



PODNIKATELSKÝ PLÁN

(PŘÍKLAD PRO ZAČÍNÁJÍCÍ PODNIKATELE)

VIJA s. r. o.

2022



Obsah

Úvod.....	4
1. Shrnutí podnikatelského plánu - executive summary	4
1.1. Poslání, vize a cíle	4
1.2. Klíč k úspěchu	5
1.3. Náklady na zahájení činnosti a financování	5
1.4. Vlastnictví společnosti	6
1.5. Produkty a služby	6
1.6. Trh.....	6
1.6.1. Tržní trendy	7
1.7. Strategie.....	7
1.8. Finance	7
1.9. Úvahy pro investory	7
2. Představení firmy	8
2.1. Financování společnosti.....	9
2.1.1. Shrnutí financování.....	10
2.2. Vlastnictví společnosti	10
3. Obchodní model, produkty a služby.....	11
3.1. Obchodní model	11
3.1.1. Obchodní model A (B2C)	11
3.1.2. Obchodní model B (designérské studio, individuální zakázky) (B2B)	13
3.2. Produkty (Obchodní model A)	14
3.3. Služby (Obchodní model B).....	17
3.4. Konkurenční prostředí.....	17
4. Analýza trhu.....	18
4.1. Segmentace trhu	18
4.1.1. Obchodní model A.....	18



4.1.2. Obchodní model B (designérské studio, individuální zakázky)	23
4.2. SWOT analýza.....	23
4.2.1. Silné stránky.....	23
4.2.2. Slabé stránky	24
4.2.3. Příležitosti	24
4.2.4. Hrozby	24
5. Obchodní strategie	25
5.1. Konkurenční výhoda	25
5.2. Obchodní předpoklady	25
5.2.1. Prognóza prodeje a bod zvratu	25
5.3. Milníky	31
5.4. Marketingová strategie.....	31
5.4.1. Marketingová komunikace	32
5.5. Cenová strategie	33
5.6. Strategie zdrojů	33
5.7. Klíčové předpoklady úspěchu a možná rizika	35
6. Tým a řízení firmy.....	36
6.1. Personální plán	37
7. Finanční plán	38
Seznam příloh	42



Úvod

Tento podnikatelský plán je připraven pro založení malého studia se zaměřím na design a výrobu porcelánu v malých sériích. My zakladatelé Viktor a Jana (absolventi vysoké školy designu) se známe ze studií, chceme společně podnikat a živit se vystudovaným oborem, který nás naplňuje. Proto jsme se rozhodli založit malé studio VIJA s.r.o.

Máme již portfolio produktů, které jsme během školy navrhli a vyprototypovali a v malé míře je již příležitostně prodáváme na trzích a ve vybraných obchodech. Už delší dobu přemýšlíme o vybudování vlastní značky a myslím si, že teď je ta vhodná chvíle.

Máme v plánu založit vlastní malí studio, vybavit vlastní dílnu, zavést novou značku a pod ní dostat své produkty na trh.

1. Shrnutí podnikatelského plánu - executive summary

1.1. Poslání, vize a cíle

Posláním společnosti VIJA je vyplnit mezeru mezi TOP designovými a drahými nedostupnými produkty na jedné straně a levnou masovou či nevkusnou produkcí na druhé straně.

Jsme studio, které navrhuje, vyrábí a zároveň prodává produkty svým koncovým zákazníkům a vedle toho funguje jako designerské studio, které navrhuje a vyrábí limitované edice pro firemní zákazníky. V maximální možné míře přitom chceme využít potenciál osobního a flexibilního přístupu, který umožňuje právě malé studio a manufaktura.

Náš přístup určuje snaha o udržování řemeslných tradic, a zároveň inovace v oblasti technologie výroby a designu. Výsledkem tohoto přístupu jsou udržitelné produkty s transparentním výrobním procesem, které jsou technologicky rafinované a nabízejí vysokou míru funkčnosti.

Tato filozofie představuje dle našeho názoru budoucnost porcelánového odvětví v dramaticky se měnícím světě 21. století.

Naší vizí je založení a vybavení studia a dílny, a následně vstup na trh s našimi produkty - to vše do konce 1. roku od založení. Zároveň soustavně rozvíjíme vlastní know-how a duševní vlastnictví v oblasti designu, technologie a marketingu.

Naším cílem je nejpozději do konce 4. roku od založení firmy začne být naše firma zisková a bude mít vytvořené a stabilizované prodejní kanály, otestovaný a upravený obchodní



model a aktualizovaný podnikatelský plán pro další období. Nejpozději do konce 7. roku od založení bude naše firma etablovaná na trhu s respektovanou značkou, bude zisková s vypořádáním všech závazků nutných pro rozjezd podnikání.

1.2. Klíč k úspěchu

Pro společnost VIJA byly určeny následující předpoklady úspěchu/klíče k úspěchu:

- Možnost využít část projektů ze studií pro podnikání
- Znalost a využívání design managementu
- Stávající produkty dostatečně reagují na požadavky zákaznických segmentů (viz. Persony)
- Dostatečná výše startovacího kapitálu
- Dílna a její odpovídající zázemí/vybavenost
- Více se zabývat marketingem a obklopit se odborníky v této oblasti
- Spolehliví partneři pro finální výrobu
- Vytvořené prodejní kanály
- Propracovaný provizní systém pro distributory a prodejce, originální podpora prodeje

1.3. Náklady na zahájení činnosti a financování

Na rozjezd podnikání společnosti VIJA, potřebujeme **startovací kapitál ve výši 485 000,- Kč**. Ten bude složen z následujících položek:

- **185 000,- Kč** je vlastní vklad zakladatelů Viktora a Jany (každý po 92 500,- Kč)
- **150 000,- Kč** jsou FFF money s návratností dle dohody
- **150 000,- Kč** bankovní úvěr (případně od podnikatelského anděla)

Externí financování bude tedy potřeba ve výši 300 000,-.

Z hlediska nákladů budeme potřebovat na rozjezd svého podnikání a první rok fungování společnosti celkem **685 000,- Kč**. Z hlediska členění se bude jednat o následující skupiny nákladů:

- **Investiční náklady** v celkové souhrnné výši **215 000,- Kč**
- **Provozní náklady** v celkové roční výši **360 000,- Kč**
- **Ostatní náklady** v celkové roční výši **110 000,- Kč**



Rozdíl mezi startovacím kapitálem a náklady činí 200 000,- Kč, tuto částku je tedy potřeba vydělat během prvního roku.

Nejen nákladům se věnuje podkapitola „**2.1. Financování společnosti**“.

1.4. Vlastnictví společnosti

Vlastníky společnosti s ručením omezeným VIJA jsou Viktor a Jana, přičemž oba mají ve společnosti stejný podíl, tedy 50 %.

1.5. Produkty a služby

Z hlediska produktů se bude společnost VIJA na úplném začátku svého působení zaměřovat zejména na prodej již vyprototypovaných a zaběhnutých výrobků z dob studií zakladatelů společnosti VIJA - Viktora a Jany. Jedná se o následující produkty:

- Mísa „Rejnok“
- Mísa „Perforo“
- Party set
- Vázy
- Joint

Produktům je věnována podkapitola „**3.2. Produkty (Obchodní model A)**“.

Společnost VIJA se však bude zaměřovat také na služby prostřednictvím „design studia“. Bude se jednat o zakázkové projekty v malých sériích - individuální návrhy designu a výroba malých/limitovaných sérií.

Službám je věnována podkapitola „**3.3. Služby (Obchodní model B)**“.

1.6. Trh

Společnost VIJA sídlí ve městě Nejdku v Karlovarském kraji, ve kterém žije přibližně 293 000 obyvatel. Jedná se o kraj, který je historicky i v současné době proslulý odvětvím porcelánu a keramiky. Obchodní model VIJA však není závislý na lokálním trhu. Cílíme na celou Českou republiku a postupný vstup do zahraničí.



1.6.1. Tržní trendy

Jako jeden z trendů dnešní doby lze označit trend čím dál většího dovozu levného porcelánu a keramiky z Asie, což může být v horizontu několika příštích let problém, který může vést k výraznému poklesu poptávky po tradičních a kvalitních výrobcích z porcelánu či keramiky nebo dokonce až k zániku tradičních výrobců porcelánu a keramiky. V tom však společnost VIJA může vidět i příležitost.

1.7. Strategie

Strategií společnosti VIJA je přinášet vyšší přidanou hodnotu v autorském designu, kvalitě provedení a transparentnosti celého výrobního procesu. S rostoucím objemem masové výroby (Asie) předpokládá společnost VIJA vyšší poptávku ze strany specifických zákaznických segmentů, které tyto hodnoty docení.

1.8. Finance

Společnost VIJA předpokládá, že první rok od zahájení podnikání bude záporný hospodářský výsledek. Je investováno do vybavení výroby a distribuce prvních sérií produktů.

V 1. a 2. roce jsou Viktor s Janou ještě částečně zaměstnaní mimo firmu. Během této doby vstupuje firma na trh a rozvíjí portfolio svých zákazníků.

Ve 3. roce je předpokládán dostatečný zdroj příjmů, aby Viktor a Jana mohli nastoupit na plný úvazek do své firmy, aniž by to ohrozilo její finanční zdraví.

1.9. Úvahy pro investory

Investice je určena na:

- založení studia,
- vybavení vlastní dílny,
- zavedení vlastní značky a názvu,
- uvedení našich produktů na trh,



- zajištění online prodeje.

Z hlediska finančního řízení v průběhu **prvních 7 let** podnikání předpokládáme následující vývoj:

Rok 1: Zřízení a vybavení studia a dílny a zahájení vstupu na trh

Rok 2-3: Vstup na trh a rozvoj obchodu a marketingu

Rok 4: Předpoklad dosažení bodu zvratu (firma začne být mírně zisková)

Rok 5-6: Splácení - vypořádání všech finančních závazků

Rok 7: Finanční stabilizace - firma je bez závazků a zisková

Po tomto období budeme uvažovat o dalším kole financování rozvoje své firmy, s ohledem na to, jak se zahajovací fáze bude reálně vyvíjet.

V případě, že by místo externího financování bankou ve výši 150 000,- Kč tuto částku poskytl investor, nabízí Viktor s Janou jako spolumajitelé společnosti:

A) smlouvu o zápůjčce s úrokem dle dohody maximálně do 7 % p. a.,

anebo

B) podíl ve společnosti VIJA ve výši 30 % s předpokládaným exitem za 3 roky od poskytnutí investice.

2. Představení firmy

V našem případě se jedná o malé studio právní formou společnost s ručením omezeným, které založilo v roce 2020 autorské duo designérů Viktor a Jana, s názvem VIJA s.r.o.

Zakladatelé se poznali v rámci studií na vysoké škole a nyní si realizují svůj sen o založení studia. Studio má své sídlo v Nejdku v Karlovarském kraji a využívá silné zázemí a tradice odvětví porcelánu a keramiky v rámci této oblasti.

Pro rozjezd podniku využívají zakladatelé své stávající portfolio prototypů a produktů, které vytvořily ve školních i mimo-školních projektech.

Viktor vystudoval střední průmyslovou školu a díky tomu přináší do týmu nezbytné technologické a řemeslné dovednosti. Naopak Jana vystudovala gymnázium a na vysokou školu ji přivedl až zájem o design, Jana tak do týmu přináší komunikační a prezentační dovednosti a celou řadu kontaktů z dalších oborů, které jsou důležité pro úspěšné podnikání (právo, ekonomie, logistika...).

Na vysoké škole je propojila společná vášeň pro design porcelánu a keramiky.



2.1. Financování společnosti

Na rozjezd podnikání společnosti VIJA potřebujeme **startovací kapitál ve výši 485 000,- Kč**. Ten bude složen z následujících položek:

- 185 000,- Kč je úvodní vklad zakladatelů Viktora a Jany (každý po 92 500,- Kč)
- 150 000,- Kč jsou FFF money (viz slovník) s návratností dle dohody
- 150 000,- Kč bankovní úvěr (případně od podnikatelského anděla (viz slovník))

Na začátku a v prvním roce podnikání potřebujeme vybavit a uvést do provozu dílnu a studio, zajistit materiál potřebný k výrobě, rozjet propagaci své firmy VIJA apod. Uvažujeme přitom následující skupiny nákladů:

A) Investiční náklady

První skupina nákladů (investičních) zahrnuje tyto položky s konkrétními cenami:

- Míchač za 20 000,- Kč
- Přežahová pec za 90 000,- Kč
- 3D tiskárna na prototypování za 50 000,- Kč
- Software - Rhino 3D, Adobe kolekce a Microsoft Office vše souhrnně za 55 000,- Kč

Investiční náklady jsou tedy v souhrnné výši **215 000,- Kč**.

B) Provozní náklady

Další skupinou jsou provozní náklady, do kterých můžeme zahrnout například mzdy, nájem, telefonní tarify a internet, energie a pojištění. V souvislosti se mzdami a osobními financemi obou zakladatelů a spolupřítelů existují následující předpoklady a to jest, že každý z nich potřebuje čistý měsíční příjem ve výši 20 000,- Kč. V průběhu roku pracují Viktor i Jana na 0,5 úvazku v jiném zaměstnání, ze kterého mají čistý příjem měsíční příjem ve výši 12 000,- Kč.

Z firmy si budou proto vyplácet dohodou o provedení práce 10 000 měsíčně hrubého, po odečtení srážkové daně jim zůstane 8 500,- Kč čistého. Celkový osobní čistý měsíční příjem Viktora i Jany je tedy 20 500 Kč. Tento režim bude dle předpokladů fungovat 2 roky.

Provozní náklady jsou konkrétně členěny na:

- Dohody o provedení práce Viktora a Jany za 20 000,- Kč měsíčně/240 000,- Kč ročně
- Nájemné činí 5 000,- Kč měsíčně/60 000,- Kč ročně
- Telefony a internet stojí 1 500,- měsíčně/18 000,- Kč ročně
- Energie vyjdou na 3 000,- Kč měsíčně/36 000,- Kč ročně



- Pojištění vyjde na 500,- Kč měsíčně/6 000,- Kč ročně

Celkové provozní náklady tedy činí **měsíčně 30 000,- Kč** a **ročně 360 000,- Kč**.

C) Ostatní náklady

Poslední skupinou nákladů jsou ostatní náklady. Do této skupiny přesněji řadí:

- Náklady na **marketing**, na které vyčlení 30 000,- Kč ročně
- Volné peníze, které budou sloužit k úhradě **variabilních nákladů** (materiálu, surovin apod.) budou při rozjezdu činit 50 000,- Kč. Jsou to: **licí hmota, glazury, sádra a materiál pro 3D tisk**.
- 30 000,- Kč ročně jakou rozpočtová **rezerva**

Ostatní náklady tedy činí souhrnně **110 000,- Kč ročně**.

2.1.1. Shrnutí financování

Celkové náklady pro nastartování a první rok fungování společnosti VIJA činí dohromady **685 000,- Kč**.

Tabulka 1 – Struktura financování (v Kč)

Startovací kapitál	Vklad zakladatelů	Bankovní úvěr	FFF money	Celkem
	185 000,-	150 000,-	150 000,-	485 000,-
Náklady na rozjezd	Investiční náklady	Provozní náklady	Ostatní náklady	Celkem
	215 000,-	360 000,-	110 000,-	685 000,-
Startovací kapitál - Náklady na rozjezd = 485 000,- - 685 000,- = -200 000,-				

2.2. Vlastnictví společnosti

Společnost VIJA má zakladatele a spoluvlastníky - Viktora a Janu. Každý vlastní 50 %. Oba jsou jednateli společnosti se shodnými právy a povinnostmi vůči své společnosti.



3. Obchodní model, produkty a služby

3.1. Obchodní model

V našem případě uvažujeme 2 obchodní modely. Obchodní model A je studio, které navrhuje, vyrábí a zároveň i prodává své produkty koncovým zákazníkům. Jedná se o obchodní vztahy B2C.

Druhým obchodním modelem B je studio, které navrhuje zakázkové produkty (limitované edice produktů aj.) pro firemní zákazníky (kavárny, gastro, korporace a instituce (korporátní design), prodejce, větší výrobce, kterými mohou být také například porcelánky. Jedná se o obchodní vztahy B2B.

K této části se vztahuje **Příloha D - Lean canvas**.

3.1.1. Obchodní model A (B2C)

Typy zákazníků:

- 1) Zájemci o kvalitní čistý design, kteří si občas dopřejí něco nadstandardního
- 2) Movití zájemci o kvalitní a čistý design, kteří si takové produkty běžně kupují, je to pro ně běžný standard
- 3) Malé gastro provozy (kavárny v galerii, malé kavárny)
- 4) Firmy a instituce (vybavení kuchyněk pro zaměstnance)

Jako první typy zákazníků, které osloví naše produkty, předpokládáme zájemce o kvalitní čistý design, kteří si občas dopřejí něco nadstandardního (kreativci, IT, mladí lidé, kteří to docení, ale jejich finance jsou zároveň omezené), mladé páry či singels, kteří si vybavují první domácnost. Na tyto zákaznické segmenty se proto chceme zaměřit jako první při komunikaci a marketingu stávajícího portfolia produktů a následně pak také dále při vývoji dalších produktů.

Viz **Příloha A - Persony** a **Příloha E - Moodboard**.

Zákaznické potřeby:

Tento typ lidí a firem už chtějí něco jiného než IKEA. Není jim jedno, odkud jsou věci, které používají (podporují lokální producenty a zajímají se o dopady výroby a užívání produktů).



Na trhu chybí střední cesta - buď jsou nabízeny jen top design produkty, jež jsou velmi drahé, nebo naopak levné a tuctové (IKEA) či nevkusné. Zákazníci by si rádi pořídili něco, co nemá každý, aniž by to bylo předražené, toho však na trhu moc není.

V případě menších gastro provozů a kaváren je poměrně malá nabídka originálních menších setů (buď jsou dostupné jednotlivosti, nebo masový klasický hotelový porcelán).

Naše reakce na zákaznické potřeby = co nabízíme zákazníkům:

Na základě pochopení zákaznických potřeb přicházíme s konceptem designérského a výrobního studia, které nabízí:

Nadčasové, tvarově čisté a inteligentní produkty, které se hodí pro zapojení do jakéhokoliv interiérového stylu (stylová neutralita). Společným jmenovatelem všech našich produktů je ideový nebo tvarový vtip a technologická rafinovanost. Nabízíme krásnou, funkční a zároveň dostupnou věc do domácnosti nebo na pracoviště.

V případě oblasti gastro a kavárenství přispíváme ke zvýšení přidané hodnoty služeb, v případě používání našich produktů ve firmách přispíváme ke kultivaci pracovního prostředí.

U všech produktů je mapovaný a dokládán celý proces výroby, původ surovin a environmetální dopady.

Distribuční kanály a způsob prodeje:

V úvodní fázi podnikání se zaměříme na využití stávajících již vybudovaných a známých prodejních míst. Na tvorbu vlastního e-shopu nebo kamenného obchodu nemáme zdroje, kapacitu ani dovednosti.

- Online prodej přes stávající e-shopy (B2C)
- Kamenné specializované shopy, „concept stores“ a galerijní obchody (B2C)
- Speciální nabídka pro malé gastro a kavárny - prospekt + microsite (B2B)
- Speciální nabídka pro firmy a instituce - prospekt + microsite (B2B)

Jak budeme měřit úspěšnost:

Indikátory úspěšnosti rozjezdu našeho podnikání definujeme takto:

- počet dojednaných prodejních míst (e-shop, kamenné obchody) = míra vstupu na trh, kontaktních míst, kde se s námi můžou zákazníci setkat
- počet zavedených produktů v portfoliu
- počet vracejících se zákazníků
- objem prodeje



- dosažení bodu zvratu nejdéle do 4 let od zahájení podnikání

3.1.2. Obchodní model B (designérské studio, individuální zakázky) (B2B)

Typy zákazníků:

- 1) Kavárny a gastro (restaurace, fastfoody)
- 2) Malé, střední firmy a korporace, organizace (veřejné instituce, nestátní neziskové organizace)
- 3) Porcelánky a manufaktury s vlastními vyvíjenými produkty

Zákaznické potřeby:

- 1) Odlišit se od konkurence, snaha o jednotný styl, krásné a funkční předměty jako součást jejich služeb. Individuální přístup, možnost vlastního zadání a dialog s designérem.
- 2) Snaha o jednotný styl (korporátní identita) a kultivaci pracovního prostředí pro své zaměstnance, ale i hosty. Originální, krásné, funkční a dlouhodobě využitelné (= smysluplné) dárkové předměty. Individuální přístup, možnost vlastního zadání a dialog s designérem.
- 3) Inovativní design svých produktů. Oživení portfolia přístupy externích designérů. Minimalizace nákladů na vývoj produktů (nemají na stále pracovní místo „inhouse“ designéra)
- 4) Zákazníkům není jedno, odkud jsou věci, které používají (podporují lokální producenty a zajímají se o dopady výroby a užívání produktů) - společensky zodpovědné firmy a instituce.

Naše reakce na zákaznické potřeby = co nabízíme zákazníkům:

- 1) + 2)

Proces: Individuální přístup při navrhování vlastních produktů na míru a k vyjádření jejich filozofie, světonázoru. Vedení celého designérského procesu od přípravy zadání pro design, přes samotné navrhování až po realizaci a dodání hotových produktů.

Produkt: Nadčasové, tvarově čisté, inteligentní produkty, které se hodí pro zapojení do jakéhokoliv interiérového stylu (stylová neutralita). Společným jmenovatelem všech našich produktů je ideový nebo tvarový vtip a technologická rafinovanost. Nabízíme krásnou, funkční a zároveň dostupné produkty na pracoviště, které přispívají ke kultivaci pracovního prostředí a rozvíjejí firemní kulturu vůči zaměstnancům i zákazníkům.



U všech produktů je mapovaný a dokládán celý proces výroby, původ surovin a environmetální dopady.

- 2) Technické a technologické know-how = hladký proces spolupráce při vývoji nových produktů. Designové myšlení - předpoklady pro pochopení firemní filosofie a respektování potřeb jejich zákaznických segmentů a empatie k zákazníkům.

Distribuční kanály a způsob prodeje:

- Individuální adresné nabídky, následně osobní jednání
- U 3) autorské honoráře, licencování designu a success fee

Jak budeme měřit úspěšnost:

Indikátory úspěšnosti rozjezdu našeho podnikání definujeme takto:

- Dlouhodobé a opakované spolupráce
- Počet vracejících se zákazníků
- Objem prodejů
- Výše success fee (je-li dojednáno, zde však nemůžeme ovlivnit obchodní schopnosti a vhodně zvolený marketing, případně funkční design management našich zákazníků)
- Dosažení bodu zvratu nejdéle do 4 let od zahájení podnikání

3.2. Produkty (Obchodní model A)

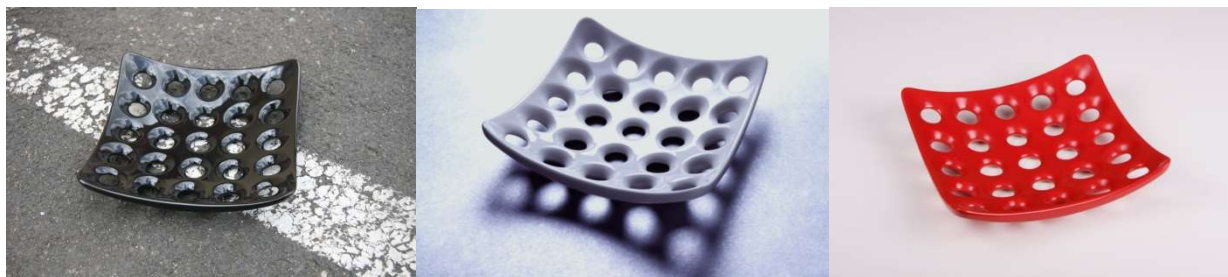
- A) Mísa „Rejnok“
- B) Mísa „Perforo“
- C) Party set
- D) Vázy
- E) Joint

A) Mísa „Rejnok“



Soliterní produkt ve třech výchozích barevných provedeních. Výrobní náklady u malé série 390,- Kč, doporučené koncová prodejní cena 790,- Kč.

B) Mísa „Perforo“



Soliterní produkt ve třech výchozích barevných provedeních. Výrobní náklady u malé série 426,- Kč, doporučené koncová prodejní cena 890,- Kč.

C) Party set



Soubor produktů:

Šapo: VC 280,- / PC 420,-

Tequila set (podšálek + slánka): VC 146,- / PC 270,-

Tácek housenka: VC 180,- / PC 390,-

Tácek malý: VC 160,- / PC 240,-

Tác servírovací: VC 240,- / PC 450,-

Bonbon box: VC 270,- / PC 360,-

Set je kompatibilní (cíleně navržen) se skleněným setem Vicenza (design Jiří Pelcl).
Projekt získal Národní cenu za studentský design.

D) Vázy



Soliterní produkt ve čtyřech verzích dekorů v podobě instalačního otvoru na květiny.
Výrobní náklady u malé série 395,- Kč, doporučené koncová prodejní cena 890,- Kč.

E) Joint



Kávový a čajový set odkazující na problematiku nedostatku pitné vody ve světě. Typografický dekor nese obsahová sdělení. Koncept představuje spolupráci s grafickým designérem. Vize - při úspěšném zavedení do prodeje cílíme na odvádění části zisku na podporu budování vodních čerpadel a studní v postižených zemích ve spolupráci s humanitárními organizacemi. Společenská odpovědnost projektu (a tím i firmy VIJA) je součástí komunikačních a marketingových aktivit.

Dekory podšálků v 8 výchozích barevných provedeních. Nominace na Czech Grand Design.



Soubor produktů:

Šapo espresso: VC 240,- / PC 390,-

Šapo cappuccino: VC 280,- / PC 430,-

Mlíčenka: VC 120,- / PC 230,-

Cukřenka: VC 180,- / PC 246,-

Čajová konvice: VC 256,- / PC 498,-

3.3. Služby (Obchodní model B)

Design studio

Zde se zaměřujeme na návrh a realizaci individuálních projektů. Jedná se o zakázkové projekty studia v malých sériích - individuální návrhy designu a výroba malých/limitovaných sériích.

Cena za zakázky je kalkulována individuálně dle našeho interního ceníku za autorské honoráře, náklady na přípravu výroby a výrobu. Cenu určuje počet požadovaných kusů v případě výroby. V případě designu bez výroby produktů (zákazník např. Porcelánka) výši odměny určuje autorský honorář dle našeho ceníku a dohoda na typu a výši licence.

K jednání se zákazníkem jsou možné 2 varianty: poplatek za licenci (množstevní, časová, územní); success fee (provize z prodeje - prodejní úspěšnosti produktu).

3.4. Konkurenční prostředí

V ČR působí celá řada menších autorských studií, která jsou již delší dobu zavedená a navázaná na stávající prodejní kanály - e-shopy i kamenné obchody.

Do budoucna stojí za úvahu spíše hledání nějaké formy spojení sil a synergie než vzájemné vymezování. Jako jednotlivci budeme slabí vedle silných a významných hráčů.

Tabulka 2 – Konkurenční prostředí

Konkurenti	Co máme, ale konkurent ne	Co má konkurent, ale my ne
Keramodesign	Silný koncept a designovou linii, nabízíme udržitelnost a t je součástí naší značky (a její komunikace)	Perfektní dílnu a kamennou prodejnu v krásném prostředí; funguje i jako turistická atraktivita (jsou díky tomu automaticky uváděni)



		v turistických průvodcích = PR a reklama zadarmo
Legino	Silný koncept a designovou linii, nabízíme udržitelnost a t je součástí naší značky (a její komunikace) snadnou možnost kooperace s velkými porcelánkami u nás v regionu	Mají za sebou silnou investiční skupinu, která je jistí, známosti v mediálním prostoru

Substituty (v rámci B2C)

- Bazary s kvalitními a nadčasovými produkty (Bauhaus, Rosenthal apod.)
- Mezigenerační předávání cenných kousků v rodinách
- Vlastní výroba na workshopech a dílnách

4. Analýza trhu

4.1. Segmentace trhu

4.1.1. Obchodní model A

Typy zákazníků:

- 1) Zájemci o kvalitní čistý design, kteří si **občas dopřejí** něco nadstandardního

Data:

- Demograficky 27-65 let muži / ženy
- Kupní síla dle příjmů
- Kupní síla dle regionů a měst
- Počet sledujících sociálních sítích portálů o designu
- Google adwords statistiky vyhledávání klíčových slov + definice klíčových slov

- 2) Movití zájemci o kvalitní a čistý design, kteří si takové produkty **běžně kupují**, je to pro ně běžný standard

Data:

- Demograficky 27-65 let muži / ženy
 - Kupní síla dle příjmů
 - Kupní síla dle regionů a měst
 - Počet sledujících sociálních sítích portálů o designu
 - Google adwords statistiky vyhledávání klíčových slov + definice klíčových slov
- 3) Malé gastro provozy (kavárny v galerii, malá kavárna) - již hotové produkty
- 4) Firmy a instituce (vybavení kuchyňek pro zaměstnance) - již hotové produkty

PERSONY (profily představitelů zákaznických segmentů)

Linda

24 let

Pardubice

Studentka VŠ (sociologie)



záliby: Baví jí studium, před tím než se usadí, chce ještě cestovat po světě. Baví je společnost, pozorování lidí a mezilidských vztahů. Je citlivá a empatická. Ráda čte kvalitní beletrii - romány (city, vztahy, společnost), odbornou literaturu zejména k tématu jejího studia, nepravidelně sleduje podcasty o společnosti a kultuře. Moc nesportuje, ale občas si jde zaběhat, uvažuje o nějakém tanci, ale zatím neví přesně jaký typ a zatím se k tomu nedokopala. Ráda chodí do přírody.



co nosí: ležerní jednoduché oblečení ale nepodceňuje ho. Nechce působit příliš extravagantně, ale občas dá přednost nějakému zajímavému kousku, který ji „rozzáří“.

oblíbené filmy: Koruna, Piráti z Karibiku, Vévodkyně, Favoritka

co jí: zajímá se o zdravou stravu, saláty zeleninové, těstovinové (bulgur) apod. Pizza, není vyhraněná vegetariánka ani veganka, maso so občas dá také ráda, ale pokud možno z bio prodejny, ze statku. Zajímá se o složení potravin a téměř nepije alkohol. Občas si dá s kamarádkami ráda sklenku dobrého vína, cappuccina (latte)

co poslouchá: Adele, Zaz, Nick Cave, Beach House, občas staré francouzské šansony a romantické skladby na klavír

jazyky: Angličtina dobře (motivace pracovní), zájem o francouzštinu / španělštinu

technologie: uživatelská úroveň, chytrý telefon + sluchátka na muziku, sociální sítě používá, ale nepřehání to

Ostatní charakteristiky: Má ráda společnost, ale občas potřebuje být sama se svými myšlenkami. Je citlivá. Je pořádná a má ráda „čistý stůl“. Má dobré rodinné zázemí a pěkné vztahy k rodině. Není zaměřená na výkon, ani příliš ambiciózní z hlediska profese. Je poctivá, a cítí se dobře, když má vše splněno a v pořádku.

Richard

25 let

Před dokončením VŠ ČVUT

Studuje v Praze, pochází s Ústí nad Labem

Software developer



záliby: jeho práce a profesní zaměření (technologie a to jak se SW projevuje proměně světa)

co nosí: oblečení neřeší, ideálně univerzálně použitelné pro různé příležitosti, džíny, triko, kecky. Jednou za čas si koupí kvalitní a dražší věci (ne proto, aby mu to slušelo, ale proto, aby mu to dlouho vydrželo a nemusel to řešit častěji než je nezbytně nutné).

oblíbené filmy: bratři Coenové (vše od nich), „filosofické“ sci-fi, Interstellar, Vesmírná odysea, Stalker, Jistě pane premiére, Pán prstenů,

co jí: Univerzál, ale kvalitní, má rád dobré kafe a rád zouší a porovnává pивní speciály, pro maso chodí k řezníkovu (ne do supermarketu), když nestíhá, což je docela často, jede na palivo typu obložené bagety

co poslouchá: Grizzly Bear, Gengahr, Foals, Indie rock, radio Wave

jazyky: Angličtina dobře (součást práce pracovní)

technologie: vývojářské komunikační platformy pro práci, sleduje trendy kvůli svému zaměření, zájem o kosmické start-upy, klasické sociální sítě moc nepoužívá, v tlachání a sdílení vidí ztrátu času.

Ostatní charakteristiky: Moc společenský není, má jen pár kamarádů, se kterými sdílí svoje zájmy. Preferuje rekreační individuální sportování (plavání, kolo, běhání, občas s kámošem, nebo přítelkyní squasch, tenis - nemá rád kolektivní sporty). Na pohybu a sporu nějak zvlášť závislý není, provozuje ho hlavně jako kompenzaci své práce u PC, kde je schopný sedět mnoho hodin v naprosté koncentraci a bez pohybu. Dokáže ocenit kvalitní produkty a služby a líbí se mu kvalitní architektura a oslovují ji inteligentní technická a technologická řešení (čehokoliv). Práci dělá, protože ho to baví ne kvůli kariéře. Principiálně vyhledává alternativy k tomu, co je většinou preferované a zaběhnuté, je vnitřně silně kritický k mase a mainstreamu - společenskému, kulturnímu i politickému. Není však žádný aktivista a nemá potřebu nikomu své postoje vnucovat a někoho o něčem přesvědčovat. Peníze pro něj nejsou cíl, pouze prostředek k proměně světa k lepšímu.

Viktorie & Martin

28 let

Praha

Oba VŠ, Zaměstnanci na středních junior pozicích, on v developerské firmě, ona v bance.





ON:

záliby: kola (řeší značky a styl - není sportovec), hodinky (obecně nějaká konkrétní věc, kterou potřebuje vlastnit, technického zaměření).

co nosí: Nechá se ovlivňovat tím, co říkají a nosí kamarádi a hlavně starší a vy vyšší pracovní pozici. Všimá si toho, kdo v čem jezdí a co má na sobě.

oblíbené filmy: Ty, které vyjdou jako nové a je kolem nich humbuk, zajímá se o ně, protože se o nich mluví a píše. Je pro něj důležitý „sound“ a obraz a technické zpracování, efekty, jinak James Bond, Star Wars

co jí: zdravé a drahé jídlo (pro dobrý pocit, že si to může dovolit), pije Cider a řezané pivo

co poslouchá: mainstream, pop, Tomáš Klus

jazyky: Angličtina dobře (součást práce pracovní)

technologie: Apple fanda (protože to má styl a je to kultovní značka), rád sdílí, je extrovert, je to pro něj způsob jak řešit stylové věc a technické a technologické vychytávky s kamarády, protože Viki to nezajímá a nemůže se s ní o to bavit.

ONA:

Záliby: sledování módních časopisů, nakukování do výloh a „chození po obchodech“ s kamarádkami (spolu s jídlem a kávou), jednou za čas „pyžamový den“ (válení se v posteli, čtení a dívání se na filmy), k čemuž vábí Martina (ten to ale moc nedocení, leda je Viki naladěná také na intimní hrátky). Wellness a masáže, vůně

co nosí: čisté, jednoduché oblečení, ne příliš barevné, ve volném čase stylové tepláky a tenisky (i když neběhá)

oblíbené filmy: romantické o emancipovaných ženách, silných inspirativních osobnostech - vzorech (Vévodkyně), Dábel nosí Pradu, Pelíšky, české filmy, Piráti z Karibiku

co jí: zdravé a drahé jídlo (protože skutečně věří, že je to důležité pro zdraví), pije zeleninové a ovocné šťávy (mají doma odšťavňovač)

co poslouchá: ženy zpěvačky, emoce, romantika, láska, spíše pop, žádný vyhraněný styl nebo zájem

jazyky: Angličtina dobře (součást práce pracovní), němčina

technologie: Apple (protože je to jednoduché a je díky tomu kompatibilnější s Martinem), sociální síť používá s kamarádkami, bez závislosti

Ostatní charakteristiky:

Pár let spolu chodí a postupně se usazují. Žijí spolu v pronajatém bytě. Práci mají „od-do“, baví je, ale oddělují pracovní život a svůj volný čas. Věnují se sobě a jejich cílem je pohodlný život. Nemají puzení měnit svět ani nic moc rozjíždět, vystupovat kvůli něčemu mimo komfortní zónu. Jde jim o to mít fajn práci, dobré peníze a dost volného času. V práci se cítí bezpečně.

Ona se už vnitřně připravuje na rodinu, přála by si otěhotnět a už se to také stále častěji stává tématem jejich rozhovorů. S tím souvisí i svatba v dohledné době. Jemu to začíná pomalu docházet, ale ještě si dostatečně neuvědomuje, že ona už to myslí opravdu vážně.

Byt, ve kterém nyní bydlí je ve městě a je malý. Ona chce mít vše uklizené a v pořádku.

Zajímají se o trendy v životním stylu a dělá jim dobře, když vypadají dobře a působí jako šťastný pár.



4.1.2. Obchodní model B (designérské studio, individuální zakázky)

Typy zákazníků:

- 1) Kavárny a gastro (restaurace, fastfoody, bistra, občerstvení čerpacích stanic)
- 2) Malé, střední firmy a korporace, organizace (veřejné instituce, nestátní neziskové organizace)
- 3) Porcelánky a manufaktury s vlastními vyvíjenými produkty

Data:

- Statistiky (registry firem, NACE ??? zdroje...) počet firem dle zaměření
- Firmy dle lokalit (velikost měst s ohledem na životní styl)
- Počet MSP, velkých firem a korporací
- Typy a počty veřejných institucí (úřady, knihovny, infocentra.....?)

4.2. SWOT analýza

4.2.1. Silné stránky

- Umíme to - modelářské know-how a praxe
- Charismatické a inteligentní produkty
- Racionalita vzbuzující emoce
- Stylová neutralita - produkty se hodí do zapojení do jakéhokoliv stylu
- Nadčasovost produktů = čistota a jednoduchost
- Promyšlené a vtipné produkty, které nejdou jen po povrchu
- Vysoká míra funkčnosti a praktičnosti jako společný jmenovatel všech produktů
- Technologicky rafinované produkty - na hraně proveditelnosti
- První zákazníci s pozitivními zkušenostmi a doporučeními
- Schopnost doložení původu surovin a místa výroby
- Chceme podnikat - jsme podnikavý
- Částečně již hotové portfolio vlastních produktů (z dob studií)
- Vzájemné doplňování se Viktora a Jany - kvůli rozdílným absolvovaným školám, rozdílný sociální kapitál, kontakty apod.



4.2.2. Slabé stránky

- Zatím nemáme zkušenosti s podnikáním
- Zatím se neumíme pohybovat v oblasti marketingu
- Nemáme vytvořený systém výroby od A do Z
- Začínáme na zelené louce - musíme se věnovat nejprve vybudování zázemí, až poté rozšiřovat a zdokonalovat portfolio produktů, marketing, procesy atd.
- Viktor s Janou se v počáteční fázi (min. 1 až 2 roky) mohou věnovat rozjezdu firmy pouze z „poloviny“, protože na 0,5 úvazek pracují jinde, aby zajistily základní životní náklady na živobytí
- Nedostatečná znalost zahraničních trhů/kontaktů v zahraničí
- Malá nabídka originálních menších setů - buď jednotlivosti nebo hotelový porcelán

4.2.3. Příležitosti

- Touha zákazníků po produktech jiných než „IKEA produktech“ (jednotlivci i firmy)
- Zákazníkům není jedno, odkud jsou věci, které kupují a používají, podporují lokální producenty a zajímají se o dopady
- Zákazníci chtějí něco, co nemá každý, aniž by to bylo předražené - toho na trhu moc není
- Na trhu není střední cesta - buď jsou TOP design produkty/art design velmi drahé nebo naopak levné a tuctové (IKEA) či nevkusné
- Crowdfunding - jedná se o rozšiřující trend zejména směrem do budoucna
- Vhodný dotační program pro začínající podnikatele

4.2.4. Hrozby

- Nemožnost dosáhnout dostatečného/odpovídající financování od banky
- Nedostatečný zájem investorů o menší projekty/podnikatelské záměry
- Nepochopení ze strany zákazníků (design, ceny apod.)
- Malý trh pro produkty Viktora a Jany - trh v ČR je sice dostupný, ale malý, naopak zahraničí je v počátku nedosažitelné (kontakty, vysoké náklady apod.)



5. Obchodní strategie

5.1. Konkurenční výhoda

Filozofie produktů

Vysoká míra funkčnosti a praktičnosti jako společný jmenovatel všech produktů, technologicky rafinované produkty, které jsou často na samotné hraně proveditelnosti, nadčasové tvarosloví nebo fakt, že myšlenky v kontextu produktů nejdou po povrchu, ale do hloubky.

Know-how

Mezioborové propojení. Zejména modelářské know-how a výborná znalost výrobních procesů (Viktor) + komunikační a organizační dovednosti (Jana). Dovednost designového myšlení a vedení designového procesu.

Poloha

Sídlo a působení v Karlovarském kraji, který lze označit jako centrum porcelánu zejména kvůli dlouhé porcelánové historii. Jedná se zejména o blízké a dostupné výrobní suroviny, subdodavatele a navazující či kooperující výrobu (efektivita komunikace, koordinace a logistiky = úspory nákladů).

5.2. Obchodní předpoklady

5.2.1. Prognóza prodeje a bod zvratu

Poměr příjmů z obchodních modelů (A, B) na celkové příjmy firmy:

Předpokládáme, že dominantním zdrojem příjmů bude obchodní model A, tedy prodej našich produktů. Obchodní model B - studio a zakázková výroba bude doplňujícím zdrojem příjmů. Předpokládáme také, že postupem času se bude význam příjmů ze studia zvyšovat. V prvním roce představuje prodej našich produktů 3/4 z celkových příjmů a studio 1/4 z celkových příjmů. Ve třetím roce pak bude poměr obchodního modelu A ku B v poměru 2/3 ku 1/3. Tento trend bude zapříčiněn naší aktivní snahou o získávání vyššího počtu projektů v oblasti zakázkové výroby, která nás osobně více naplňuje - je to tvůrčí a jednáme s různými zajímavými klienty tváří v tvář. Domníváme se, že v následujícím období (od 4. roku dále) by se měl poměr mezi obchodními modely A a B udržet v tomto poměru (A = 2/3, B = 1/3).



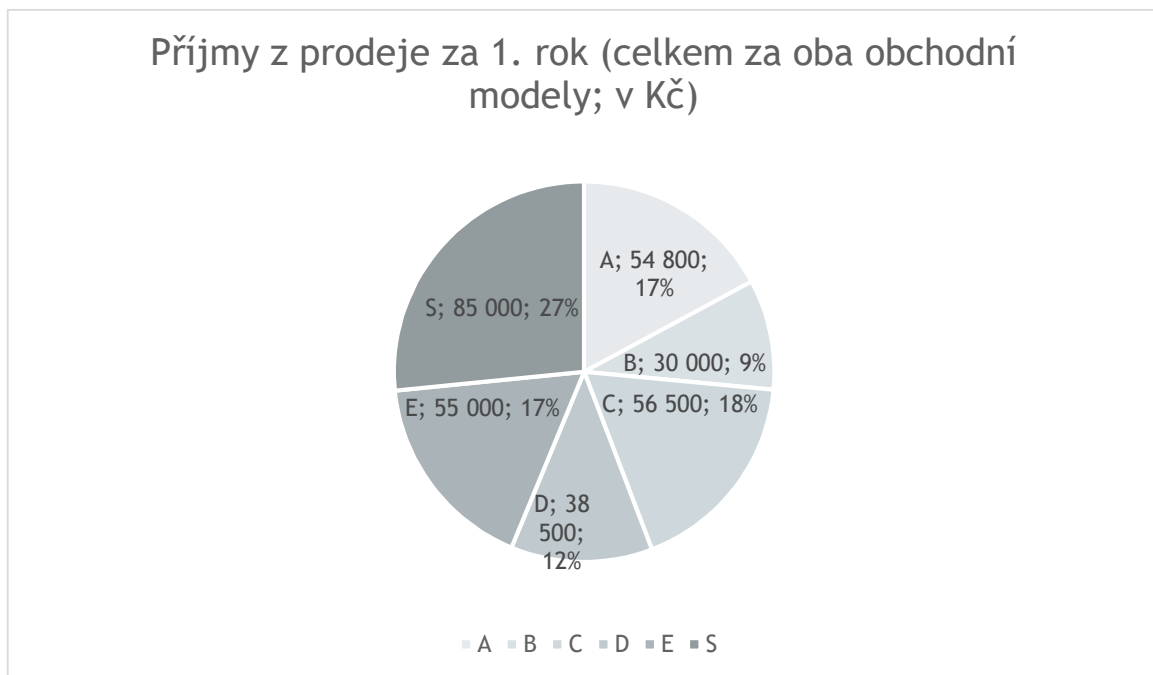
Obchodní model A:

- A) Mísa „Rejnok“
- B) Mísa „Perforo“
- C) Party set
- D) Vázy
- E) Joint

Obchodní model B:

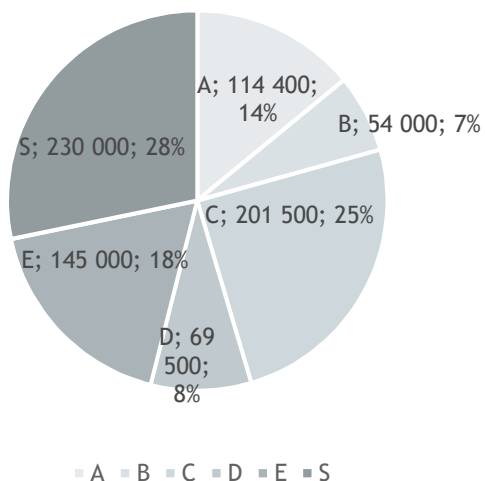
- S) Design studio (individuální zakázky)

V následujících grafech jsou znázorněny příjmy z prodeje za 1. až 3. rok za oba obchodní modely celkem.

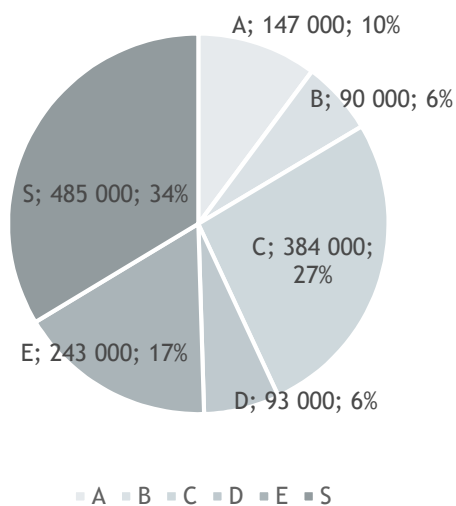




Příjmy z prodeje za 2. rok (celkem za oba obchodní modely; v Kč)



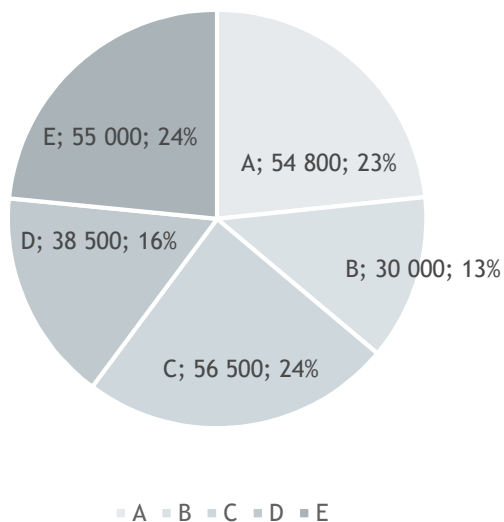
Příjmy z prodeje za 3. rok (celkem za oba obchodní modely; v Kč)



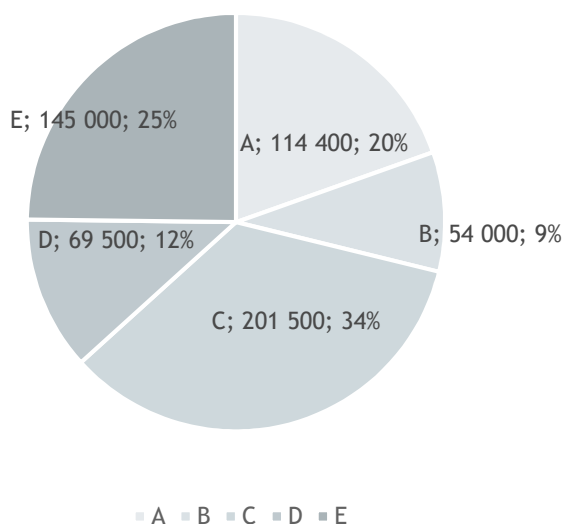
V následujících grafech jsou znázorněny příjmy z prodeje za 1. až 3. rok za obchodní model A. Graf „Příjmy z prodeje za 1. rok“ je výchozí pro výpočet bodu zvratu.

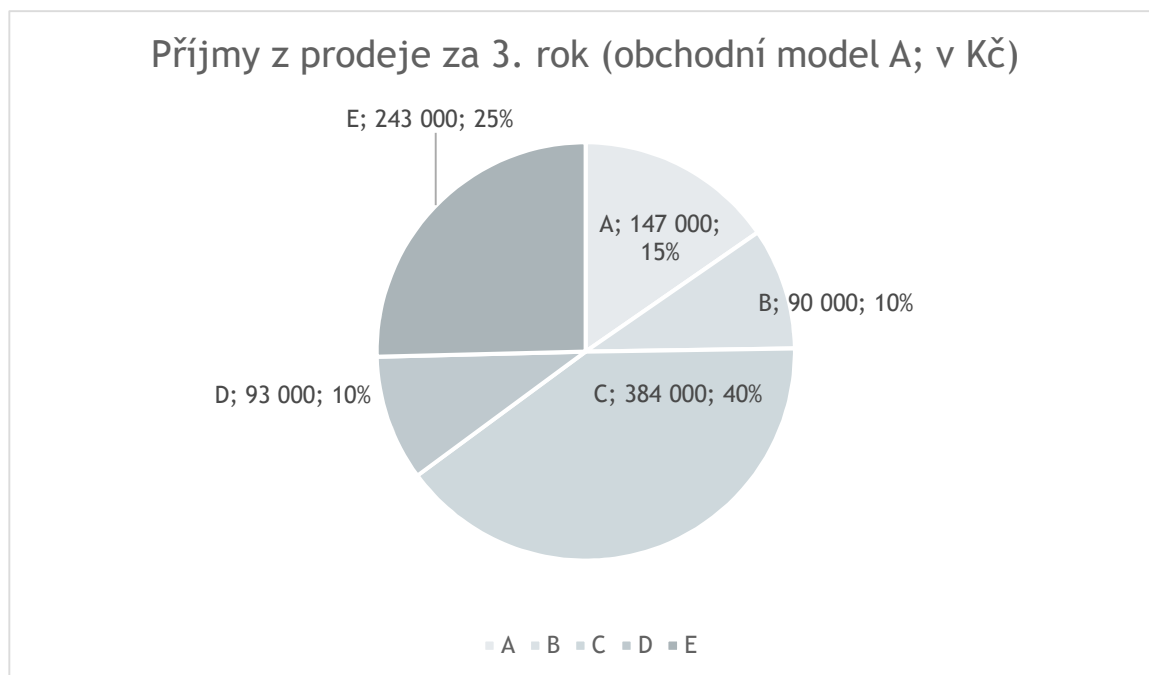


Příjmy z prodeje za 1. rok (obchodní model A; v Kč)



Příjmy z prodeje za 2. rok (obchodní model A; v Kč)





Bod zvratu

Pro výpočet bodu zvratu vycházíme z předpokladů prodejů našich výrobků v prvním roce (po prvním roce můžeme upřesnit předpoklady prodejů pro zbylé roky). Viz graf „Příjmy z prodeje za 1. rok“ výše.

1) Fixní náklady pro první rok

Fixní náklady pro první rok jsou 414 000,- (viz tabulka níže). Příjmy ze studia v prvním roce předpokládáme 85 000,-, z nichž odečteme marži 30 %, tedy 25 500,-. Příjmy ze studia se tedy na spolufinancování fixních nákladů firmy podílejí částkou 59 500,- (14,4 %) bez variabilních nákladů. Zbývající fixní náklady, které musíme pokrýt prodejem produktů, jsou 354 500,- (85,6 %), tuto částku použijeme pro výpočet bodu zvratu.

Tabulka 3: Výpočet fixních nákladů pro první rok pro výpočet bodu zvratu (v CZK; vychází z tabulky J.3 z kapitoly 7. Finanční plán)

B.3	27 000,-
B.4	240 000,-
B.5	18 000,-
B.6	36 000,-



B.7	60 000,-
B.8	18 000,-
B.9	9 000,-
B.10	6 000,-
Mezisoučet	414 000,-
Fixní náklady - Příjmy ze studia v prvním roce bez marže	414 000 - 59 500
<u>Fixní náklady pro výpočet bodu zvratu</u>	<u>354 500,-</u>

2) Celková příspěvková marže z produktů

Tabulka 4: Výpočet celkové příspěvkové marže z produktů

Produkt	PC (prodejní cena)	VC (výrobní náklady)	% z prodeje	Příspěvková marže (v CZK)*
A - Mísa Rejnok	790,-	390,-	23 %	92,-
B - Mísa Perforo	890,-	426,-	13 %	60,-
C - Party set	355,-	213,-	24 %	34,-
D - Vázy	890,-	395,-	16 %	79,-
E - Joint	359,-	215,-	24 %	35,-
			= 100 %	<u>= 300,-</u>

Bod zvratu = 354 500,- / 300,- = 1 182 kusů produktů

Bodu zvratu dosáhneme ve chvíli, kdy prodáme 1 182 kusů našich produktů.

Podíl počtu kusů jednotlivých produktů na celkovém objemu prodaných kusů potřebných k dosažení bodu zvratu:

Produkt A: 23 % z 1 182 = 272 kusů

Produkt B: 13 % z 1 182 = 154 kusů

Produkt C: 24 % z 1 182 = 284 kusů

Produkt D: 16 % z 1 182 = 189 kusů

Produkt E: 24 % z 1 182 = 284 kusů



Viz. část 3.2. Produkty a 3.3. Služby.

Kde to prodáváme? (Marketingový mix - distribuce)

Naše produkty prodáváme:

- Online prodej přes stávající e-shopy (B2C)
- Kamenné specializované shopy, „concept stores“ a galerijní obchody (B2C)
- Speciální nabídka pro malé gastro a kavárny - prospekt + microsite (B2B)
- Speciální nabídka pro firmy a instituce - prospekt + microsite (B2B)

Za kolik to prodáváme? (Marketingový mix - cena)

Naše produkty jsou v dobrém poměru „cena/výkon“ - nejsou z kategorie levných masových produktů, ale zároveň (vzhledem k příběhu produktů a konceptu malosériové a zakázkové výroby) nejsou až tak drahé a prodáváme je za ceny dostupné našim cílovým zákazníkům (viz. 4 Analýza trhu a Příloha A - Persony).

Ceny konkrétních typů našich produktů viz. 3.2. Produkty.

Jak to propagujeme? (Marketingový mix - Marketingová komunikace)

Viz. další podkapitola.

5.4.1. Marketingová komunikace

Offline marketingová komunikace

Účast na veletrzích a výstavách (propagační materiály)

Letáky

Katalog - náklady na fotografa

Markety (převážně B2C)

PR - počítat s tím, že musí být nějaký příběh - mise, vymyslet zajímavý obsah, který zaujme

Podpora prodeje - příběhy (videa - kavárna vaří kávu do jejich setů, v nádobí bude někdo vařit - restaurace)

Osobní prodej

Online marketingová komunikace



Online marketing - **sociální sítě** (Facebook a Instagram)

Grafický design na web - pomohou spolužáci ☺

Newslettery

Prodejní místa e-shopy - e-shop Czech designu, Fler

Kampaň na crowdfundingu

5.5. Cenová strategie

V naší cenotvorbě vycházíme z toho, že na trhu je vyšší nabídka než poptávka. Proto pracujeme s přístupem „competition-based pricing“. Sledujeme ceny obdobných typů produktů na trhu a ochotu zákazníků za ně zaplatit. S ohledem na to se vždy u jednotlivých typů produktů snažíme optimalizovat výrobní náklady s cílem maximalizovat marži. Marže bude udržována v rozmezí 30-60 %.

Vyšší cena než u konkurence by vedla k neprodejnosti, nižší cena by vedla ke snižování hodnoty naší značky a ohrozila by finanční stabilitu a rozvojový potenciál firmy. Budeme se snažit pohybovat se v cenové hladině konkurenčních typových produktů, avšak naší konkurenční výhodou je náš dobře komunikovaný příběh a původ výroby produktů. Nechceme konkurovat nižší cenou, ale příběhem.

5.6. Strategie zdrojů

Vyrábět naše produkty budeme ve spolupráci s okolními provozy. V naší dílně budeme mít přežahovou pec, kterou potřebujeme k zajištění pevnosti výrobků pro transport do spolupracujících provozů - porcelánek k ostrým výpalům.

Význam zdroje u následující tabulky „Přehled zdrojů“:

1: zásadní a nenahraditelný, bez něj se neobejdeme

2: důležitý, je náročné zajistit náhradu/řešení

3: důležitý, není problém zajistit náhradu/řešení

Tabulka 5 – Přehled zdrojů

Typ	Dodavatel	Riziko	Náhrada	Význam
Sádra	Azeko	Zvýšení cen. Problém s termíny dodávek, a	Propec, Sádrosvět	3



		tedy nemožnost využít naší zákaznickou slevu.		
Licí hmota	Witgert	Zvýšení cen. Problém s termíny dodávek, a tedy nemožnost využít naší zákaznickou slevu.	Senako, Novik, Pan Hromádka a jeho dodavatelé	3
Glazury	Glazurservis	Zvýšení cen. Problém s termíny dodávek, a tedy nemožnost využít naší zákaznickou slevu.	Propec	3 2 (u některých produktů, kde používáme speciální a hůře dostupné typy glazur)
Materiál pro 3D tisk	Na3D, 3Dwiser	Zvýšení cen. Problém s termíny dodávek, a tedy nemožnost využít naší zákaznickou slevu.	Smart3D, 3D-tisk	3
Ostrý výpal	Vývojové centrum Lesov	Nebudou mít prostor ve výrobě, kdy potřebujeme (jsme závislí na jejich výrobě).	Poloprovoz keramická škola, Michal Kulíšek (dílna Stará Role)	2
Transport dílna/ostrý výpal/dílina	My	Problém s autem.	Auto rodičů, kamarádů	3
Skladovací prostor pro polotovary	My	Při souběhu více zakázek se výrobky nevejdou.	Dokončení patra v dílně + 3 nové regály	3
Skladovací prostor pro hotové výrobky k prodeji	My	Při souběhu více zakázek se výrobky nevejdou.	Dočasné využití sklepa/kůlny, ochranný obal proti zašpinění,	3



			Chata rodičů (Viktor)	
Výroba rozmnožováků	Michal Horák	Nebude mít čas, když potřebujeme.	Vlastní výroba	3

5.7. Klíčové předpoklady úspěchu a možná rizika

Tabulka 6 – Předpoklady, rizika a jejich ošetření

Předpoklad	Riziko ohrožení	Ošetření rizika
Možnost využít část projektů ze studií pro podnikání	Neshoda s ateliérem/školou na obchodování s produkty, které vznikly v době studia (škola nám zablokuje portfolio)	Smluvní dohoda se školou (licenční ujednání). V případě požadavku na podíl ze zisku dohoda na výši a formě jeho vypořádání.
Znalost a využívání design managementu	Nepochopení potřeb zákazníků a nevhodné cílení vývoje produktů	Využívání designového myšlení a přístupu k human centered design (HCD)
Stávající produkty dostatečně reagují na požadavky zákaznických segmentů (viz. osoby)	Nezájem zákazníků a naše produkty	Zjištění požadavků zákaznických segmentů (HCD)
Dostatečná výše startovacího kapitálu	Podhodnocené náklady a nadhodnocené příjmy. Zamrznutí celého podnikání a nežádoucí zadlužení.	Střízlivá ekonomická rozvaha oponovaná zkušenějšími lidmi v podnikání
Dílna a její odpovídající zázemí/vybavenost	Neprofesionální výsledky produkce. Nedostatek koncentrace na samotnou práci projevující se v kvalitě. Demotivace.	Rady zkušenějších. Promyšlené využití prostoru pro práci. Možnost sdílení profesionálního pracovního prostředí s dalšími subjekty.
Více se zabývat marketingem a obklopit se odborníky v této oblasti	Neschopnost dostat produkty do povědomí zákazníků. Myslet si, že to zvládneme sami.	Rozvíjet síť spolupracovníků (Hollywoodský model) - v oblasti marketingu,



		grafického designu, fotografie apod.
Spolehlivý partneři pro finální výrobu	Neschopnost zrealizovat finální produkt v požadované kvalitě. Neschopnost dodržet dohodnuté termíny dodání.	Jasně nastavené smluvní podmínky s výrobcí a přesně definovaný proces logistiky. Budování dlouhodobých dobrých vztahů s obchodními partnery.
Vytvořené prodejní kanály	Naše produkty nedostaneme koncovým zákazníkům. Produkty dodáme koncovým zákazníkům neefektivně a neekonomicky.	Promyslet a správně nastavit distribuční cesty. Sledovat příležitosti a možnosti v oblasti dobré praxe. Budování dobrých obchodních vztahů s partnery.
Propracovaný provizní systém pro distributory a prodejce. Originální podpora prodeje.	Nedostatečná motivace nás prodávat a propagovat.	Dobře komunikovaný, atraktivní a zajímavý příběh. Výhodný provizní systém pro obě strany.

6. Tým a řízení firmy



Jsme autorské duo designérů Viktor a Jana a zakládáme společně společnost VIJA s.r.o. Začali jsme spolupracovat už na vysoké škole a nyní chceme realizovat svůj sen o založení



vlastního studia. Studio má své sídlo v Nejdku v Karlovarském kraji a využívá silné zázemí a tradice odvětví porcelánu a keramiky v rámci této oblasti

Viktor vystudoval střední průmyslovou školu a díky tomu přináší do týmu nezbytné technologické a řemeslné dovednosti. Naopak Jana vystudovala gymnázium a na vysokou školu ji přivedl až zájem o design, Jana tak do týmu přináší komunikační a prezentační dovednosti a celou řadu kontaktů z dalších oborů, které jsou důležité pro úspěšné podnikání (právo, ekonomie, logistika...). Na vysoké škole je propojila společná vášeň pro design porcelánu a keramiky.

6.1. Personální plán

Z hlediska počtu lidí ve společnosti uvažují Viktor s Janou v kontextu následujících 5 let následující scénář:

1. - 2. rok

- 2 lidé na 0,5 úvazku na dohodu o provedení práce (oba zakladatelé společnosti). Předpokládáme během tohoto období další 0,5 úvazku pro oba z jiných aktivit.

Kompetence:

- design, technologie a výroba - Viktor
- rozvoj obchodu, produkce, komunikace, propagace, základní online marketing - Jana
- ostatní služby outsourcing

3. rok

- 2 lidé na plný úvazek (2 x 1,0 úvazku) na pracovní smlouvu. Oba zakladatelé již přecházejí na plný úvazek do firmy a mohou si vyplácet plnou mzdu včetně zákonných odvodů.

Kompetence:

- design, technologie a výroba - Viktor
- rozvoj obchodu, produkce, komunikace, propagace, základní online marketing - Jana
- ostatní služby outsourcing

4. rok

- 2 lidé na plný úvazek (2 x 1,0 úvazku) na pracovní smlouvu (oba zakladatelé)
- 1 nový zaměstnanec na 0,5 úvazku

Kompetence:

- design, technologie a výroba - Viktor



- obchod, produkce, správa e-shopu - Jana
- PR, online marketing, komunikace - zaměstnanec 1

5. rok

- 2 lidé na plný úvazek (2 x 1,0 úvazku) na pracovní smlouvu (oba zakladatelé)
- 1 zaměstnanec na 0,5 úvazku
- 1 nový zaměstnanec na 0,5 úvazku

Kompetence:

- design, technologie a výroba - Viktor
- obchod, produkce, správa e-shopu - Jana
- PR, online marketing, komunikace - zaměstnanec 1
- dílna, modelář, technolog - zaměstnanec 2

7. Finanční plán

Rámcový propočet nákladů první rok zahájení podnikání předpokládá s **485 000,- Kč** vkladu do podnikání + **200 000,- Kč** zisku z podnikání. Základní struktura příjmů tedy je:

Vklad zakladatelů: 185 000,- Kč (92 500,- Kč Viktor / 92 500,- Kč Jana)

Bankovní úvěr: 150 000,- Kč

FFF money (family, friends, fools): 150 000,- Kč

Příjmy z prodeje výrobků a služeb: 200 000,- Kč

Celkem potřebujeme na první rok rozjezdu **685 000,- Kč**.

J.1 Rámcový propočet nákladů pro zahájení podnikání v prvním roce				
Q1 = Kvartál 1 (kvartál = 3 měsíce)				
FFF = FFF money (Family/Fools/Friends)				
Náklad		v Kč	Zdroj	Kdy potřeba?
A.	Vybavení	197 000		
A.1	Míchač hmoty	20 000	Vlastní vklad	Q1
A.2	Přežahová pec	90 000	Vlastní vklad	Q1
A.3	3D tiskárna	50 000	Úvěr banka	Q1
A.4	SW (Rhino 3D, Office)	37 000	Úvěr banka	Q1



B.	Materiál	50 000		
B.1	První nákup materiálu, surovin	50 000	Úvěr banka	Q1
C.	Provozní náklady	120 000		
C.1	Telefony a internet	18 000	Vlastní vklad	Průběžně měsíčně
C.2	Nájemné	60 000	FFF/zisk	Průběžně měsíčně
C.3	Energie	36 000	Vlastní vklad	Průběžně měsíčně
C.4	Pojištění	6 000	Vlastní vklad	Průběžně měsíčně
D.	Osobní náklady (odměny, mzdy)	240 000		
D.1	DPP (dohoda a provedení práce) Viktor	120 000	FFF/zisk	Průběžně měsíčně
D.2	DPP (dohoda a provedení práce) Jana	120 000	FFF/zisk	Průběžně měsíčně
E.	Služby	48 000		
E.1	Náklady na marketing	30 000	FFF/zisk	Q2-Q4
E.2	Licence Adobe SW	18 000	Vlastní vklad	Průběžně měsíčně
F.	Peněžní hotovost	30 000		
E.1	Provozní rezerva	30 000	FFF/zisk	Průběžně
	Celkové počáteční výdaje	685 000		

J.3 Hospodářský výsledek podnikatelské aktivity za rok 1 - rok 3

		Rok 1 v Kč	Rok 2 v Kč	Rok 3 v Kč
A.	VÝNOSY CELKEM	319 800	814 400	1 442 000
A.1	Celkem za prodej produktů / služeb	319 800	814 400	1 442 000
A.1.1	Produkt / řada A	54 800	114 400	147 000
A.1.2	Produkt / řada B	30 000	54 000	90 000
A.1.4	Produkt / řada C	56 500	201 500	384 000
A.1.5	Produkt / řada D	38 500	69 500	93 000
A.1.6	Produkt / řada E	55 000	145 000	243 000
A.1.7	Produkt / služba (studio)	85 000	230 000	485 000
B.	NÁKLADY CELKEM	746 000	618 000	1 423 000
B.1	Nákup vybavení	197 000	0	0
B.2	Materiál na výrobu	120 000	160 000	235 000
B.3	Online marketing	27 000	48 000	48 000
B.4	Osobní náklady (odměny, mzdy)	240 000	240 000	960 000
B.5	Telefon, internet	18 000	18 000	18 000
B.6	Energie	36 000	36 000	36 000

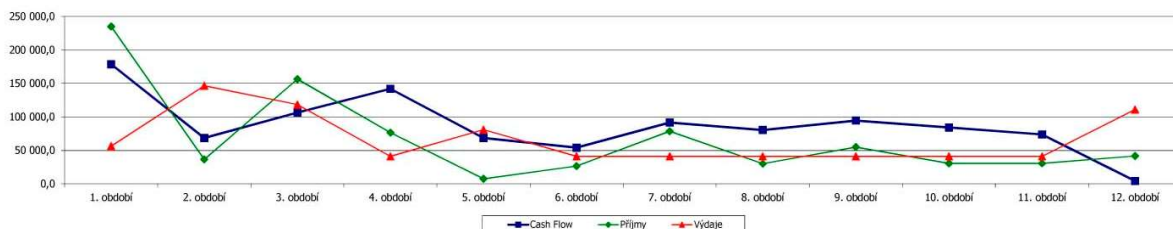


B.7	Nájemné	60 000	60 000	60 000
B.8	Licence Adobe	18 000	18 000	18 000
B.9	Úroky z úvěru	9 000	12 000	12 000
B.10	Pojištění	6 000	6 000	6 000
B.11	Vizuál web	15 000	0	0
B.12	Účetní	0	20 000	30 000
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK PODNIKÁNÍ		-426 200	196 400	19 000

Předpoklad cashflow

CASH FLOW rok 1	1. období	2. období	3. období	4. období	5. období	6. období	7. období	8. období	9. období	10. období	11. období	12. období	celkem
Hotovost - začátek	0,0	178 500,0	68 500,0	106 500,0	142 000,0	68 500,0	54 000,0	91 500,0	80 500,0	94 500,0	84 100,0	73 700,0	
Hotovost z prodeje produkt řada A	0,0	1 000,0	1 000,0	1 000,0	1 000,0	7 000,0	7 000,0	7 000,0	7 000,0	7 600,0	7 600,0	7 600,0	54 800,0
Hotovost z prodeje produkt řada B	0,0	2 000,0	2 000,0	2 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	30 000,0
Hotovost z prodeje produkt řada C	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7 000,0	7 000,0	8 500,0	8 500,0	8 500,0	8 500,0	8 500,0	66 500,0
Hotovost z prodeje produkt řada D	0,0	3 500,0	3 500,0	3 500,0	3 500,0	3 500,0	3 500,0	3 500,0	3 500,0	3 500,0	3 500,0	3 500,0	38 500,0
Hotovost z prodeje produkt řada E	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6 000,0	8 000,0	8 000,0	8 000,0	8 000,0	8 000,0	9 000,0	65 000,0
příjem ze služeb studia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50 000,0	0,0	25 000,0	0,0	0,0	0,0	10 000,0
Obdržené půjčky	0,0	0,0	150 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	150 000,0
Vložení kapitál	185 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	185 000,0
FFF money	50 000,0	30 000,0	0,0	70 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	150 000,0
PRÍJMY CELKEM	235 000,0	36 500,0	156 500,0	76 500,0	7 500,0	26 500,0	78 500,0	30 000,0	55 000,0	30 600,0	30 600,0	41 600,0	804 800,0
Nákup strojů, materiálu	25 000,0	90 000,0	87 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	202 000,0
materiál	0,0	25 000,0	0,0	0,0	25 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	120 000,0
online marketing	0,0	0,0	0,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	27 000,0
Vyplacené osobní náklady (mzdy)	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	240 000,0
Telefon, internet, kanc. potřeby	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	18 000,0
energie	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	36 000,0
Zaplacené nájemné	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	60 000,0
licence Adobe	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	18 000,0
Spátky úvěrů	0,0	0,0	0,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	68 500,0
pojištění	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	6 000,0
Ostatní výdaje - vizuál, web	0,0	0,0	0,0	0,0	15 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	15 000,0
VÝDAJE CELKEM	56 500,0	146 500,0	118 500,0	41 000,0	81 000,0	41 000,0	41 000,0	41 000,0	41 000,0	41 000,0	41 000,0	111 000,0	800 500,0
Hotovost - běžné období	178 500,0	-110 000,0	38 000,0	35 500,0	-73 500,0	-14 500,0	37 500,0	-11 000,0	14 000,0	-10 400,0	-10 400,0	-69 400,0	
TOK PENĚZ	178 500,0	68 500,0	106 500,0	142 000,0	68 500,0	54 000,0	91 500,0	80 500,0	94 500,0	84 100,0	73 700,0	4 300,0	

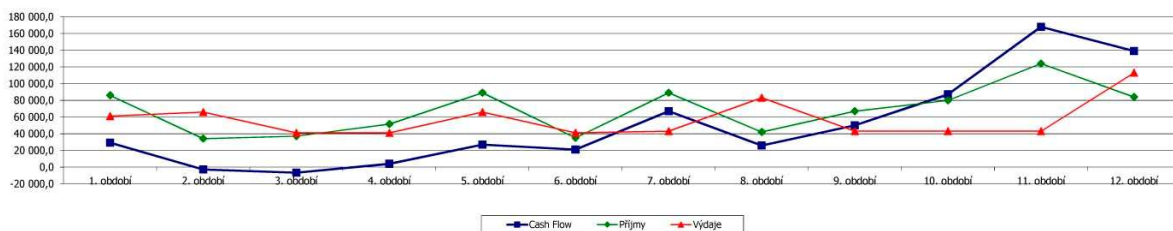
CASH FLOW - TOK PENĚZ





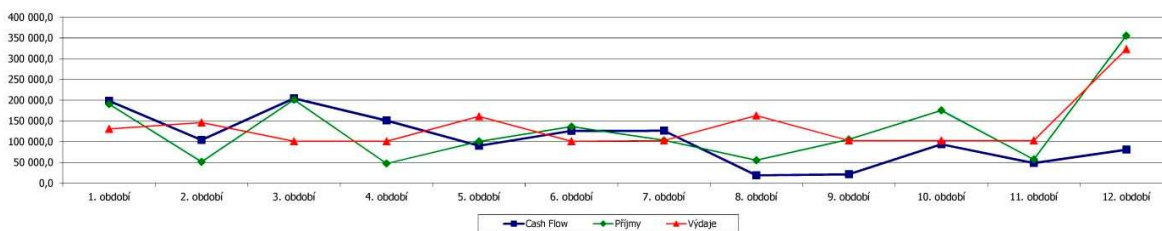
CASH FLOW rok 2	1. období	2. období	3. období	4. období	5. období	6. období	7. období	8. období	9. období	10. období	11. období	12. období	celkem
Hotovost - začátek	4 300,0	29 200,0	-2 700,0	-6 600,0	4 000,0	27 000,0	21 000,0	67 000,0	26 000,0	50 000,0	87 000,0	168 000,0	
Hotovost z prodeje produkt řada A	7 600,0	7 600,0	7 600,0	7 600,0	9 000,0	9 000,0	11 000,0	11 000,0	11 000,0	11 000,0	11 000,0	11 000,0	114 400,0
Hotovost z prodeje produkt řada B	3 000,0	3 000,0	3 000,0	4 000,0	4 000,0	4 000,0	4 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	7 000,0	7 000,0	54 000,0
Hotovost z prodeje produkt řada C	8 500,0	8 500,0	8 500,0	10 000,0	35 000,0	10 000,0	10 000,0	12 000,0	12 000,0	50 000,0	12 000,0	12 000,0	201 500,0
Hotovost z prodeje produkt řada D	3 500,0	6 000,0	6 000,0	6 000,0	6 000,0	6 000,0	6 000,0	6 000,0	6 000,0	8 000,0	8 000,0	8 000,0	89 500,0
Hotovost z prodeje produkt řada E	9 000,0	9 000,0	12 000,0	9 000,0	35 000,0	6 000,0	8 000,0	8 000,0	8 000,0	8 000,0	8 000,0	8 000,0	145 000,0
přijem ze služeb studia	50 000,0	0,0	0,0	15 000,0	0,0	0,0	50 000,0	0,0	25 000,0	0,0	80 000,0	10 000,0	230 000,0
Obdržené půjčky	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vložený kapitál	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FFF money	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PRÍJMY CELKEM	85 900,0	34 100,0	37 100,0	51 600,0	89 000,0	35 000,0	89 000,0	42 000,0	67 000,0	80 000,0	124 000,0	84 000,0	818 700,0
Nákup stůlů, materiálu	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
materiál	0,0	25 000,0	0,0	0,0	25 000,0	0,0	0,0	0,0	40 000,0	0,0	0,0	0,0	160 000,0
online marketing	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	48 000,0
Vyplacené osobní náklady (mzdy)	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	240 000,0
Telefon, internet, kanc. potřeby	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	18 000,0
energie	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	36 000,0
Zaplacené nájemné	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	60 000,0
licence Adobe	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	18 000,0
Splátky úvěrů	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	78 000,0
účetní	20 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	20 000,0
pojištění	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	6 000,0
Ostatní výdaje - vizuál, web	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VÝDAJE CELKEM	61 000,0	66 000,0	41 000,0	41 000,0	66 000,0	41 000,0	43 000,0	83 000,0	43 000,0	43 000,0	43 000,0	43 000,0	684 000,0
Hotovost - běžné období	24 900,0	-31 900,0	-3 900,0	10 600,0	23 000,0	-6 000,0	46 000,0	-41 000,0	24 000,0	37 000,0	81 000,0	-29 000,0	
TOK PENĚŽ	29 200,0	-2 700,0	-6 600,0	4 000,0	27 000,0	21 000,0	67 000,0	26 000,0	50 000,0	87 000,0	168 000,0	139 000,0	

CASH FLOW - TOK PENĚŽ



CASH FLOW rok 3	1. období	2. období	3. období	4. období	5. období	6. období	7. období	8. období	9. období	10. období	11. období	12. období	celkem
Hotovost - začátek	139 000,0	198 500,0	104 000,0	204 500,0	151 000,0	90 500,0	126 000,0	126 500,0	19 000,0	21 500,0	94 000,0	48 500,0	
Hotovost z prodeje produkt řada A	11 000,0	11 000,0	11 000,0	11 000,0	11 000,0	12 000,0	12 000,0	12 000,0	14 000,0	14 000,0	14 000,0	14 000,0	147 000,0
Hotovost z prodeje produkt řada B	7 500,0	7 500,0	7 500,0	7 500,0	7 500,0	7 500,0	7 500,0	7 500,0	7 500,0	7 500,0	7 500,0	7 500,0	80 000,0
Hotovost z prodeje produkt řada C	15 000,0	15 000,0	15 000,0	10 000,0	15 000,0	50 000,0	10 000,0	12 000,0	60 000,0	50 000,0	12 000,0	12 000,0	384 000,0
Hotovost z prodeje produkt řada D	6 000,0	6 000,0	6 000,0	7 000,0	7 000,0	7 000,0	9 000,0	9 000,0	9 000,0	9 000,0	9 000,0	9 000,0	93 000,0
Hotovost z prodeje produkt řada E	12 000,0	12 000,0	12 000,0	12 000,0	35 000,0	60 000,0	15 000,0	15 000,0	15 000,0	15 000,0	15 000,0	15 000,0	243 000,0
přijem ze služeb studia	0,0	0,0	150 000,0	0,0	25 000,0	0,0	50 000,0	0,0	80 000,0	0,0	0,0	0,0	485 000,0
Obdržené půjčky	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vložený kapitál	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FFF money	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PRÍJMY CELKEM	190 500,0	51 500,0	201 500,0	47 500,0	100 500,0	136 500,0	103 500,0	55 500,0	105 500,0	175 500,0	57 500,0	355 500,0	1 581 000,0
Nákup stůlů, materiálu	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
materiál	0,0	45 000,0	0,0	0,0	60 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	235 000,0
online marketing	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	48 000,0
Vyplacené osobní náklady (mzdy)	80 000,0	80 000,0	80 000,0	80 000,0	80 000,0	80 000,0	80 000,0	80 000,0	80 000,0	80 000,0	80 000,0	80 000,0	960 000,0
Telefon, internet, kanc. potřeby	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	18 000,0
energie	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	3 000,0	36 000,0
Zaplacené nájemné	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	5 000,0	60 000,0
licence Adobe	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	1 500,0	18 000,0
Splátky úvěrů	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	6 500,0	78 000,0
účetní	30 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	30 000,0
pojištění	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	6 000,0
Ostatní výdaje - splátka FFF	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	150 000,0
VÝDAJE CELKEM	131 000,0	146 000,0	101 000,0	101 000,0	161 000,0	101 000,0	103 000,0	163 000,0	103 000,0	103 000,0	103 000,0	323 000,0	1 638 000,0
Hotovost - běžné období	59 500,0	-94 500,0	100 500,0	-53 500,0	-69 500,0	35 500,0	500,0	-107 500,0	2 500,0	72 500,0	-45 500,0	32 500,0	
TOK PENĚŽ	198 500,0	104 000,0	204 500,0	151 000,0	90 500,0	126 000,0	126 500,0	19 000,0	21 500,0	94 000,0	48 500,0	81 000,0	

CASH FLOW - TOK PENĚŽ



Viz Příloha C - Cashflow.



Seznam příloh

Příloha A - Persony

Příloha B - Ganttův diagram

Příloha C - Cashflow

Příloha D - Lean canvas

Příloha E - Moodboard

Podnikatelský plán zpracoval/a:

Viktor

Jana

Verze / datum

Podpis:

.....

.....

.....