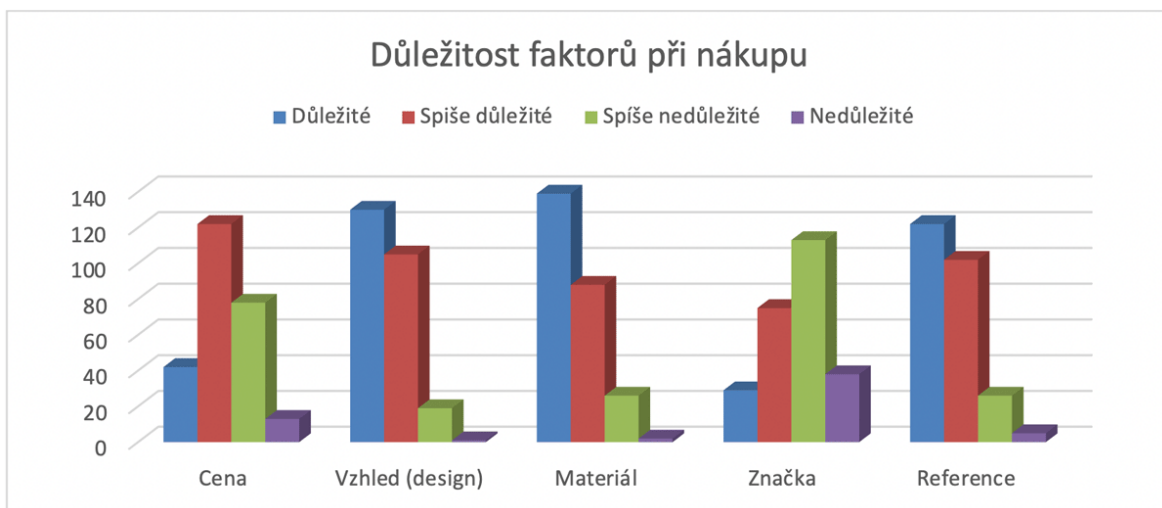
Jelikož podnikatelé zakládají online obchod, je důležité si ověřit, zda zákazník tuto cestu nákupu preferuje. Z grafu je patrné, že zákazník v tomto odvětví preferuje nákup online v osmdesáti procentech případů. Z těchto osmdesáti procent tvoří většinu elektronické obchody. Jen pět procent všech respondentů upřednostňuje nákup přímo od výrobce.



Graf 11 Kde preferujete nakupování? vlastní zpracování

Důležitost faktorů při nákupu

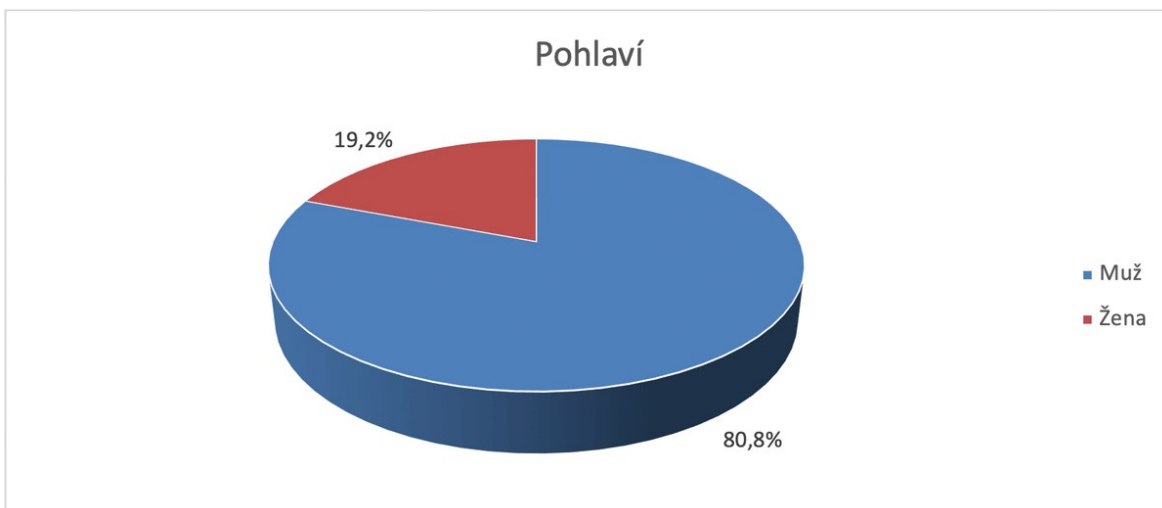
Závěrečnou otázkou ve výzkumné části byla důležitost faktorů jako cena, materiál atd., při nákupu vodní dýmky. Průzkum odhalil, že design, druh materiálu a reference jsou pro zákazníky velmi důležité a cena je až na druhém místě. Na pomyslné poslední příčce se pak umístila značka, kterou respondenti vnímali jako spíše nedůležitou.



Graf 12 Důležitost faktorů při nákupu, vlastní zpracování

Pohlaví

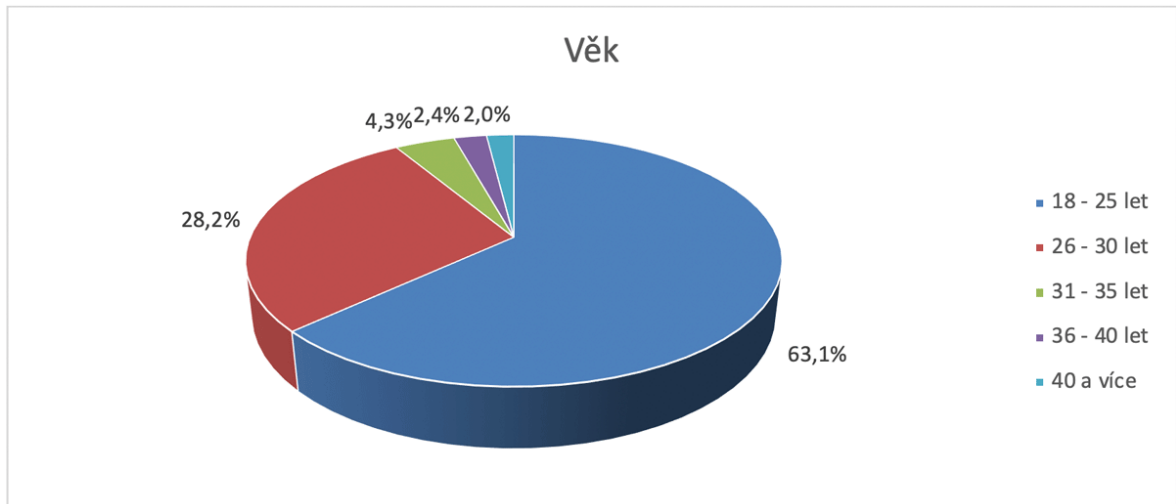
Touto otázkou přechází dotazník na demografické znaky respondentů. V rámci pohlaví tvoří osmdesát procent respondentů muži a dvacet procent ženy.



Graf 13 Pohlaví, vlastní zpracování

Věk

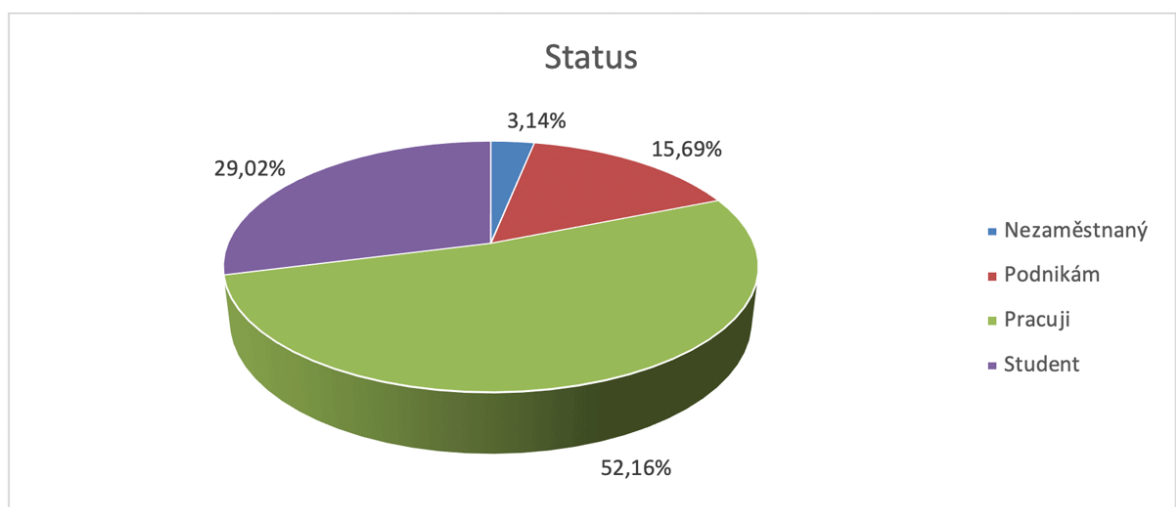
Věkové rozložení respondentů je následující. Šedesát tři procent je ve věku od osmnácti do dvaceti pěti let. Druhá větší skupina je od dvaceti šesti do třiceti let. Tyto dvě skupiny představují dohromady devadesát jedna procent všech respondentů.



Graf 14 Věk, vlastní zpracování

Status

Poslední otázka celého dotazníku se týká pracovního statusu. Více než polovina respondentů je v pracovně právním vztahu. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou studenti s dvaceti devíti procenty. Patnáct procent lidí uvedlo, že podnikají a tři procenta jsou aktuálně nezaměstnaní.



Graf 15 Status, vlastní zpracování

9.1. Vyhodnocení hypotéz

Vyhodnocení první hypotézy je postaveno na základě Goodmann Kruskall gamma testu. Z celkového počtu dvě stě padesáti pěti odpovědí jsou všechny validní a je možné je použít při testu.

Testovaná hypotéza.

- **H₀** – Neexistuje vztah mezi počtem let, po které se lidé věnují vodním dýmčím a počtem dýmek, které vlastní.
- **H_A** – Existuje vztah mezi počtem let, po které se lidé věnují vodním dýmčím a počtem dýmek, které vlastní.

Tabulka 4 Třídění dat, vlastní zpracování

| | Cases | | | | | |
|---------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| O1 * O2 | 255 | 100 % | 0 | 0 % | 255 | 100 % |

Sestavením kontingenční tabulky zjistíme, že několik hodnot nedosahuje ani pěti odpovědí, z tohoto důvodu nelze využít chí-square testu. Hodnoty napovídají, že se jedná o ordinální hodnoty pro oba znaky. Z těchto důvodů je využít právě Goodmann Kruskall gamma test.

Tabulka 5 Kontingenční tabulka, vlastní zpracování

| | | O2 | | | | | Total |
|-------|---|----|----|----|----|----|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| O1 | 1 | 34 | 16 | 3 | 3 | 5 | 61 |
| | 2 | 18 | 21 | 7 | 5 | 6 | 57 |
| | 3 | 15 | 21 | 7 | 6 | 4 | 23 |
| | 4 | 10 | 2 | 7 | 1 | 2 | 22 |
| | 5 | 11 | 20 | 11 | 5 | 15 | 62 |
| Total | | 88 | 80 | 35 | 20 | 32 | 255 |

Tabulka 6 Výpočet závislosti, vlastní zpracování

| | Value | Asymptotic standardized error | Aproximate T | Approximate significance |
|--------------------------|-------|-------------------------------|--------------|--------------------------|
| Ordinal by Ordinal Gamma | 0,291 | 0,065 | 4,420 | 0,000 |
| N of valid cases | 255 | | | |

Výpočet byl proveden v modulu Rkward a hodnota gamma je rovna 0,291 při pěti procentní hladině významnosti. Zamítáme nulovou hypotézu a je možné s opatrností tvrdit, že existuje pozitivní vztah mezi znaky. Jde o velmi slabou závislost, nicméně existuje.

Testovaná hypotéza.

- **Hypotéza** – Alespoň šedesát procent respondentů, pro které je cena důležitá nebo spíše důležitá je ochotno zaplatit za vodní dýmku více než 4000 Kč.

Tabulka 7 Kontingenční tabulka, vlastní zpracování

| | 1001- 2000 | 2001- 3000 | 3001- 4000 | 4001- 5000 | 5001- 7000 | 7001- 9000 | 9001 a více | Total |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|-------|
| Důležité | 3 | 6 | 10 | 12 | 8 | 2 | 1 | 42 |
| Nedůležité | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | 1 | 6 | 13 |
| Spíše důležité | 2 | 17 | 15 | 34 | 46 | 7 | 1 | 122 |
| Spíše nedůležité | 2 | 3 | 7 | 11 | 30 | 16 | * | 78 |
| Total | 7 | 26 | 33 | 58 | 88 | 26 | 17 | 255 |

Odpovědí, které splňují podmínku, je dohromady sto jedenáct, což je 67,7 % procent všech odpovědí. V případě hranice pěti tisíc se jedná o necelých čtyřicet procent respondentů.

Testovanou hypotézu nezamítáme. Na tuto skutečnost je brán ohled při stanovování ceny.

10. SWOT ANALÝZA

Jeden z nástrojů k průzkumu proveditelnosti podnikatelského plánu je SWOT analýza, která se zaměřuje na silné a slabé stránky podniku a dále pak na příležitosti a hrozby. Analýza je tvořena dvěma částmi. První je sebekritická, kde se zaměřujeme na oblasti, které dokážeme ovlivnit. Druhá část zohledňuje okolnosti mimo dosah podniku.

Tabulka 8 SWOT analýza, vlastní zpracování

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|---|
| Znalosti o vlastnostech dýmek | Nezkušenost v podnikání |
| Zkušenosti s 3D tiskem, konstrukce a tvorba technické dokumentace | Úzké portfolio produktů |
| Silný moderní e-shop | Podnikatelé jsou jediní dva zaměstnanci podniku |
| Zájem o produkt v okruhu podnikatelů | |
| Osobní kontakty s představiteli komunity | |
| Příležitosti | Hrozby |
| Rozvoj životního stylu spojený s kouřením vodní dýmky | Vznik konkurence v odvětví |
| Spoluúčast na komunitních událostech | Silná stávající konkurence |
| Změny legislativy v oblasti tabáku a tabákových výrobků | Aktuální ekonomická situace |
| Preference nákupu online | Změny legislativy v oblasti tabáku a tabákových výrobků |

10.1. Silné stránky

Mezi nejdůležitější silné stránky lze zahrnout **zkušenosti s 3D tiskem a tvorba technické dokumentace**, jelikož se jedná o klíčovou činnost v rámci výroby produktu. Outsourcing těchto činností by výrazně zvyšoval výrobní náklady, které by se projeví zejména ve fázi vývoje, kde je frekvence úprav vysoká.

Silný moderní e-shop je základem prezentace a prodeje produktů v současné době. Zákazníci se čím dál více orientují na online nákup z domova. Pokud web nepůsobí reprezentativně nebo není jednoduchý k používání, zákazník ztrácí zájem o nákup. Web společnosti je postaven na open source programu Wordpress, který nabízí jak předpřipravené šablony a pluginy, tak i možnost si vše vytvořit bez hlubších znalostí programování.

Předběžný zájem o produkt v blízkém okruhu podnikatelů představuje výborný start do prvního roku podnikání, jelikož je zaručen minimální odbyt a případné předávání referencí o produktu.

10.2. Slabé stránky

Nezkušenost v podnikání může být klíčovým nedostatkem podnikatelů. V případě, že se dostanou do nestandardní situace, může mít jejich nezkušenost za následek přijetí nesprávného rozhodnutí, nadbytečné náklady a podobně.

Další slabou stránkou je skutečnost, že podnik na začátku své existence poskytuje zákazníkům pouze úzké **portfolio produktů**, ze kterého mohou vybírat. To znamená, že podnik je schopný oslovit pouze úzkou skupinu lidí.

To, že **podnikatelé jsou jediní dva zaměstnanci** podniku, může mít za následek výpadky komunikace, výroby, nebo jiné ohrožení důležitých činností v podniku, v případě nemožnosti nebo neschopnosti jednoho z podnikatelů pracovat.

10.3. Příležitosti

Rozvoj životního stylu spojený s kouřením vodní dýmky. Tento vývoj lze sledovat na základě množství skupin na sociálních sítích a jejich členů. Dalším náznakem rozvoje je příchod značek jako Element, Spectrum nebo World Tobacco Original na český trh.

Pozitivní okolností pro vznik podniku se zaměřením na online prodej je **preference** zákazníků **nakupovat online**. To potvrzují i výsledky dotazníkového šetření v kapitole 9.

10.4. Hrozby

Vznik konkurence v odvětví – v rámci příležitostí je zmíněn rozvoj tohoto životního stylu, nicméně tato skutečnost s sebou nese i hrozbu v podobě nové konkurence, která chce využít tohoto rozvoje ve svůj prospěch.

Silná stávající konkurence – na trhu existuje vysoký počet konkurentů. Někteří již mají své místo, někteří ho stále hledají. Hrozba ale přechází v podobě velmi malého prostoru k uchycení.

Změny legislativy v oblasti tabáku a tabákových výrobků

Vodní dýmka je přímo spojená s tabákem, jde o komplementy. V případě legislativních úprav prodeje tabáku, dojde k postižení i prodeje vodních dýmek.

11. PEST ANALÝZA

Tato analytická metoda pomůže podniku zorientovat se ve vnějším prostředí firmy. Analýza se zaměřuje na faktory ze čtyř oblastí související s podnikem. Jsou to konkrétně politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technologické prostředí.

11.1. Politicko-legislativní prostředí

Je důležité si uvědomit nepřímé dopady některých legislativních regulací pro tabák, který je úzce spojený s vodními dýmky. V tomto ohledu je potřeba se podívat na to, jak je tabák regulován v České republice. Surový tabák a tabákové výrobky jsou v české legislativě upravovány v několika zákonech např. zákon č. 353/2003 Sb. Zákon o spotřební dani, zákon č. 146/2002 Sb. Zákon o státní zemědělské a potravinářské inspekci a o změně některých souvisejících zákonů nebo zákon č. 634/1992 Sb. Zákon o ochraně spotřebitele. Tyto zákony jsou zmíněny z toho, důvodů že mají dopad na rozvoj komunity a životního stylu, spojeného se zálibou kouření vodní dýmky a potažmo potenciální zákazníci ať už v podobě konečného spotřebitele tabáku, nebo podnikatelských subjektů, jako jsou výrobci tabáků, pro které znění zákona znamená speciální balení pro český trh, nebo čajovny a dýmkařské bary, které v rámci své činnosti tabák prodávají. Silnější dopad mají tyto regulace na podnikatelské subjekty, jelikož jim zákon klade povinnost prodávat tabák v jednotkovém balení. Zamezuje tím kombinaci příchutí, nebo mnohonásobně zvyšuje náklady na prodej jejich služeb. Tento fakt vytváří bariéru pro vznik nových subjektů. V současné době existuje iniciativa, která si klade za úkol úpravu současného znění zákonů. V případě úspěchu této iniciativy může dojít k odstranění bariéry pro podniky nebo k jejímu uvolnění.

Zákon o evidenci tržeb vešel v platnost v roce 2017 a pokládá podnikatelům povinnost evidovat každou tržbu. Tyto tržby pak dále musí být stvrzeny účtenkou pro zákazníka, která obsahuje unikátní kód pro identifikaci platby. Dále je nutné označit prodejnu informační tabulí nebo nápisem, které oznamuje zákazníkům tuto povinnost. Je zapotřebí, aby toto oznámení bylo na viditelném místě.

V mimořádném stavu v roce 2020 je povinnost evidovat tržby pozastavena až do začátku nového roku, tedy 1. ledna 2021.

Od května roku 2018 je v platnosti Evropské obecné nařízení o ochraně osobních údajů běžně označované jako GDPR. Jedná se o právní rámec ochrany osobních údajů v Evropě,

kteře si klade za cíl chránit práva občanů proti neoprávněnému zacházení s jejich osobními údaji. Toto nařízení má dopad na všechny subjekty, které jakýmkoli způsobem zpracovávají data uživatelů. Jedním z bodů toho nařízení je povinnost oznámit uživateli důvod zpracovávání dat, se kterým musí souhlasit. Je nutné, aby například e-shop nebo smlouvy byly opatřeny prvky vyhovující tomuto nařízení.

11.2. Ekonomické prostředí

Současná ekonomická situace v roce 2020, tedy prvního roku podnikání, je nejistá. Výhledy České národní banky očekávají ekonomické zpomalení nebo i dokonce recesi, která by neměla být dlouhá, nicméně v současné chvíli nelze dopady této bezprecedentní doby přesně předpovídat. Podobně zněla predikce ČNB na začátku roku 2020. To ale nikdo nevěděl, do jakých rozměrů tato situace vyroste.

V dubnu vydalo Ministerstvo financí zprávu o očekávaném vývoji ekonomiky, kdy predikuje pokles o 5,6 procent a v roce 2021 růst 3,1 procent. Vzhledem k ekonomickému propadu dále předpovídá ministerstvo financí pokles zaměstnanosti a potažmo růst míry nezaměstnanosti. To může mít v souvislosti s přijatými opatřeními dopad na dynamiku výdělků, které by podle ministerstva mohli i klesnout.

Česká národní banka po zasedání sedmého května 2020 vydala prohlášení, kde již po čtvrté v tomto roce snižuje základní dvoutýdenní REPO sazbu na 0,25 procenta. Tento krok by měl umožnit úvěrovým institucím využít dobré kapitálové pozice k podpoře reálné ekonomiky.

Důležitý je také vývoj ropy od vypuknutí celé pandemie. Cena ropy od sedmého ledna klesala ze sedmdesáti dolarů za barel až na dubnových dvacet dolarů za barel. Na přelomu dubna a května se ceny ropy opět začaly vyvíjet kladně a v současné době se pomalu zotavuje a pohybujeme se okolo čtyřiceti dolarů za barel.

11.3. Sociokulturní prostředí

V České republice žije více než deset milionů obyvatel. Státní zdravotní ústav ve svých průzkumech uvádí, že v České republice kouří dvacet osm procent lidí cigarety a pět procent lidí ostatní tabákové výrobky. Do těchto pěti procent spadají vodní dýmky, běžné dýmky a doutníky. Pokud tuto část obyvatel vyčíslíme, jde o 500 550 lidí. Z tohoto počtu osob se vychází při odhadování poptávky.

V České republice existuje více než dvě stě čajoven, dále také dýmkařské bary a dýmkařský catering. Dohromady odhadujeme čtyři sta podniků v tomto odvětví. Data vychází z databáze Firmy.cz

V průběhu roku se po celém světě organizují veletrhy spojené s celým dýmkařským odvětvím. Jedná se o klasický veletrh, na kterém se představují novinky v oblasti dýmek samotných, ale také tabáků a dalšího příslušenství jako korunky, náustky a podobně. Mezi nejvýznamnější patří Hookah Expo Worldwide, pořádaný v Americkém Las Vegas, Hookah Club Show v Ruském Petrohradu nebo Shisha Messe pořádaný v Německém Frankfurtu nad Mohanem. Všechny tyto veletrhy přivádí dohromady výrobce, konečné spotřebitele a provozovatele dýmkařských podniků z celého světa. Na české úrovni se pořádají dva podobné veletrhy. Jedním z nich je Ostrava v dýmu a druhý je Dýmky na kopci v Praze. Jedná se o menší veletrhy převážně pro české výrobce a návštěvníky. S ohledem na velikost a zaměření firmy, jsou tyto české veletrhy přístupnější a důležitější. V důsledku letošní celosvětové pandemie, je většina těchto veletrhů zrušena, a u těch, které doposud nebyly zrušeny, se to očekává.

11.4. Technologické prostředí

Technologické prostředí představuje pro podnik především 3D tisk a s tím spojené modelování objektů. Podnik v tuto chvíli disponuje nevytěženou 3D tiskárnou Prusa MK2S. Tento model je možné upgradovat a vylepšit tak některé vlastnosti tiskárny. Prusa Research je jedním z leaderů na trhu běžných 3D tiskáren a neustále pracují na jejich vylepšování, ať už skrze firmware tiskárny, doprovodného softwaru nebo hardwaru na tiskárnu. Podobně intenzivní je i přístup k materiálům, které je možné pro tisk použít.

Pro podnik působící z největší části online je nezbytné disponovat osobním počítačem. Ten by měl mít výkonný grafický čip pro potřeby modelování objektů. Počítač je důležitý i z hlediska vystavování faktur a obecně účetnictví. Pro potřeby fakturace je využíván online nástroj Idoklad.

12. PODNIKATELSKÝ PLÁN

Název obchodní společnosti: CL-OE s.r.o

Forma podnikání: společnost s ručením omezeným

Sídlo firmy: Benešovo nábřeží 3742 Zlín 760 01

Základní kapitál 100 000 Kč

Zakladatel

Jan Stračinský 50 000 Kč (25 000 peněžitý vklad, 25 000 nepeněžitý vklad)

Obchodní 1325 Otrokovice 765 02

j.stracinsky@gmail.com

+420 721 518 962

Jakub Žůrek 50 000 Kč (25 000 peněžitý vklad, 25 000 nepeněžitý vklad)

Hložkova 1374 Otrokovice 765 02

jakub.zurek@seznam.cz

+420 775 155 452

Předmětem podnikatelské činnosti je – Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, konkrétně zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, velkoobchod a maloobchod, výroba, obchod a služby jinde nezařazené.

12.1. Představení společnosti

Společnost CL-OE je založena dvěma podnikateli Janem Stračinským a Jakubem Žůrkem za účelem výroby a prodeje vodní dýmky, která by splňovala představy obou podnikatelů, a která zatím na českém trhu není. Jako forma podnikání z hlediska legislativy byla zvolena společnost s ručením omezeným. Podíl společníků na začátku podnikání je rozložen rovnoměrně, tedy každý 50 %. Oba společníci se stávají zároveň jednatelem společnosti a zastupují společnost samostatně a v případě, že předmět plnění plynoucí z rozhodnutí přesahuje 100 000 Kč, potom jednatele rozhodují dle vzájemného konsenzu. Každý z podnikatelů vkládá do podniku důležité know-how, Jakub Žůrek přináší své vědomosti z technického hlediska, především znalosti o důležitých funkčních vlastnostech

dýmky a pak také dovednosti technické dokumentace důležité pro 3D tisk. Jan Stračinský přináší znalosti obchodu, jednání a marketingu důležité pro podporu odbytu. Společně pak mají podnikatelé zkušenosti s 3D tiskem, což je jedna z klíčových činností při výrobě tohoto produktu. Firma má sídlo v nebytovém prostoru na uvedené adrese, kde se nachází dílna, ve které probíhá výroba některých komponentů, dále pak kompletace a odesílání. Prodej produktů probíhá především online formou skrze vlastní e-shop a online obchody s podobným sortimentem. Sekundárně na základě přímého prodeje do podniků a kamenné prodejny partnerů.

12.2. Propagace

Marketingový plán má jasný cíl, a to stanovit způsoby, kterými osloví své potenciální zákazníky a přiměje k nákupu produktů. Propagace je u nového produktu vždy velmi důležitá. Lidé musí vědět, že produkt existuje, aby se mohli vůbec rozhodovat, zdali mají zájem si takový produkt koupit. Je důležité, aby si ho mohli všimnout správní lidé na správném místě. Současná doba přidává sílu digitálním médiím, jako jsou sociální sítě, PPC reklamy a podobně. Nicméně nelze podceňovat i klasické komunikační kanály.

Pro potřeby této společnosti byly zvoleny následující komunikační cesty.

V první řadě **sociální media** – bez sociálních medií jako by podnik neexistoval. Jejich běžné využívání není zpoplatněno, nabízí tedy levné budování značky. Jelikož je cílovou skupinou osoba mladší třiceti let, jak vyplývá z dotazníkového šetření, dá se předpokládat, že sociální media jsou jejich primárním komunikačním prostředkem. Sociální media slouží ke sdílení informačního obsahu. Na Instagramu jsou sdíleny fotky nových produktů, účast na událostech a podobně. Youtube na sdílení promo videí a video záznamů z událostí. Vše lze pak jednoduše sdílet na Facebook, jakožto jednu s nejpoblárnějších sociálních sítí. V prvním roce se neuvažuje nad využitím placených prvků na sociálních sítích k podpoře návštěvnosti.

Influencing je relativně nový pojem, jehož principem je reklama skrze známou internetovou osobnost. Tato osoba nebo skupina osob, má zpravidla na sociálních sítích již vytvořenou komunitu fanoušků, kterým může nový produkt představit, ukázat a doporučit. V rámci influencingu nejde o přímo placenou reklamu. Produkt je zdarma zaslán influencerovi, který produkt zhodnotí a to buď formou videa, článku nebo streamu a tento obsah pak sdílí.

Jedinou placenou reklamou v počátku podnikání jsou služby **Google AdWords**. Zde se uvažuje o měsíčním rozpočtu dva tisíce korun za PPC reklamy.

Registrovaní uživatelé webových stránek se mohou přihlásit k odběru **newsletteru**, který vychází měsíčně a obsahuje informace o dění za uplynulý měsíc. Takovou databázi si časem společnost vybuduje sama, takže nevznikají dodatečné náklady.

V rámci nedigitálního marketingu se počítá s účastí na **veletrzích a komunitních akcích**. S účastí na podobných událostech jsou spojeny dodatečné náklady za vstup, výstavní plochu a podobně.

12.2.1. Logo

Logo představuje obě části názvu. CL jako zkratka cloud neboli oblak, dým a podobně je představena elipsovým vzorem okolo celého loga a kolem písmene „o“. OE jakožto město Otrokovice, odkud podnikatelé pochází, je interpretováno jako lipový list, což je znakem města. Celkové je logo koncipováno jako decentní, jednoduché ale zároveň profesionální.



Obrázek 16 Návrh loga Zdroj: Wix.com

12.3. Distribuce

V rámci distribučních kanálů jsou uvažovány dvě hlavní cesty prodeje a několik vedlejších. Nejdůležitějším distribučním kanálem je vlastní e-shop. A to hlavně z toho důvodu, že má podnik vše pod vlastní kontrolou. Nevýhodou této cesty je nízká návštěvnost v porovnání se zavedenými internetovými obchody, specializujícími se na tento sortiment produktů. Druhou prodejní cestou jsou zmiňované specializované internetové obchody, jako například *Ismoke.cz*, nebo *shanti.cz*. Tato cesta má výhodu v tom, že i když zákazník nehledá přímo náš produkt, může ho objevit v obchodě. Třetím distribučním kanálem je přímý obchod a to na veletrhu nebo z osobních kontaktů podnikatelů. Poslední cestou je prodej na kamenných prodejnách partnerů.

13. PRODUKT A VÝROBNÍ POSTUP

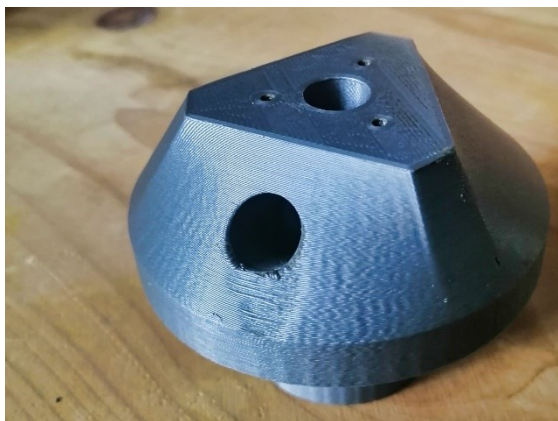
V této kapitole je popsán výrobní postup jedné dýmky. Jelikož na sobě nejsou jednotlivé činnosti závislé, je možné, aby výroba jednotlivých částí probíhala zároveň. Produktem nově vznikajícího podniku je vodní dýmka s klasickým principem fungování, nicméně unikátním provedením. Inspirací v prvních návrzích byla vodní dýmka od společnosti Agach, nejvíce v oblasti designu těla dýmky. Cílem podnikatelů bylo však přijít s unikátním produktem, který se od konkurence liší.

13.1. Výroba srdce

Srdce dýmky představuje důležitý spoj mezi tělem dýmky, který vede stem do vázy. Srdce také obsahuje otvory na zpětné ventily a konektor na hadici. Je patrné, že srdce u dýmky představuje jeden z nejdůležitějších prvků. Je vytištěno na tiskárně z materiálu PETG, jelikož tento materiál je pevný a odolává vyšším teplotám, což je důležité v případě, že je dýmka vystavená přímému letnímu slunci nebo teplotám v interiéru zavřeného automobilu v letním období. Materiál PLA by tyto teploty nemusel vydržet a mohlo by dojít ke změknutí materiálu a následné deformaci.

13.1.1. Verze 01 (Únor 2019)

První verze srdce z února 2019 je zcela odlišná od nejnovějšího návrhu, se kterým se v současnosti pracuje. Po vytištění je již na první pohled patrné, že výtisk neodpovídá konstrukčním potřebám, po vytisknutí byly zpětné ventily příliš úzké na to, aby se do nich vlezly kuličky na utěsnění. Tato závada však není závažná a velmi rychle ji bylo možné opravit. Zpětně si uvědomujeme i další nedostatky, nicméně ty byly odhaleny až ve druhé verzi.



Obrázek 17 Verze srdce č. 1

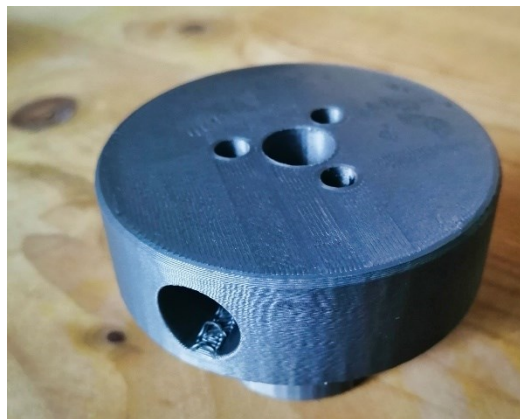
| | |
|-----------------------------------|----------|
| Čas strávený na vývoji verze č. 1 | 15 hodin |
|-----------------------------------|----------|

| | |
|--------------------------------------|-------|
| Náklady spojené s výrobou verze č. 1 | 50 Kč |
|--------------------------------------|-------|

Pro lepší představu se, pod pojmem čas strávený na vývoji skrývá návrh, zpracování, příprava na výrobu, samotná výroba a následné testování. Jako náklady jsou považovány spotřeba materiálu a energie.

13.1.2. Verze 02 (Březen 2019)

Druhá verze již chybu opravila. Před tím, než došlo k samotnému testování, byly odhaleny další nedostatky, na které se v předchozí pracovní verzi nedošlo, jelikož již na první pohled byl patrný problém, který zabraňoval otestování vlastností. Odhalenými nedostatky byly úzké otvory pro downstem a hadici. V pracovní verzi 02 došlo i ke změně tvaru srdce tak, aby byl otvor na hadici ve vodorovné poloze. Tento fakt ale způsobil nedokonalý tisk, kterého si je možné všimnout na obrázku 18. 3D tiskárna v několika vrstvách tiskla ve vzduchu a tedy došlo k nedostatečnému spojování vrstev.



Obrázek 18 Verze srdce č. 2

| | |
|-----------------------------------|----------|
| Čas strávený na vývoji verze č. 2 | 10 hodin |
|-----------------------------------|----------|

| | |
|--------------------------------------|-------|
| Náklady spojené s výrobou verze č. 2 | 50 Kč |
|--------------------------------------|-------|

| | |
|-----------------------|----------|
| Kumulovaný čas vývoje | 25 hodin |
|-----------------------|----------|

| | |
|---------------------------|--------|
| Kumulované náklady vývoje | 100 Kč |
|---------------------------|--------|

13.1.3. Verze 03 (Červenec 2019)

Třetí pracovní verze přišla opět s opravami nefunkčních prvků a dále byly do konstrukce vloženy jednoduché designové prvky. Zkosení horní hrany ale bylo příliš nízké, a tiskárna proto tuto část nedokázala bezchybně vytisknout. Výsledkem byla velmi nevzhledná, hrubá

a hrbolatá stěna. Tato skutečnost ale nehrála roli pro potřeby testování vlastností, které mohlo poprvé proběhnout.

Zjištěné vlastnosti nebyly podle představ, tah i zpětný ventil byl velmi namáhavý a od ideálního stavu je v tomto ohledu na míle daleko. Tato verze ještě pracuje s principem, kdy jsou zpětné ventily otevřené a utěšňující kuličky jsou pouze se shora vloženy do srdce, a nahoře přiklopeny downstemem. Zde ale nastala otázka, co se stane v případě umývání? Může nastat situace, ve které kuličky vypadnou a mohou se ztratit. Kuličky jsou sice jednoduše nahraditelné, nicméně pro zákazníka se jedná o nepohodlné řešení a o dodatečnou námahu.



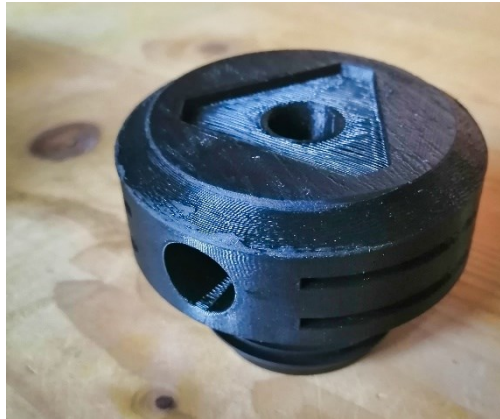
Obrázek 19 Verze srdce č. 3

| | |
|--------------------------------------|----------|
| Čas strávený na vývoji verze č. 3 | 12 hodin |
| Náklady spojené s výrobou verze č. 3 | 50 Kč |
| Kumulovaný čas vývoje | 37hodin |
| Kumulované náklady vývoje | 150 Kč |

13.1.4. Verze 04 (Březen 2020)

Dosavadní verze byly vytištěny z materiálu PLA, současná verze č. 4 je z materiálu PETG, který má ideální vlastnosti. Došlo k výraznému přepracování některých principů. Jako například zpětný ventil neústí na horní stěně, ale je veden po obvodu celého srdce, to ale znamená, že kuličky nejsou vyjímatelné a jsou uzavřené v nitru výtisku. Ventil je také oproti dřívějším třem veden pěti širšími otvory. Znamená to použití pěti kuliček, ale výsledkem je výrazně jednodušší použití zpětného ventilu. Rozšířen byl také otvor pro běžný potah z dýmky, takže již není tak obtížný. Novinkou verze č. 4 je výřez na horní straně, jak je patrné na obrázku 20. Tento výřez slouží jako mechanický zámek pro

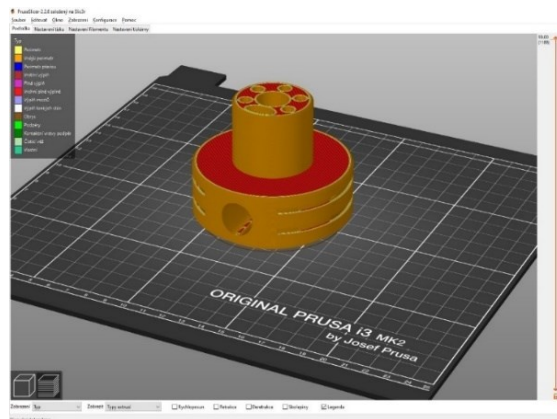
jednoduché spojení srdce a těla dýmky. Není potřeba zdlouhavého šroubování, ale jen jednoduchého nasazení a pootočení. Tento prvek není prozatím dotažen k úspěšnému konci a stále probíhá práce nad funkčním zakomponováním do finálního produktu.



Obrázek 20 Verze srdce č. 4

| | |
|--------------------------------------|---------|
| Čas strávený na vývoji verze č. 4 | 20hodin |
| Náklady spojené s výrobou verze č. 4 | 250 Kč |
| Kumulovaný čas vývoje | 57hodin |
| Kumulované náklady vývoje | 400 Kč |

Vyšší náklady spojené s výrobou této verze jsou dány změnou technologického postupu. Bylo nutné pozastavit tisk v určité vrstvě, tak aby mohli být vloženy kuličky, ale ne příliš brzy aby mohli narušit následný dotisk. Tento zákrok bylo nutné provést manuálně a z toho důvodu byly dva výtisky nepoužitelné. U prvního došlo k firmwarové chybě tiskárny, která po vložení kuliček nepokračovala v tisku. Ve druhém případě nebyl tisk pozastaven včas a nebylo již možné vložit kuličky. Po aktualizaci firmwaru a softwaru byl ale objeven prvek, který doposud nebyl v nabídce možností. Nově lze vložit pozastavení tisku do samotného G-kódu. Při tisku dojde k pozastavení automaticky, takže není možné, aby došlo k pozdnímu pozastavení a následnému vadnému kusu, který je nepoužitelný. Model srdce je vytvořen v konstrukčním nástroji Solid Works a následně zpracován v PrusaSlic3r do podoby G-kódu, který je připravený pro tisk. Celková odhadovaná doba tisku při vrstvách 0.05 milimetru a 10% výplně je 38 hodin. Spotřeba materiálu s tímto nastavením je 27.36 metrů. Náklady na tisk jednoho srdce jsou přibližně 45 korun.



Obrázek 21 Verze srdce č. 4 v softwaru PrusaSlic3r

Takto detailní tisk je z pohledu doby tisku naprosto nesmyslný, jelikož výroba jedné dýmky by trvala dva dny. Možností je snížení detailu tisku, kdy jsou jednotlivé vrstvy vyšší a více patrné, nicméně dojde ke zkrácení doby celkového tisku. Nedostatky lze odstranit postprocesingem, tak aby došlo k zahlazení celého povrchu výtisku.

13.2. Downstem

Tento komponent je vyroben z nerezové potravinářské oceli. Tento materiál je vhodný především z toho důvodu, že část oceli je ponořena ve vodě a zbylá část je vystavena vlhkosti. Je tedy zapotřebí, aby materiál byl vůči těmto vlivům odolný. Tento materiál byl zvolen i z toho důvodu jelikož se jedná o jeden s nejrozšířenějších typů oceli, která splňuje požadavky na používání a jedná se také ekonomicky výhodný materiál. V podstatě jde o dvě trubky dlouhé 25 a 15 cm, na kterých je vyřezán závit spojující obě trubky dohromady a jeden závit na vrchní části upevňující celou dýmku trnem, který způsobí zastavení na srdci dýmky a tím určuje hloubku ponoru.



Obrázek 22 Downstem

13.3. Tělo dýmky

Tato část tvoří převážně designový prvek odlišující jednotlivé produkty. V rámci těla je pracováno se dvěma možnostmi. První možností je tělo dřevěné, soustružené z tvrdého a okrasného dřeva, např. ořech, hruška apod. Je důležité, aby bylo dřevo důkladně vysušené, tak aby nedocházelo k vnitřnímu pnutí a případné deformaci. Tato skutečnost představuje výrazné riziko. Do dřevěného hranolu je vyvrtána díra o průměru downstemu a následně je soustružen do požadovaného tvaru. Po tomto kroku dojde k povrchové úpravě od zabroušení až po lakování. Druhou možností je tisk těla na 3D tiskárně, tato alternativa otevírá širokou škálu designových možností a prvků. Výhodou jsou nízké náklady na prototyp.



Obrázek 23 *Tělo*

13.4. Tácek

Tácek slouží pro odkládání přebytečného rozžhaveného uhlí. Je třeba, aby tento komponent odolával vysokým teplotám. Pro zachování celého designu je tato část vyrobena z nerezové oceli.

13.5. Trn

Trn slouží k upevnění těla dýmky na horní části, tak aby nemohlo dojít k vytažení těla při neopatrném zacházení. K upevnění dojde tím, že na vrchním konci těla je vytvořen vnější závit a na trnu vnitřní. Po dotažení závitu tak dojde k upevnění celé dýmky. Tento díl je vysoustružen z nerezové oceli.



Obrázek 24 *Trn*

13.6. Finální produkt

Finální produkt obsahuje zmíněné komponenty (srdce, downstem, tělo, tácek, trn) a dále těsnění a návod k použití. Vše je zabaleno do potištěné krabice, ve které je insert, aby se jednotlivé komponenty v krabici nepohybovaly.

14. FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán je nedílnou součástí podnikatelského plánu. Ukazuje finanční vyhodnocení dosavadních analýz ve vztahu k budoucímu hospodaření firmy. Tato část dokumentu je důležitá především pro případné investory.

V rámci finančního plánu je vytvořen plán nákladů, výnosů a cashflow. Sestavena je cena, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, a vypočítán bod zvratu a další ukazatele finanční analýzy pro zhodnocení výkonnosti podniku.

14.1. Plán nákladů

V první řadě se zaměříme na náklady. Od nákladů se odvíjí vše ostatní od stanovení ceny, tím pádem výnosy, až po výpočet zisku, bodu zvratu a cash flow. Náklady jsou rozděleny do dvou částí na náklady jednorázové a náklady provozní.

14.1.1. Náklady jednorázové

Pod pojmem jednorázové náklady si lze představit náklady spojené se založením a zahájením činnosti podniku.

První náklady tohoto typu jsou spojeny se založením firmy. Získání oprávnění, sepsání zakladatelské smlouvy, její ověření a další správní poplatky. Dohromady je výše těchto nákladů **12 533 Kč**.

Jednorázový náklad je spojen s tvorbou webu. Web je postaven na Wordpressu a je tedy potřeba nákup šablon pluginů. Tyto náklady jsou vyčísleny na **8470 Kč**.

Před zahájením podnikání byly vynaloženy náklady na výrobu prvního produktu. Po sečtení všech položek dostáváme náklady v hodnotě **1325 Kč**. Tato částka vychází z dat v kapitole 13 Produkt a výrobní postup.

Náklady na vybavení, které bylo součástí vývoje, ale lze jej nadále využít pro další výrobu, například lepidla, aceton, propylalkohol, smirkový papír a podobné vybavení, jsou celkově vyčísleny na **7 260 Kč**.

Poslední položkou těchto nákladů je zřízení kanceláře. Tedy stůl, židle a drobné vybavení. Což je celkově **6050 Kč**.

Tyto náklady se nepromítnou ve výkazu cash flow ani ve výkazu zisku a ztráty, jsou to náklady vynaložené před zahájením podnikání.

Tabulka 9 Jednorázové náklady na začátku podnikání, vlastní zpracování

| Účel nákladu | Náklad v Kč |
|-------------------------------------|------------------|
| Správní poplatky za založení s.r.o | 12 533 Kč |
| Tvorba webových stránek | 8 470 Kč |
| Náklady na vývoj prototypu produktu | 1 325 Kč |
| Náklady na vybavení | 7 260 Kč |
| Zřízení kanceláře | 6 050 Kč |
| Celkem | 35 638 Kč |

14.1.2. Náklady provozní

Provozní náklady jsou vyjádřeny v roční výši. Jde o fixní náklady spojené s provozem podniku. Zahrnují náklady na doménu a webhosting v hodnotě **2 477 Kč**.

Platba za přístup k internetu a telefonní tarif **7500 Kč**.

Náklady na propagaci ve formě online propagace i cestovních výjezdů **70 000 Kč**.

A v neposlední řadě záloha za spotřebu energií **24 000 Kč**.

Podnikatelé jsou ohodnoceni odměnou ze zisku, pro zajištění minimální odměny se v kalkulaci promítne 20 000 Kč měsíčně, které si vyplácí měsíčně, ačkoli jsou zaúčtovány až na konci roku, tzn. **240 000 Kč/rok**.

Tabulka 10 Provozní náklady podniku, vlastní zpracování

| Účel nákladu | Náklad v Kč/rok |
|---------------------|-----------------------|
| Webhosting + Doména | 2 477 Kč/rok |
| Telefon/Internet | 7 500 Kč/rok |
| Propagace | 70 000 Kč/rok |
| Záloha za energie | 24 000 Kč/rok |
| Zajištění odměny | 240 000 Kč/rok |
| Celkem | 343 977 Kč/rok |

14.2. Cenotvorba

Cena produktu byla stanovena na základě kalkulace nákladů, porovnání s konkurencí i zákazníkem očekávanou cenou. Zhodnocením všech faktorů je stanovena finální cena produkce.

14.2.1. Konkurence

Porovnání cen konkurentů dostáváme představu o jejich struktuře. V případě, že se naše cena nemůže přiblížit ceně konkurence, je nutné se zamyslet, kde můžeme ušetřit. V opačném případě, kdy se konkurence nemůže přiblížit nám, to znamená silnou konkurenční výhodu. Konkurenční produkty v tomto odvětví se nejčastěji pohybují v rozmezí 4000 - 5500 Kč.

14.2.2. Zákazník

Z dotazníkového šetření v kapitole 9 je patrné, že většina zákazníků v tomto odvětví považuje cenový strop na hodnotě 4000–7000 Kč. Nad tuto hranici už by se muselo jednat o jedinečný produkt té nejvyšší kvality.

14.2.3. Náklady na jednici

Prvním a nejdůležitějším faktorem vstupující do ceny jsou náklady, které pokud nejsou pokryty, nemá smysl dlouhodobě vyrábět. V případě tohoto podniku se jedná o výrobu jednoho typu produktu. Vyčíslením jednicových nákladů je možné se zorientovat, zdali se můžeme přiblížit ceně konkurence. Seznam přímých nákladů je obsažen v tabulce.

Tabulka 11 Jednicové náklady, vlastní zpracování

| Položka | Částka |
|----------------|---------------|
| Výroba srdce | 51 Kč |
| Downstem | 147 Kč |
| Tělo | 55 Kč |
| Tácek | 155 Kč |
| Trn | 275 Kč |
| Těsnění | 39 Kč |
| Krabice | 42 Kč |
| Insert krabice | 155 Kč |
| Celkem | 919 Kč |

Celkové jednicové náklady 919 Kč. Fixní náklady jsou rozvrženy na maximální výrobní kapacitu 504 kusů za rok. Výrobní kapacita je dána nejužším místem výroby, což je tisk komponentů. Při maximálním využití tiskárny dostáváme dva kusy na den, počítáme dvacet jedna pracovních dní v měsíci a dvanáct měsíců v roce. Výpočet výrobní kapacity je.

$$q(MAX) = 2 * 21 * 12 = 504 \text{ Ks}$$

Tabulka 12 Typový kalkulační vzorec, vlastní zpracování

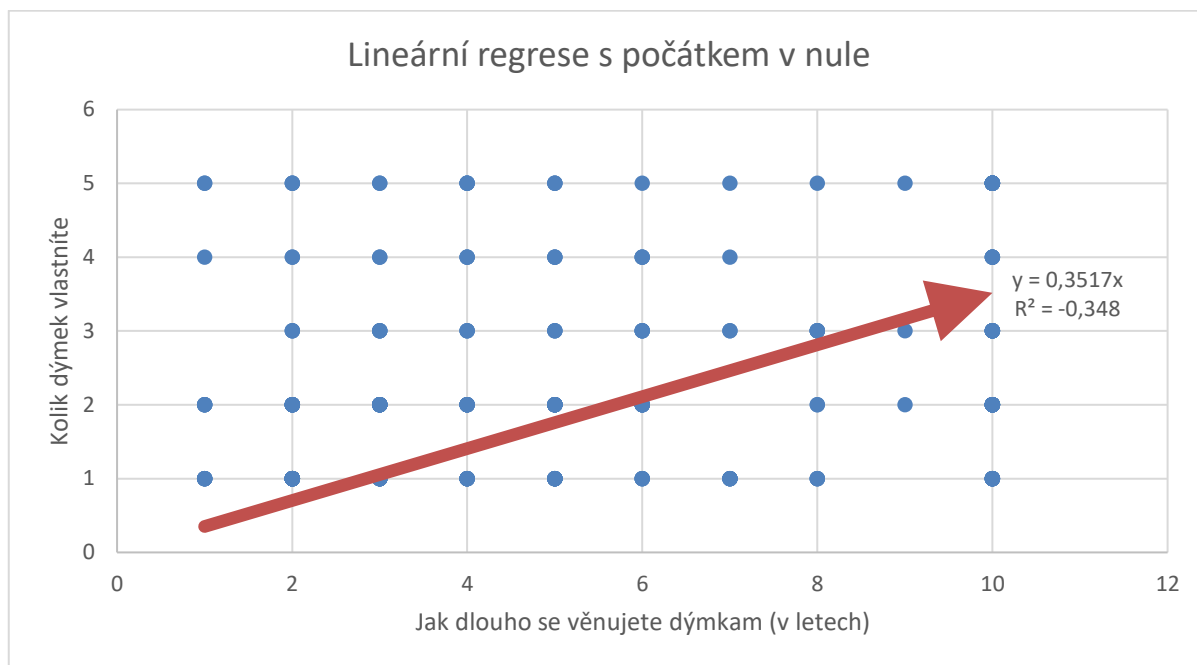
| Položka | Částka | |
|---|-----------------------|-----------------|
| Přímý materiál | 919 Kč | |
| Přímé mzdy | 0 Kč | |
| Ostatní přímé náklady | 50 Kč | |
| Vlastní náklady výroby | 969 Kč | |
| Správní režie | 271 500/ 504 = 539 Kč | |
| Vlastní náklady výkonu | 2055 Kč | |
| Odbytová režie | 72 477/504 = 144 Kč | |
| Úplné vlastní náklady výkonu | 1 652Kč | |
| Marže | 1 646 Kč | 1 149 Kč |
| Cena bez DPH pro spotřebitele/obchodníka | 3 298 Kč | 2 801 Kč |
| Cena s DPH pro spotřebitele/obchodníka | 3 990 Kč | 3 390 Kč |

Na základě všech aspektů je cena stanovena na 3 990 Kč včetně DPH. Tato cena platí v případě nákupu přímo na webu společnosti a je to i doporučená cena pro obchodníky. Nicméně obchodníkům je velkoobchodní cena stanovena na 3 390 Kč včetně DPH. Z ceny se odvíjí marže výrobku 1 646 Kč v případě přímého prodeje, to je přibližně 100 % nákladů na výkon. V případě prodeje skrze obchodníka 1 149 Kč, to je přibližně 70 % nákladů na výkon.

14.3. Výnosy

Predikce výnosů je odvozena od procentuálního podílu na trhu. Podnikatelé predikují, že dokážou v prvním roce získat půl procenta trhu. V kapitole 11.3 Sociokulturní prostředí byla stanovena základna pro stanovení poptávky. Tuto základnu upravíme následující úvahou. Základnu tvoří 500 550 osob a přibližně čtyři sta podniků. Počet osob je potřeba očistit o kuřáky obyčejných dýmek a doutníků, jejichž přesné procento není známé. Pro potřeby této práce uvažujeme, že pouze polovina je kuřáků vodních dýmek. V takovém případě se dostáváme na 250 275. Podniky, které potřebují pro svůj provoz vodní dýmku, tvoří menší část poptávky, nicméně nelze je opomenout. Uvažujeme-li, že takový podnik potřebuje průměrně deset dýmek v podniku, dostaneme číslo čtyři tisíce. Dohromady dostáváme 254 275 potenciálních dýmek. Toto číslo ale nezobrazuje realitu přesně, jelikož zákazník nenakupuje vodní dýmky několikrát do roku. Proto je potřeba ještě upravit

výsledek. Dotazník neobsahuje otázku, která by nám v tomto případě mohla pomoci. Výsledek se upraví o směrnici lineární regrese, tato metoda není zcela vhodná, jelikož data nepodléhají normálnímu rozdělení, nicméně s touto znalostí na mysli můžeme lépe prezentovat realitu.



Graf 16 Lineární regrese s počátkem v nule

Lineární regrese má směrnici 0,3517. Z předešlé úvahy vyplývá, že se jedná asi o 89 429 dýmek ročně. Odhad je takový, že se podaří zaujmout půl procentní pozici na trhu v prvním roce, jedná se o 447 dýmek. Jelikož se jedná o predikci, je vhodné udělat i vývoj v případě, že se trh vyvine jiným způsobem. V případě většího zájmu počítáme s procentním podílem na trhu, to je 894 dýmek, a v případě negativního vývoje s čtvrt procentem a to je 224 dýmek. Předpokladem je také, že devadesát procent prodeje proběhne skrze obchodníky a pouze deset procent přímo z e-shopu podniku. Vycházíme z analýzy v kapitole 9.

14.4. Výpočet bodu zvratu

Výpočet bodu zvratu ukáže, při jakém objemu produkce dojde k pokrytí všech nákladů, neboli kdy začne podnik generovat zisk. Výpočet byl blíže popsán v kapitole 2.2.2. Podnikatelé požadují návrat počáteční investice v prvním roce, proto jsou do bodu zvratu započítány i tyto náklady.

Výpočet bodu zvratu je následující

- Fixní náklady 343 977 Kč + 35 638 Kč
- Cena 3 298 Kč
- Variabilní náklady 969 Kč

$$q(BZ) = \frac{343977 + 35638}{0,1 * (3298 - 969) + 0,9 * (2801 - 969)} = \frac{379615}{1881,7} = 202 \text{ ks}$$

Výpočet kritické využití kapacity.

Bod zvratu nastane při využití 40,1 % výrobní kapacity.

- $q(BZ)$ 202 Ks
- $q(MAX)$ 504 Ks

$$KVK(\%) = \frac{202}{504} * 100 = 40,1 \%$$

14.5. Výkaz cashflow

Výkaz cashflow je sestaven pro první rok podnikání, druhý rok podnikání je zhodnocen jen slovně. Podnikatelé mají pouze omezený přístup ke kapitálu a chtějí se vyhnout závazkům v prvním roce podnikání. V případě, že cashflow půjde do záporných čísel, nebudou dále realizovat podnikatelskou činnost.

Počet prodaných kusů je modelován tak, aby se celkový počet rovnal odhadům v jednotlivých variantách. Mezi jednotlivé měsíce jsou prodeje rozloženy s premisou postupného růstu. Jedinou výjimkou je první měsíc, kde se počítá se základním odběrem deseti kusů pro osoby, které projevily zájem o produkt před zahájením podnikání.

Počáteční stav je padesát tisíc korun a vychází to z peněžitých vkladů společníků. Následující měsíce jsou rovny konečnému stavu měsíce minulého.

Variabilní náklady jsou počítány jako počet prodaných kusů vynásobených náklady na jednici z tabulky 11. Výjimkou je první měsíc, kde se počítá s pořízením zásob v hodnotě deset tisíc korun.

Fixní náklady z tabulky 10 jsou rozvrženy na jeden měsíc.

Příjmy ukazují tržby za prodanou produkci, tedy průměrná cena násobená počtem kusů.

14.5.1. Realistický průběh

Základní variantou by měla být realistická varianta, jelikož předpokládáme, že se s největší pravděpodobností realizuje. Na základě této varianty lze odhadnout, zdali má vůbec smysl pokračovat s ostatními variantami. V případě, že se nacházíme hluboko v záporných číslech, nemá smysl ani počítat ostatní varianty. Pro tuto variantu je výkaz cashflow obsažen v tabulce 13.

Tabulka 13 Výkaz cashflow při realistickém průběhu, vlastní zpracování

| | Počet prodaných kusů | Počáteční stav (Kč) | Variabilní náklady (Kč) | Fixní náklady (Kč) | Příjmy (Kč) | Konečný stav (Kč) |
|---------------|----------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------|----------------------|
| 1 | 15 | 50 000 | 24 535 | 28 665 | 42 761 | 39 561 |
| 2 | 7 | 39 561 | 6 783 | 28 665 | 19 955 | 24 068 |
| 3 | 12 | 24 068 | 11 628 | 28 665 | 34 208 | 17 984 |
| 4 | 17 | 17 984 | 16 473 | 28 665 | 48 462 | 21 308 |
| 5 | 21 | 21 308 | 20 349 | 28 665 | 59 865 | 32 159 |
| 6 | 33 | 32 159 | 31 977 | 28 665 | 94 073 | 65 590 |
| 7 | 42 | 65 590 | 40 698 | 28 665 | 119 729 | 115 957 |
| 8 | 52 | 115 957 | 50 388 | 28 665 | 148 236 | 185 140 |
| 9 | 55 | 185 140 | 53 295 | 28 665 | 156 789 | 259 969 |
| 10 | 61 | 259 969 | 59 109 | 28 665 | 173 893 | 346 088 |
| 11 | 64 | 346 088 | 62 016 | 28 665 | 182 445 | 437 852 |
| 12 | 68 | 437 852 | 65 892 | 28 665 | 193 848 | 537 143 |
| Celkem | 447 | | 443 143 | 343 977 | 1 274 263 | |

Tato varianta je přijatelná. Konečný stav peněžních prostředků v žádném měsíci nespadne pod hranici nuly. Celkové náklady dosahují hodnoty 787 120 Kč a příjmy 1 274 263 Kč. Konečný stav peněžních prostředků 537 143 Kč je dostačující pro budoucí aktivity firmy.

14.5.2. Optimistický průběh

Optimistická varianta eviduje relativně rychlý růst hned po prvních měsících podnikání. Východiska jsou však stejná jako v realistické variantě.

Tabulka 14 Výkaz cashflow při optimistickém průběhu, vlastní zpracování

| | Počet prodaných kusů | Počáteční stav (Kč) | Variabilní náklady (Kč) | Fixní náklady (Kč) | Příjmy (Kč) | Konečný stav (Kč) |
|---------------|----------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------|----------------------|
| 1 | 20 | 50 000 | 29 380 | 28 665 | 57 014 | 48 969 |
| 2 | 14 | 48 969 | 13 566 | 28 665 | 39 910 | 46 648 |
| 3 | 24 | 46 648 | 23 254 | 28 665 | 68 417 | 63 144 |
| 4 | 34 | 63 144 | 32 946 | 28 665 | 96 924 | 98 457 |
| 5 | 42 | 98 457 | 40 698 | 28 665 | 119 729 | 148 824 |
| 6 | 66 | 148 824 | 63 954 | 28 665 | 188 146 | 244 352 |
| 7 | 84 | 244 352 | 81 396 | 28 665 | 239 459 | 373 750 |
| 8 | 52 | 373 750 | 50 388 | 28 665 | 148 236 | 442 933 |
| 9 | 42 | 442 933 | 40 698 | 28 665 | 119 729 | 493 300 |
| 10 | 42 | 493 300 | 40 698 | 28 665 | 119 729 | 543 667 |
| 11 | 42 | 543 667 | 40 698 | 28 665 | 119 729 | 594 033 |
| 12 | 42 | 594 033 | 40 698 | 28 665 | 119 729 | 644 400 |
| Celkem | 504 | | 498 376 | 343 977 | 1 436 753 | |

Optimistická varianta je také přijatelná, jelikož taktéž nespadne konečný stav v žádném měsíci do záporných hodnot. Z hlediska výroby narážíme v osmém měsíci na maximální výrobní kapacitu, kterou nelze překročit se stávajícím vybavením. V případě rychlého růstu by měli být podnikatelé připraveni na rozšíření výrobních kapacit nákupem druhé tiskárny, tak aby byly schopni pokrýt poptávku. Výrobní omezení způsobilo zpomalení velmi dynamického růstu. Rozdíl mezi realistickou a optimistickou variantou z hlediska peněžních toků není razantní.

14.5.3. Pesimistický průběh

Pesimistický průběh pracuje s velmi pomalým nárůstem odbytu.

Tabulka 15 Výkaz cashflow při pesimistickém průběhu, vlastní zpracování

| | Počet prodaných kusů | Počáteční stav (Kč) | Variabilní náklady (Kč) | Fixní náklady (Kč) | Příjmy (Kč) | Konečný stav (Kč) |
|---------------|----------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------|----------------------|
| 1 | 11 | 50 000 | 20 659 | 28 665 | 31 358 | 32 034 |
| 2 | 3 | 32 034 | 2 907 | 28 665 | 8 552 | 9 014 |
| 3 | 6 | 9 014 | 5 814 | 28 665 | 17 104 | -8 360 |
| 4 | 8 | -8 360 | 7 752 | 28 665 | 22 806 | -21 971 |
| 5 | 10 | -21 971 | 9 690 | 28 665 | 28 507 | -31 819 |
| 6 | 16 | -31 819 | 15 504 | 28 665 | 45 611 | -30 377 |
| 7 | 21 | -30 377 | 20 349 | 28 665 | 59 865 | -19 526 |
| 8 | 26 | -19 526 | 25 194 | 28 665 | 74 118 | 734 |
| 9 | 27 | 734 | 26 163 | 28 665 | 76 969 | 22 875 |
| 10 | 30 | 22 875 | 29 070 | 28 665 | 85 521 | 50 661 |
| 11 | 32 | 50 661 | 31 008 | 28 665 | 91 222 | 82 211 |
| 12 | 34 | 82 211 | 32 946 | 28 665 | 96 924 | 117 524 |
| Celkem | 224 | | 227 056 | 343 977 | 638 557 | |

I napříč pomalému růstu dojde v posledním měsíci k prolomení bodu zvratu. Tato varianta ale není přijatelná pro podnikatele, jelikož již ve třetím měsíci dochází k zápornému cashflow.

14.5.4. Cashflow ve druhém roce podnikání

Navazujeme-li na realistickou variantu je evidentní, že ve druhém roce musí dojít k rozšíření stávajících kapacit. Růst podniku si vyžaduje i více času ze strany podnikatelů a možná i zaměstnání jednoho zaměstnance. Ve druhém roce se očekává navázání kontaktů se zahraničními internetovými obchody a průnik na zahraniční trhy. Všechny tyto skutečnosti jednoznačně navýší výdaje, nicméně i příjmy.

14.6. Výkaz zisku a ztráty

Na základě stanovených výnosů a nákladů je možné sestavit výkaz zisku a ztráty. Výnosy jsou predikovány ve třech variantách, nicméně pesimistická varianta nevyhovuje požadavkům podnikatelů, výkaz zisku a ztráty je sestaven i pro tuto variantu, ale pouze z informativního hlediska. Sestavena je zjednodušená verze výkazu v celých korunách.

Tabulka 16 Výkaz zisku a ztráty pro všechny varianty v celých Kč, vlastní zpracování

| | Optimistická | Realistická | Pesimistická |
|--|--------------|-------------|--------------|
| Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb | 1 436 753 | 1 274 263 | 638 557 |
| Výkonová spotřeba | 602 353 | 547 120 | 331 033 |
| Spotřeba materiálu a energie | 498 376 | 443 143 | 227 056 |
| Služby | 103 977 | 103 977 | 103 977 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | 834 400 | 727 143 | 307 524 |
| Daň z příjmu | 158 536 | 138 157 | 58 429 |
| Výsledek hospodaření po zdanění | 675 864 | 588 986 | 249 095 |
| Převod podílu na výsledku hospodaření | 275 638 | 275 638 | 249 095 |
| Výsledek hospodaření za účetní období | 400 226 | 313 348 | 0 |

Výkaz zisku a ztráty potvrzuje, že pesimistický vývoj není schopný pokrýt požadavky podnikatelů na odměny a splacení počáteční investice. V případě optimistické a realistické varianty zisk zůstává. Zisk je využit na tvorbu rezervního fondu a fondů ze zisku na investice do rozšiřování výrobní kapacity nebo inovace. Zbytek je převeden do dalších let.

14.7. Hodnocení rentability

V prvním roce je nutné především ověřit, zdali výnosnost vlastního kapitálu dosahuje dostatečné výše. Pro komplexnější zhodnocení se podíváme i na rentabilitu tržeb a majetku.

14.7.1. Return on sales ROS

Pro výpočet rentability tržeb byl použit zisk po zdanění a po odečtení podílů na zisku. Výpočet ukazuje, že čistý zisk tvoří 24 haléřů z každé vydělané koruny. Ukazuje nám ziskovou marži při započítání daně z příjmu.

$$ROS = \frac{588\,986}{1\,274\,263} = 0,2459$$

14.7.2. Return on assets ROA

Aktiva jsou tvořena peněžními prostředky očištěné o počáteční stav

$$ROA = \frac{727\,143}{413\,348} = 1,7592$$

Hodnota ROA dosahuje astronomické hodnoty 175 %, tento stav je způsoben absencí dlouhodobého majetku ve firmě, což zkresluje výsledek.

14.7.3. Return on equity ROE

Pro výpočet výnosnosti vlastního kapitálu, byl použit zisk po odečtení podílů a počáteční investice.

$$ROE = \frac{313\,348}{413\,348} = 0,7581$$

Rentabilita vlastního kapitálů na úrovni 75% procent je velmi pozitivní a přesahuje běžné hodnoty. S tímto výsledkem se jistě vyplatí podstoupit podnikatelské riziko.

Všechny výsledky rentability je nutné brát s rezervou, jedná se o první rok podnikání nového podniku. Není jasné, zdali je podnik schopen takové výsledky udržet dlouhodobě. Vycházíme-li z empirických dat, je pravděpodobné, že se výkonnost firmy v příštích letech ustálí na nižších hodnotách. Současný stav může být způsoben tím, že se jedná o novinku a tedy módní hit, nebo také tím, že ze strany podniku nedocházelo k investování prostředků v prvním roce podnikání.

15. RIZIKOVÉ A ČASOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Výrobní riziko

Vada materiálu nebo vada dodaného komponentu, to jsou výrobní rizika, která může způsobit dodavatel. V případě ignorování tohoto rizika může dojít k pozastavení výroby, prodlužování dodacích termínů a podobně. Existuje jednoduché řešení a tím jsou zásoby. Vytváření zásob s sebou nese dodatečné náklady, je nutné výši zásob správně nastavit.

Druhým výrobním rizikem je chyba při tisku nebo přípravě G-kódu. Zde je nutné, aby osoba vykonávající tuto práci, dbala na pečlivé dodržování technologického postupu. I tak ale riziko selhání tiskárny přetrvává. Toto riziko nemá kritický dopad, nicméně může zpomalit výrobu.

Neefektivní využívání úzkého místa. Tiskárna není plně automatická, je tedy nutné, aby po dokončení programu odpovědná osoba manuálně zkontrolovala stav tiskové struny a zapnula nový program. Tato činnosti probíhá dvakrát denně a v případě, že se na tuto činnost zapomene, dojde ke zpoždění výroby.

Z hlediska výroby je nutné brát v potaz podnikatele samotné, jelikož jsou to jediní dva pracovníci v podniku a jejich výpadek může mít kritické dopady na fungování firmy.

Neposledním rizikem je výpadek dodavatele.

Ekonomická rizika

Rizika spojená s ekonomickým vývojem cen vstupů (ropa, kovy, energie) jsou nepředvídatelná. Pozitivní je fakt, že firma má prostor v marži na cenové výkyvy.

Druhým ekonomickým aspektem je hospodářský cyklus. Ve fázi recese je téměř jisté, že dojde ke snížení tržeb. Vývoj hospodářského cyklu nelze z pozice podniku ovlivnit. Možností pro podnik je připravit se na toto nepříznivé období vytvářením rezerv, rezervních fondů ze zisku, nebo optimalizace nákladů, pokud je možná.

Tržní rizika

Tržní rizika jsou velice těžce odhadovaná, a ještě hůř se odhaduje příčina vzniku. Problémem pro zákazníka může být cena produktu, environmentální dopady, způsob komunikace, zkrátka cokoli může způsobit nezájem o produkt. To má ale drastický dopad na predikce, které byly vytvořeny. Na základě vývoje tržeb je nutné přijímat rychlá manažerská rozhodnutí, která odstraňují vnímané nedostatky z pohledu zákazníka.

Tržní riziko představují i konkurenti v odvětví. Ať už vznik nové konkurence nebo posílení postavení té stávající má dopad na podnikání naší firmy. Důležité v tomto případě je správná komunikace hodnot pro zákazníka.

Finanční rizika

V prvním roce podnikání se neuvažuje nad vývozem produktů do zahraničí, nicméně do budoucna je tato možnost zvažována. V případě vývozu a obchodu v zahraniční měně, je třeba sledovat vývoj kurzu měn. Tento vývoj může mít jak pozitivní dopad, tak i negativní dopad. Kurzovní rizika jsou velice běžné a je možné se proti nim chránit například bankovními produkty v případě větších obnosů.

Legislativní rizika

Legislativním rizikům se věnovala i kapitola 11.1 Politicko-legislativní prostředí. Rizika v této oblasti jsou nepřímo spojena s produktem. V případě legislativní restrikce tabáku je menší zájem i o vodní dýmky. Stejný efekt mají i politická rozhodnutí o clu na tabák. V případě změn celního řádu může dojít ke snížení poptávky po produktu.

Rizika spojená s lidským faktorem

Lidský faktor hraje v podniku významnou roli. Při jakékoli činnosti může dojít k chybě z nepozornosti. Tato chyba může mít různé dopady, od malých, jako zvýšené náklady, přes střední, například ztráta zákazníka, až po velké dopady, jako zničení zařízení. Jedinou možností, jak vznikům těchto rizik zabránit, je proškolení a svědomitý výkon práce.

Enviromentální rizika

Výrobek je částečně z plastu. Materiál je recyklovatelný, takže při správné likvidaci výrobku bezprostředně neohrožujeme životní prostředí. Problém může nastat při nesprávně likvidaci. O tom jak produkt správně likvidovat informuje příložený list.

Informační rizika

Podnikání je postavené z velké míry na digitálních technologiích. Existují rizika, že v důsledku selhání e-shopu nebo platební brány neproběhne obchod úspěšně a zákazník se nevrátí. Neopatrným zacházením s osobními daty zákazníků může dojít k nesprávnému použití nebo úniku. To by mohlo mít za následek nejen ztrátu zákazníků, ale také případnou pokutu ze strany státu.

Zásah vyšší moci

V poslední řadě je potřeba zmínit tzv. zásahy vyšší moci, jako požár nebo povodeň. Riziko požáru může být způsobeno zkratem elektroniky, nebo cizí chybou. Jde o velmi malé riziko s velkým dopadem. Povodeň je zahrnuta z toho důvodu, že provozovna respektive dílna se nachází ve sklepení budovy nedaleko od řeky. Opět se jedná o mizivou šanci výskytu, jelikož jsou přijata opatření ze strany města, nicméně dopady tohoto rizika jsou vysoké. Dopady těchto rizik je možno zmírnit pojištěním.

Následující tabulka pomůže podnikatelům s identifikací těch nejdůležitějších rizik. Součinem pravděpodobnosti vzniku rizika a jeho dopadu, je vytvořena veličina ukazující důležitost tohoto rizika. Základní veličiny nabývají hodnot jedna až pět.

Tabulka 17 Vyhodnocení důležitosti rizik, vlastní zpracování

| Riziko | Výskyt | Dopad | Součin |
|--|--------|-------|--------|
| Vada materiálu nebo komponentu | 2 | 2 | 4 |
| Chyba při tisku | 1 | 2 | 2 |
| Neefektivní využívání úzkého místa | 3 | 3 | 9 |
| Výpadek dodavatele | 2 | 3 | 6 |
| Nemoc podnikatele | 2 | 3 | 6 |
| Náhlá změna cen vstupů | 1 | 4 | 4 |
| Hospodářský cyklus | 4 | 4 | 16 |
| Nepřijetí produktu na trh | 4 | 5 | 20 |
| Vznik konkurence | 3 | 3 | 9 |
| Změna legislativy nebo politiky | 2 | 2 | 4 |
| Chyby z nepozornosti | 3 | 3 | 9 |
| Selhání e-shopu | 1 | 3 | 3 |
| Nesprávné použití osobních dat nebo únik dat | 1 | 4 | 4 |
| Požár | 1 | 5 | 5 |
| Povodeň | 1 | 5 | 5 |

Jako nejpodstatnější riziko je vyhodnoceno nepřijetí produktu na trh. Bez ohledu na to, zda je o produkt předběžný zájem, vždy je nejdůležitější, jak na něj zareaguje trh. V pořadí druhým největším rizikem je vývoj hospodářského cyklu. Je potřeba být připravený na příchod nepříznivého vývoje. Ostatní rizika jsou také významné, nicméně prvořadě jsou tyto dvě.

15.1. Časová analýza projektu

Projekt založení nové firmy má svůj časový harmonogram a pro analýzu činností je zvolena metoda kritické cesty. Tato metoda ukáže, které činnosti mají prioritu a které mohou počkat. Projekt je rozdělen do patnácti činností, které na sebe navazují.

Tabulka 18 Činnosti projektu, vlastní zpracování

| Zkratka | Činnost | Doba trvání (ve dnech) | Předcházející činnost |
|---------|---|---------------------------|--------------------------|
| A | Vývoj produktu | 120 | - |
| B | Výroba prototypu produktu | 1 | A |
| C | Registrace na úřadech | 4 | B |
| D | Sepsání zakladatelské smlouvy a ověření | 14 | C |
| E | Založení firemního účtu | 1 | C |
| F | Navázání spolupráce s internetovými obchody | 4 | B |
| G | Navázání spolupráce s dodavateli | 1 | B |
| H | Tvorba webu a e-shopu | 20 | B |
| I | Vybavení provozovny a složení kapitálu | 2 | E |
| J | Spuštění e-shopu | 1 | H |
| K | Zahájení marketingové kampaně | 1 | H, B |
| L | Dokončení testování produktu | 30 | B |
| M | Zahájení výroby | 1 | G, I, L |
| N | Založení společnosti | 30 | D, E |
| O | Zahájení činnosti | 1 | F, J, K, M, N |

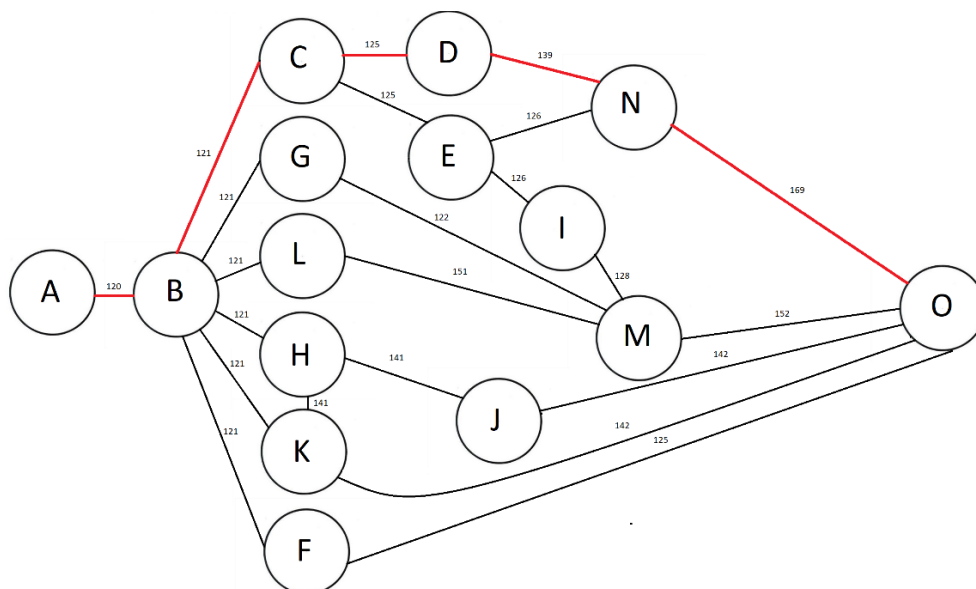
Kritická cesta, plynoucí z takto stanovených činností, je zobrazena v následujícím obrázku.



Obrázek 25 Zobrazení kritické cesty

Celková délka projektu je sto šedesát devět dní. To znamená, že zahájení činnosti vychází na prosinec. Pro zjednodušení je zvažováno, že podnikatelská činnost začne od nového roku. Nejvíce projekt prodlužuje vývoj produktu. Podnikatelé chtějí pokračovat v projektu, až ve chvíli kdy budou mít hotový první prototyp. Po tomto kroku můžou začít ostatní činnosti. Lze je rozdělit na činnosti právní povahy, spojující se do činnosti N. Činnosti výrobní povahy se spojují do písmene M. Činnosti spojené s prodejem a marketingem jsou zvlášť.

Činnosti ležící na kritické cestě jsou prioritní z toho důvodu, že jejich prodloužení automaticky prodlužuje celkovou délku projektu. Ostatní činnosti mají rezervu, takže mohou probíhat déle. Kritická cesta je znázorněna graficky v následujícím obrázku.



Obrázek 26 Grafické zobrazení kritické cesty

ZÁVĚR

Práce si kladla za cíl prozkoumat možnosti vzniku nového podniku, se zaměřením na výrobu a online prodej vodních dýmek v České republice. Hlavním cílem bylo sestavit podnikatelský plán s jeho náležitostmi pro nově vznikající firmu. Dále také zhodnotit podnik z hlediska nákladů, času a rizik.

Praktická část byla zahájena představením produktu. Z analýzy technologií, vystupují do popředí dvě, konkrétně FDM a SLA tisk. FDM představuje ekonomičtější verzi tisku, jak z pohledu stroje tak i materiálu. SLA nabízí detailnější tisk. V počátku podnikání je využívána technologie FDM, jelikož podnikatelé tiskárnu vlastní, nicméně v budoucnu lze uvažovat o změně technologie.

Konkurence je v tomto odvětví široká a jednotlivé produkty se liší v použitém materiálu nebo designu. V tomto ohledu bude pro podnik velice těžké zaujmout a udržet si pozici na trhu.

Důležitou kapitolou této práce byl výzkum, zaměřující se na nákupní chování spotřebitelů těchto produktů. Jedná se o cenné informace pro podnikatele. Testování hypotéz odhalilo, že existuje slabá závislost mezi dobou, po kterou se respondenti věnují vodním dýmčím a počtem dýmek, které vlastní. Výzkum dále odhalil, jaká částka je pro spotřebitele přijatelná, kde preferuje nákup a jaké faktory považuje za důležité při nákupu. Z demografického pohledu je zákazníkem muž, v raném produktivním věku, který je ve většině případů zaměstnaný nebo studuje.

SWOT analýza ukázala, že podnik má silné predispozice k úspěchu a to jak z hlediska silných stránek, tak i příležitostí. PEST analýza zhodnotila pozici firmy z aktuálního vnějšího prostředí. Například ekonomická situace není v současné době příliš vhodná k zahájení podnikání, jelikož nelze předvídat dopady globální pandemie na světovou ekonomiku.

V závěrečné projektové části byl sestaven samotný podnikatelský plán se všemi náležitostmi. V rámci finančního plánu byly modelovány tři možnosti vývoje v průběhu roku. Podnikatelé jsou na základě těchto vývojů připraveni na nutná manažerská rozhodnutí. Jedině v případě negativního vývoje trhu spadl výkaz cash-flow pod hranici nuly, v tomto případě by došlo k ukončení podnikání. V závěru finančního plánu jsou

zmíněny vybrané ukazatele rentability, které v prvním roce dosáhly velmi uspokojivých hodnot.

Celou práci uzavřela časová a riziková analýza. Riziková analýza stanovila nejdůležitější rizika, na která si podnik musí dát pozor a musí mít připravené scénáře na jejich řešení. Na základě časové analýzy byl odhadnut začátek podnikání s počátkem nového roku.

Takto sestavený podnikatelský plán je proveditelný. Uskutečněné analýzy podávají reálné informace o stavu odvětví a stanovené cíle jsou dosažitelné. Ve prospěch projektu hraje i vývoj odvětví, které je na začátku růstu. Tento růst je potvrzen příchodem velkých značek na český trh nebo počtem zájmových skupin na sociálních sítích.

Celkově práce splnila svůj cíl a projekt může být k uskutečnění.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan secrets & strategies: America's best-selling business plan guide!*. 6th edition. Palo Alto: PlanningShop, [2014], xxx, 430 s. ISBN 9781933895468.
- ACHIMSKÁ, Veronika, *Start-ups, bearers of innovation in globalizing environment and their valuation SHS Web of Conferences* [online]. 2020, vol. 74, [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/02/shsconf_glob2020_01001.pdf
- BLACKWELL, Edward. *How to prepare a business plan: your guide to creating an excellent strategy, forecasting your finances and producing a persuasive plan*. 6th edition. London: Kogan Page, 2017, iv, 217 s. Business success. ISBN 9780749481100.
- CHAFFEY, Dave. *Digital business and e-commerce management: strategy, implementation and practice*. Sixth edition. Harlow: Pearson, [2015], xxxi, 680 s. ISBN 9780273786542.
- ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014, xvii, 211 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074005114.
- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert. ISBN 9788024751047.
- GALAI, Dan, Lior HILLEL a Daphna WIENER. *How to create a successful business plan: for entrepreneurs, scientists, managers and students*. New Jersey: World Scientific, [2016], xxi, 309 s. ISBN 9789814651516.
- HAGÁROVÁ, Ráchel. *Start-ups*. In DOKBAT - 13th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers (Vol. 13). 2017 Zlín: Tomas Bata University in Zlín, Faculty of Management and Economics. Dostupné z: <http://dokbat.utb.cz/conferenceproceedings/>
- HYRŠLOVÁ, Jaroslava. a Jiří KLEČKA, *Ekonomika podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010, ISBN 978-80-86730-54-7.

- KLOSKI, Liza Wallach a Nick KLOSKI. *Začínáme s 3D tiskem*. Brno: Computer Press, 2017, 211 s. ISBN 9788025148761.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027105632.
- KOLÁŘOVÁ, Monika, *Velká kniha pro podnikání*. 2., aktualiz. vyd. Olomouc: Rubico, 2013, 183 s. Knížka pro každého. ISBN 978-80-7346-157-7.
- KOPÁČEK, Jakub, *Dýmkařská bichle: o vodní dýmce na plné plíce*. Ilustroval Marek ZÁLEŠÁK. Brno: CPress. 2018, ISBN 978-80-264-2303-4.
- KOVAŘÍK, Pavel, *Manažerský controlling*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013, ISBN 978-80-87839-03-4.
- LAUDON, Kenneth C. a Carol Guercio TRAVER. *E-commerce: business, technology, society*. Twelfth edition. Boston: Pearson, 2016, 909 s. ISBN 9781292109961.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 220 s. Expert. ISBN 978-80-271-2034-5.
- MAURYA, Ash, *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 2016, 230 s. ISBN 9788026505068.
- MORRIS, M. J. *A practical guide to entrepreneurship: how to turn an idea into a profitable business*, London: Kogan Page, 2012, x, 289 s. ISBN 9780749466886.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves. PIGNEUR., *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 9788026500254.
- PILÍK, Michal, *Internet and its influence on consumer buying behaviour in the Czech Republic*, Praha: Linde Praha, 2013, 122 s. Monografie. ISBN 9788072019366.
- POPESKO, Boris. a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*, 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 263 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024757735.

- PRUSA RESEARCH s.r.o. 2018. *Příručka 3D tiskaře*. Aktualizované 2 vydání. 71s.
- SCARBOROUGH, Norman M. a Jeffrey R. CORNWALL, *Essentials of entrepreneurship and small business management*. Eight edition. Boston: Pearson, 2016, 720 s. Always learning. ISBN 9781292094861.
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert. ISBN 9788024741031.
- STROUHAL, Jiří, *Ekonomika podniku*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Institut certifikace účetních, 2016. 186 s. Vzdělávání účetních v ČR. Učebnice. ISBN 9788087985076.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxviii, 2015, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074002748.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert. ISBN 9788024745206.
- WELLINGTON, Pat, *Effective people management: your guide to boosting performance, managing conflict and becoming a great leader in your start up*, 2nd edition. London: Kogan Page, xvi, 2017, 239 s. Business success. ISBN 9780749480820.
- ŽÚROVEC, Michal, MF očekává pokles české ekonomiky o 5,6 %, v příštím roce hospodářský růst 3,1 %, [online], ©2020, [cit. 2020-04-15] Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/mf-ocekava-pokles-ceske-ekonomiky-o-56--38098>

SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

- Expertmind.com, Non-linear break-even analysis assignment help, [online], ©2019-2020, [cit. 2020-04-12] Dostupné z: <http://www.expertsmind.com/learning/non-linear-break-even-analysis-assignment-help-734287224.aspx>
- Transtutors.com, Break-even and operating leverage a. Given the following graphs, calculate the total fixed costs, [online], ©2007-2020, [cit. 2020-04-13] Dostupné z: <https://www.transtutors.com/questions/breakeven-and-operating-leverage-a-given-the-following-graphs-calculate-the-total-fi-698298.htm> shishaoriginal.com
- Shishaoriginal.com, Shisha original handmade water pipes, [online], ©2020, [cit. 2020-04-08] Dostupné z: <https://www.shishaoriginal.com/>
- Pikstagram.com, Eternity hookah, [online], ©2020, [cit. 2020-04-08] Dostupné z: <http://www.pikstagram.com/eternity-hookah>
- Statista.com, Digital population worldwide, [online], ©2020, [cit. 2020-03-07] Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>
- Materialpro3d.cz, 3D tisk v kostce, [online], ©2020, [cit. 2020-04-10] Dostupné z: <https://www.materialpro3d.cz/3d-tisk-v-kostce>
- Abc3d.cz, O 3D tisku přehledně, 3D tisk principy, technologie, [online], ©2014-2020, [cit. 2020-04-10] Dostupné z: <https://www.abc3d.cz/o-3d-tisku-neprehlednete/115-3d-tisk-principy-technologie>
- 3d-tisk.cz, Selective Laser Sintering, [online], ©2019, [cit. 2020-04-10] Dostupné z: <https://www.3d-tisk.cz/selective-laser-sintering/>
- Dkmp.cz, Přehled technologií 3D tisku, [online], ©2012-2020, [cit. 2020-04-10] Dostupné z: <http://www.dkmp.cz/o-nas/detail/Prehled-technologie-3D-tisku>
- Cnb.cz, Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání, [online], ©2020, [cit. 2020-04-15] Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/br-zapisy-z-jednani/Rozhodnuti-bankovni-rady-CNB-1588863600000/?tab=statement>
- Hardwoodhookah.com, Hardwoodhookah, [online], ©2018, [cit. 2020-03-22] Dostupné z: <http://hardwoodhookah.com/>

Elwano.de, Elwano, [online], ©2020, [cit. 2020-04-16] Dostupné z:
https://www.elwano.de/shishas/hardwood-hookah/?p=1&fbclid=IwAR1J-yM3qKH1VBIe 0H4ttjgzMl_aeR19uWRNDNwXvIB8MT_Lzy1KLQtEYbc

Wix.com, Wix logomaker, [online], ©2020, [cit. 2020-04-22] Dostupné z:
<https://www.wix.com/logo/maker/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|--------|---|
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats |
| FO | Fyzická osoba |
| PO | Právnícká osoba |
| PEST | Political, Economic, Social, Technological |
| FDM | Fusion deposition modeling |
| FFF | Fused filament fabrication |
| SLA | Stereolitografy |
| SLS | Selective laser sintering |
| LOM | Laminated object manufacturing |
| PLA | polylakid |
| ABS | akrylonitrilbutadienstyren |
| PETG | polyethylentereftalát |
| PPC | Pay per click |
| SEO | Search engine optimization |
| PR | Public relations |
| A.s | Akciová společnost |
| ZK | Základní kapitál |
| VH | Valná hromada |
| V.o.s. | Veřejná obchodní společnost |
| K.s | Komanditní společnost |
| FN | Fixní náklady |
| VN | Variabilní náklady |
| BZ | Bod zvratu |
| Q | množství |

| | |
|--------|---|
| P | Cena |
| B | Variabilní náklady |
| U | Příspěvek na úhradu fixních nákladů |
| TR | Celkové příjmy |
| TC | Celkové výdaje |
| KVK | Kritické využití kapacit |
| DHM | Dlouhodobý hmotný majetek |
| DNM | Dlouhodobý nehmotný majetek |
| DFM | Dlouhodobý finanční majetek |
| MAX | Maximální |
| VH | Výsledek hospodaření |
| EBITDA | Zisk před úroky, zdaněním a amortizací |
| EBIT | Zisk před úroky a zdaněním |
| EAT | Zisk po zdanění |
| EBT | Zisk před zdaněním |
| ROS | Rentabilita tržeb |
| ROA | Rentabilita aktiv |
| ROE | Rentabilita vlastního kapitálu |
| H0 | Nulová hypotéza |
| HA | Alternativní hypotéza |
| GDPR | Obecné evropské nařízení o ochraně osobních údajů |
| ČNB | Česká národní banka |
| MF | Ministerstvo financí |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 <i>Business model canvas, Zdroj: Osterwalder, 2012</i> | 25 |
| Obrázek 2 <i>Rozdíl mezi e-commerce a e-business, Zdroj: Laudon 2016</i> | 34 |
| Obrázek 3 <i>Osm unikátních vlastností e-commerce technologií, Zdroj: Laudon 2016</i> | 35 |
| Obrázek 4 <i>Šest klíčových typů digitálních kanálů, Zdroj: Chaffey 2016</i> | 39 |
| Obrázek 5 <i>Technologie tisku FDM/FFF, Zdroj: dkmp.cz</i> | 45 |
| Obrázek 6 <i>Technologie tisku SLA, Zdroj: dkmp.cz</i> | 46 |
| Obrázek 7 <i>Technologie tisku SLS, Zdroj: dkmp.cz</i> | 46 |
| Obrázek 8 <i>Technologie tisku LOM, Zdroj: dkmp.cz</i> | 47 |
| Obrázek 9 <i>Sisha original model Aristo, Zdroj: shishaoriginal.com</i> | 49 |
| Obrázek 10 <i>Eternity hookah, Zdroj: pikstagram.com</i> | 50 |
| Obrázek 11 <i>Valravn craft Zdroj: valravncraft.cz</i> | 50 |
| Obrázek 12 <i>Karma hookah, Zdroj: karmahookah.com</i> | 51 |
| Obrázek 13 <i>Spyre Hookahs Zdroj: facebook.com/spyrehookahs</i> | 51 |
| Obrázek 14 <i>Hardwood Hookah Supreme Zdroj: hardwoodhookah.com</i> | 52 |
| Obrázek 15 <i>MattPear Zdroj: iSmoke.cz</i> | 52 |
| Obrázek 16 <i>Návrh loga Zdroj: Wix.com</i> | 69 |
| Obrázek 17 <i>Verze srdce č. 1</i> | 70 |
| Obrázek 18 <i>Verze srdce č. 2</i> | 71 |
| Obrázek 19 <i>Verze srdce č. 3</i> | 72 |
| Obrázek 20 <i>Verze srdce č. 4</i> | 73 |
| Obrázek 21 <i>Verze srdce č. 4 v softwaru PrusaSlic3r</i> | 74 |
| Obrázek 22 <i>Downstem</i> | 74 |
| Obrázek 23 <i>Tělo</i> | 75 |
| Obrázek 24 <i>Trn</i> | 76 |
| Obrázek 25 <i>Zobrazení kritické cesty</i> | 91 |
| Obrázek 26 <i>Grafické zobrazení kritické cesty</i> | 92 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 Srovnání právních forem, Zdroj: Hyršlová 2010 | 16 |
| Tabulka 2 Dopad poklesu objemu výkonů na zisk, Zdroj: Popesko 2016 | 19 |
| Tabulka 3 Rozvaha, Zdroj: Knápková. 2017..... | 28 |
| Tabulka 4 Třídění dat, vlastní zpracování | 60 |
| Tabulka 5 Kontingenční tabulka, vlastní zpracování | 60 |
| Tabulka 6 Výpočet závislosti, vlastní zpracování | 61 |
| Tabulka 7 Kontingenční tabulka, vlastní zpracování | 61 |
| Tabulka 8 SWOT analýza, vlastní zpracování | 62 |
| Tabulka 9 Jednorázové náklady na začátku podnikání, vlastní zpracování | 78 |
| Tabulka 10 Provozní náklady podniku, vlastní zpracování..... | 78 |
| Tabulka 11 Jednicové náklady, vlastní zpracování | 79 |
| Tabulka 12 Typový kalkulační vzorec, vlastní zpracování | 80 |
| Tabulka 13 Výkaz cashflow při realistickém průběhu, vlastní zpracování..... | 83 |
| Tabulka 14 Výkaz cashflow při optimistickém průběhu, vlastní zpracování | 84 |
| Tabulka 15 Výkaz cashflow při pesimistickém průběhu, vlastní zpracování | 85 |
| Tabulka 16 Výkaz zisku a ztráty pro všechny varianty v celých Kč, vlastní zpracování | 86 |
| Tabulka 17 Vyhodnocení důležitosti rizik, vlastní zpracování | 90 |
| Tabulka 18 Činnosti projektu, vlastní zpracování..... | 91 |

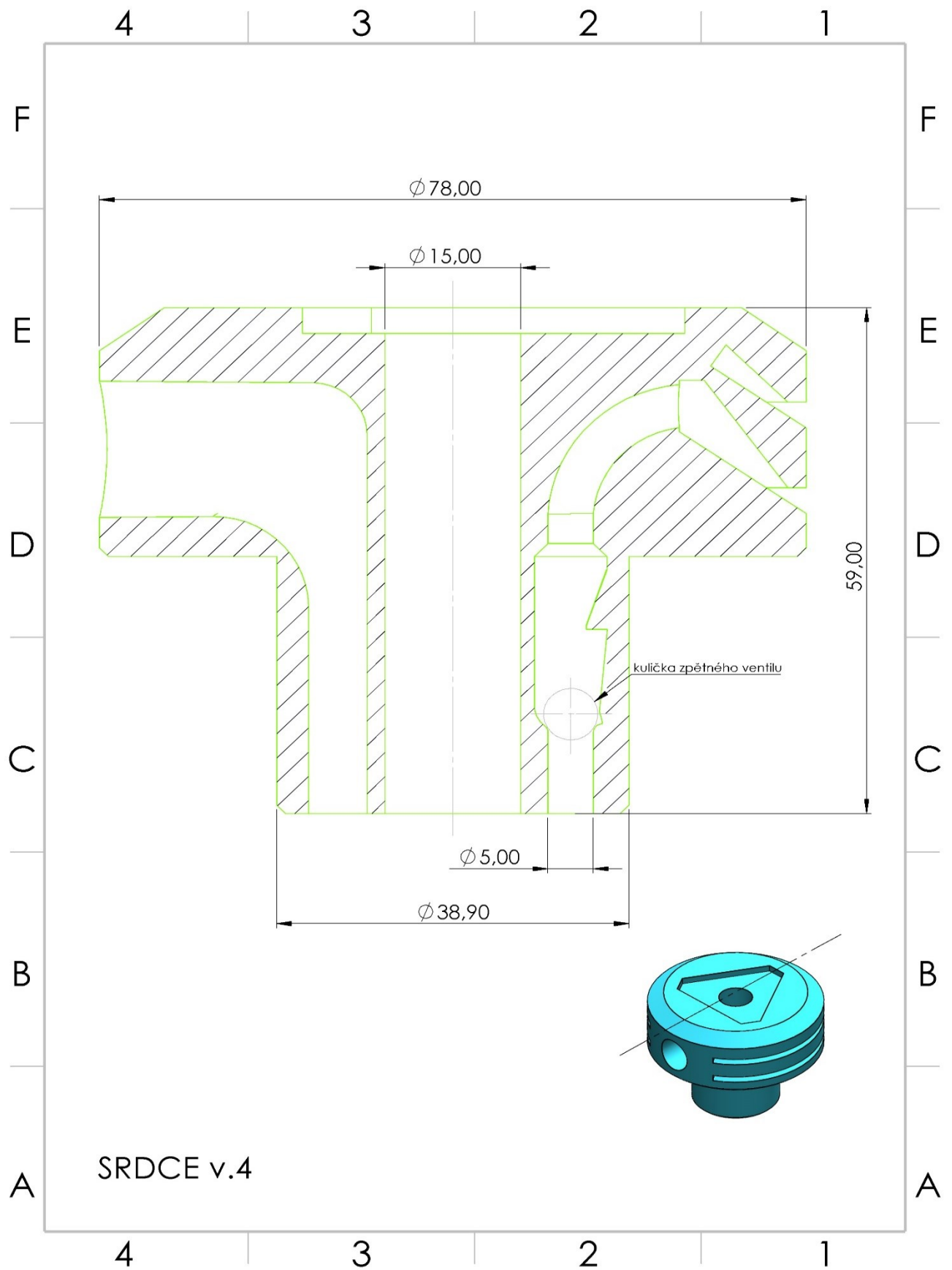
SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1 <i>Lineární a nelineární průběh bodu zvratu, Zdroj: expertmind.com</i> | 23 |
| Graf 2 <i>Provozní páka, Zdroj: transtutors.com</i> | 24 |
| Graf 3 <i>Online populace, Zdroj: statista.com</i> | 36 |
| Graf 4 <i>Vlastníte vodní dýmku? vlastní zpracování</i> | 54 |
| Graf 5 <i>Jak dlouho se věnujete vodním dýmčím? vlastní zpracování</i> | 54 |
| Graf 6 <i>Kde si nejčastěji dáváte vodní dýmku? vlastní zpracování</i> | 55 |
| Graf 7 <i>Kolik vodních dýmek vlastníte? vlastní zpracování</i> | 55 |
| Graf 8 <i>Akceptovatelná cena nové vodní dýmky, vlastní zpracování</i> | 56 |
| Graf 9 <i>Jak často nakupujete příslušenství k dýmce? vlastní zpracování</i> | 56 |
| Graf 10 <i>Jakou částku vynakládáte na příslušenství? vlastní zpracování</i> | 57 |
| Graf 11 <i>Kde preferujete nakupování? vlastní zpracování</i> | 57 |
| Graf 12 <i>Důležitost faktorů při nákupu, vlastní zpracování</i> | 58 |
| Graf 13 <i>Pohlaví, vlastní zpracování</i> | 58 |
| Graf 14 <i>Věk, vlastní zpracování</i> | 59 |
| Graf 15 <i>Status, vlastní zpracování</i> | 59 |
| Graf 16 <i>Lineární regrese s počátkem v nule</i> | 81 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---|-----|
| Příloha P 1 Technický výkres srdce..... | 106 |
| Příloha P 2 Dotazník | 107 |

PŘÍLOHA P 1 TECHNICKÝ VÝKRES SRDCE



PŘÍLOHA P 2 DOTAZNÍK

2. 6. 2020

Preference spotřebitele

Preference spotřebitele

Dobrý den, rád bych Vás poprosil o vyplnění krátkého dotazníku. Ve zkratce data potřebuji do své diplomové práce na téma podnikatelský plán s produktem vodní dýmky. Cílem dotazníku je analyzovat nákupní chování a preference spotřebitele, nicméně pro celistvost jsou vloženy i doplňující otázky. Dotazník je samozřejmě anonymní a slouží výhradně pro potřeby mé diplomové práce. Předem děkuji všem, kdo dotazník vyplní. V případě dotazů nebo problémů mě můžete kontaktovat na emailu j_stracinsky@utb.cz
Jan Stračinský

Vlastníte vodní dýmku? *

- Ano
- Ne, ale uvažuji o tom
- Ne, a ani to neplánuji

Výzkumná část - chování spotřebitele

Jak dlouho se věnujete vodním dýmčím? (v letech)

Vyberte ▼

Kolikrát do měsíce si dáte dýmku?

- Alespoň jednou denně
- Několikrát za týden
- Jednou týdně
- Alespoň jednou za dva týdny
- Alespoň jednou za měsíc
- Nepravidelně

Kde si nejčastěji dáváte dýmku?

- Doma
- Venku
- V podniku

Kolik dýmek vlastníte?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 a více

Jaká částka je pro vás akceptovatelná při nákupu nové vodní dýmky?

- Do 1000 Kč
- 1001 - 2000 Kč
- 2001 - 3000 Kč
- 3001 - 4000 Kč
- 4001 - 5000 Kč
- 5001 - 7000 Kč
- 7001 - 9000
- 9000 a více

Jak často nakupujete příslušenství k dýmkám?(korunky, vázy, kleště, apod.)

- Jednou týdně
- Jednou za měsíc
- Jednou za 3 měsíce
- Jednou za půl roku
- Jednou za rok
- Nepravidelně

Jakou částku vynakládáte na příslušenství?

- Do 500 Kč
- 501 - 1000 Kč
- 1001 - 1500 Kč
- 1501 - 2000 Kč
- Více než 2000 Kč

Kde nakupujete vodní dýmku nebo příslušenství?

- Online e-shop
- Online od výrobce
- Online bazar (marketplace)
- Kamenný obchod

Jak důležitý je pro vás daný faktor při nákupu vodní dýmky a příslušenství?

| | Nedůležité | Spíše nedůležité | Spíše důležité | Důležité |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Cena | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vzhled (design) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Materiál | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Značka | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reference | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Výzkumná část - Nákupní chování

Jak dlouho se věnujete vodním dýmům? (v letech) *

Vyberte ▼

Kolikrát do měsíce si dáte dýmku? *

- Alespoň jednou denně
- Několikrát za týden
- Jednou týdně
- Alespoň jednou za dva týdny
- Alespoň jednou za měsíc
- Nepravidelně

Kde si nejčastěji dáváte dýmku? *

- Doma
- Venku
- V podniku

Jaká částka by pro vás byla akceptovatelná při nákupu nové vodní dýmky? *

- Do 1000 Kč
- 1001 - 2000 Kč
- 2001 - 3000 Kč
- 3001 - 4000 Kč
- 4001 - 5000 Kč
- 5001 - 7000 Kč
- 7001 - 9000
- 9000 a více

Kde byste preferovali nákup vodní dýmky nebo příslušenství? *

- Online e-shop
- Online od výrobce
- Online bazar (marketplace)
- Kamenný obchod

Jak důležitý by pro vás byl daný faktor při nákupu vodní dýmky a příslušenství? *

| | Nedůležité | Spíše nedůležité | Spíše důležité | Důležité |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Cena | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vzhled (design) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Materiál | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Značka | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reference | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Demografické údaje

Na závěr několik demografických údajů

Pohlaví

- Muž
- Žena
- Jiné:

Věk

- 18 - 25 let
- 26 - 30 let
- 31 - 35 let
- 36 - 40 let
- 40 a více

Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

Status

- Student
- Podnikám
- Pracuji
- Nezaměstnaný

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře