

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

Podnikatelský záměr – živnost v oboru poskytování tiskových služeb

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Tomáš DUŠEK, DiS.**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.

Znojmo, 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením Ing. Věry Plhoňové, Ph.D., pomocí literatury, která je uvedena v seznamu použité literatury.

Ve Znojmě 28. 4. 2017

.....

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Poděkování patří vedoucí práce Ing. Věře Plhoňové, PhD. a dále kolegům v oboru, kteří mi během zpracování poskytli příležitostnou radu nebo některé svoje materiály.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Tomáš DUŠEK, DiS.
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Marketing a management
Název	Podnikatelský záměr - živnost v oboru poskytování tiskových služeb
Název (v angličtině)	Business plan - trade in printing services

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je vypracovat podnikatelský plán pro živnost v oboru poskytování tiskových služeb. Práce bude definovat cílové skupiny, přesněji rozvíjet a diverzifikovat produktové portfolio a nutné technologické vybavení, které je nutné pro realizaci a jeho financování.

Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Provést analýzu konkurence na daném trhu.
3. Definovat produktové portfolio a navrhnout vhodnou technologii pro zajištění výroby.
4. Vytvořit plán kapacity provozu a navrhnout financování.
5. Zhodnotit reálnost podnikatelského záměru.

Metody: Deskripce odborné literatury, analýza, syntéza a komparace zjištěných dat branding, 7P, PENCILS, plán rozvoje.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
2. FRKOVÁ, Jana. *Individuální podnikání: malé a střední podnikání*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2004. ISBN 80-010-2857-7.
3. SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
4. VEBER, Jaromír et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2017




Tomáš DUŠEK, DiS.
student


Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce


Ing. Martin PŘIBYL, Ph.D.
garant studijního oboru


doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

Abstrakt

»Ono vlastně nikdy nešlo o peníze. I když šlo o peníze, nešlo o nějak docela. No dobrá, šlo *trochu* o peníze, ale většinou šlo o to, čemu trpaslíci říkali *krajc*. Čisté potěšení z toho, co děláte a kde to děláte.« (Pratchett, 2015, s. 113)

Tématem této práce bylo zpracování podnikatelského plánu v oboru živnosti poskytování tiskových služeb. Byl zpracován plán se dvěma variantními scénáři založení vlastní živnosti. Bylo provedeno několik dílčích rešerší a průzkumů s cílem analyzovat odvětví a konkurenci, segmentovat potenciální klientelu, pozicovat vlastní podnik do patřičného segmentu. Na základě výsledků jsem definoval produktové portfolio a vhodnou technologii pro zajištění výroby, dále byla vypracována metodika cenotvorby.

Hlavním výsledkem je plán živnosti ve dvou variantách, které potvrzují realizovatelnost záměru dosažení zisku při naplnění 100 % plánu. Zároveň ukazuje rizika záměru.

Polygrafie, malonákladový tisk, služby, knižní vazba

Abstract

« It wasn't about the money. It had never been about the money. Even when it was about the money, it wasn't entirely about the money. Well, it was slightly about the money, but most of all it was about what the dwarfs called the craic. The sheer pleasure about what you were doing and where you were doing it. » (Pratchett, 2015, s. 113)

The goal of this thesis was to evolve business plan for own trade in printing-services. The business plan was worked out in two variant scenarios of entering the business. Some partial researches and enquiries were made to analyse the branche and competitors, describe market segmentation of potential consumers, define own business positioning. Product portfolio and necessary technological equipment was defined using results of these researches, same as the costing methods were defined.

The main goal of this thesis is business plan in two options which confirms intention of making profit provided by 100 % fulfilment of planned capacity. The risks of intent were disclosed too.

Printing industry, low print-run press, services, book binding

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	12
3	TEORETICKÁ ČÁST	13
3.1	PODNIKATELSKÝ PLÁN	13
3.2	ANALÝZA ODVĚTVÍ	15
3.2.1	Vyhlídky do budoucna a vývojové trendy	15
3.2.2	Analýza konkurence.....	15
3.2.3	Segmentace trhu	16
3.2.4	Předpověď budoucího vývoje odvětví	16
3.3	POPIS PODNIKU	16
3.3.1	Výrobky	17
3.3.2	Služby.....	17
3.3.3	Průprava podnikatele.....	17
3.4	VÝROBNÍ PLÁN	18
3.4.1	Výrobní proces	19
3.4.2	Závod	19
3.5	MARKETINGOVÝ PLÁN	19
3.5.1	Ceny	20
3.5.2	Distribuce	24
3.5.3	Propagace	25
3.6	HODNOCENÍ RIZIK	26

3.7	FINANČNÍ PLÁN	29
3.7.1	Odhad výkazu zisků a ztrát	30
3.7.2	Odhad bilance.....	30
3.7.3	Finanční analýza.....	30
3.7.4	Zdroje a použití prostředků	34
3.8	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	35
4	PRAKTICKÁ ČÁST	36
4.1	ANALÝZA ODVĚTVÍ.....	36
4.1.1	Vyhlídky do budoucna a vývojové trendy	37
4.1.2	Analýza konkurence.....	39
4.2	POPIS PODNIKU	44
4.2.1	Výrobky	44
4.2.2	Služby.....	45
4.2.3	Velikost podniku	47
4.2.4	Kancelářské vybavení, personál.....	53
4.3	VÝROBNÍ PLÁN.....	58
4.3.1	Výrobní proces	58
4.3.2	Stroje a zařízení.....	59
4.3.3	Jména dodavatelů surovin	61
4.4	MARKETINGOVÝ PLÁN	62
4.4.1	Vizuální styl komunikace značky, branding	62
4.4.2	Segmentace a targeting	67
4.4.3	Nástin marketingového mixu	68

4.4.4	Ceny	69
4.4.5	Propagace	72
4.4.6	Odhad odbytu výrobku.....	73
4.4.7	Kontrolní opatření.....	73
4.5	ORGANIZAČNÍ PLÁN	74
4.6	HODNOCENÍ RIZIK	74
4.7	FINANČNÍ PLÁN	74
4.7.1	Odhad výkazu zisků a ztrát	78
4.7.2	Odhad cashflow.....	78
4.7.3	Finanční analýza.....	79
5	ZÁVĚR	82
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	84
6.1	KNIHY	84
6.2	PERIODIKA	85
6.3	INTERNETOVÉ ZDROJE	86
7	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	87
7.1	SEZNAM TABULEK	87
7.2	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
PŘÍLOHY.....		90
	MARKETINGOVÝ VÝZKUM ON-LINE PRODEJŮ NA FLER.CZ, PRIMÁRNÍ DATA VÝZKUMU	90
	STUDIE NA APLIKACI PR METODIKY PENCILS V PRODUKTOVÉ VĚTVI „NEZNIČITELNÝ NÁPOJÁK“	96

1 ÚVOD

Práce se zabývá individuálním živnostenským podnikáním v oboru poskytování tiskových služeb (polygrafie) se zaměřením na konkrétní nutná opatření pro živnostenské podnikání autora. Na úplný úvod si přiblížíme zájmové obory činnosti dle znění Přílohy č. 4 k Nařízení vlády 278/2008 Sb. in (Sagit, 2015, s. 141):

- Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce (č. 14)
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků (č. 60)
- Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce (č. 62)
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení (č. 66)
- Fotografické služby (č. 68)
- Výroba, obchod a služby jinde nezařazené (č. 80),

přičemž těžištěm činnosti je obor č. 14, Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce. Ostatní obory jsou spíše související a doplňující tuto činnost.

Pro rychlý vhled do situace následují související fakta podle Statistické ročenky ČR 2016. V roce 2015 bylo v České republice 82,7 % z pracujících populace v zaměstnaneckém statutu, naproti tomu osoby pracující na vlastní účet, mezi které patří živnostníci, tvořili 13,2 % pracujících populace. (Český statistický úřad, 2016, s. 326). Skupina pracujících, kteří jako druhé zaměstnání provozují samostatnou činnost, tvořila v roce 2015 přibližně 1,2 % ze všech pracujících (Český statistický úřad, 2016, s. 336) a byla to nejpočetnější skupina z pracujících ve druhém zaměstnání. Do této skupiny aktuálně patří autor práce a je to výchozí situace pro plánování, které bude součástí práce.

Rešerše ohledně struktury zaměstnanosti s přihlédnutím k oboru vydavatelské činnosti a polygrafické výroby je podle klasifikace CZ-NACE používané pro statistické účely trochu komplikovanější, než tomu bylo podle starší klasifikace OKEČ. Dnes používaná klasifikace CZ-NACE totiž vydavatelství a tisk rozděluje následujícím způsobem (oproti OKEČ, kde bylo Vydavatelství i Tisk zařazeno v jedné třídě 22 spadající do zpracovatelského průmyslu):

- Tisk a činnosti související s tiskem (CZ-NACE 18.1), jsou podmnožinou Zpracovatelského průmyslu, zatímco
- Vydávání knih, periodických publikací a ostatní vydavatelské činnosti (CZ-NACE 58.1) patří do skupiny Informační a komunikační činnosti (a je tedy vyjmuta z činnosti průmyslové, výrobní).

Ve Zpracovatelském průmyslu pracovalo v roce 2015 27,3 % populace, zatímco v Informačních a komunikačních činnostech to bylo 2,8 %. (Český statistický úřad, 2016, s. 335). Pracujících ve druhém zaměstnání ve zpracovatelském průmyslu bylo pod dvě desetiny procenta ze všech pracujících (8,4 tis. osob vs. 5041,9 tis. pracujících osob celkově) a pracujících ve druhém zaměstnání v informační a komunikační činnosti v roce 2015 bylo 4200, tj. méně než jedna desetina procenta všech pracujících.

Další informací, která bude zajímavá pro zpracování praktické části, bude rešerše v oblasti mezd v dotčených oborech (na základě sekundárních dat ČSÚ) a na základě této rešerše bude sestavena i vlastní předpokládaná mzda, která se promítne do cenotvorby.

Nutno ještě podotknout, že v případě živnosti v oboru polygrafie se nejedná tak zcela o průmysl, jako z podstaty věci spíš o výrobu řemeslnou, nicméně pro srovnání je samozřejmě polygrafický průmysl jakožto podmnožina průmyslu zpracovatelského nejbližší.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem práce je zpracovat podnikatelský plán pro živnost v oboru poskytování tiskových služeb. Práce bude definovat cílové skupiny, přesněji rozvíjet a diverzifikovat produktové portfolio a technologické vybavení, které je nutné pro realizaci, dále jeho financování.

Hlavním bodem práce tedy je rozvážení čtyř aspektů živnosti (samostatnost, odpovědnost, výdělečnost / ziskovost, soustavnost), především pak návrh, jak činností dosáhnout zisku a dále posouzení, jakou mírou soustavnosti toho dosáhnout (zda provozovat činnost hlavní, nebo vedlejší při zaměstnání).

Živnost poskytující komplexní zpracování zakázky (tzn. zpracování jak vydavatelské, tak následné technologické) se pro účely této práce bere jako poskytování služby (i když zákazník může dostávat hmotný výrobek, není to podmínkou a mnohdy největší složku hodnoty produktu tvoří nehmotné grafické zpracování). Je tedy nasnadě, že u metodik, které mají nějakou úpravu pro sektor služeb, bude vhodně použita tato.

Práce bude vypracována na základě analýzy konkurence. Analýzy konkurence proběhne na základě srovnání cenové úrovně vhodných typů podniků / provozů, dále průzkumem v oblasti on-line prodeje (se sledováním prodávanosti zájmových artiklů a cenové úrovně, úrovně obrátu v on-line prodeji)

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Podnikatelský plán

Na tomto místě uvádím jednotlivé části stavby plánu podle (Hisrich, 1996, s. 113) a pro každou část vybrané vhodné pracovní metody, které budou použity při zpracování praktické části. Vynechávám formální náležitosti plánu nutné pro účely vlastní publikace např. při předkládání investorovi nebo bankovní instituci při žádosti o úvěr apod. (titulní strana, přílohy a exekutivní souhrn – ten zde zčásti nahradí abstrakt práce).

Podnikatelský plán podle (Hisrich, 1996, s. 108–110) je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku. Má ho zpracovat sám podnikatel a má mít následující vlastnosti:

- Pomáhá stanovit životaschopnost podniku na trhu
- Poskytuje oporu pro plánování
- Je důležitým nástrojem při získávání finančních zdrojů

Podle (Blackwell, 1993, s. 4) má mít podnikatelský plán především následující čtyři vlastnosti:

- Srozumitelnost
- Stručnost
- Logičnost
- Pravdivost

Nutno dodat, že Blackwell bere podnikatelský plán především jako dokument, na jehož základě se získávají finanční prostředky. Části a stavba podnikatelského plánu budou podrobněji rozebrány dále – v teoretické části práce.

Podíváme-li se na definici podnikatele dle § 420 zák. 89/2002 Sb., tzv. nového občanského zákoníku, považuje se za podnikatele ten, kdo „samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku“ (ČR, 2012, s. 1072). Definice živnosti dle § 2 zák. 455/1991 Sb., živnostenského zákona, je dosti obdobná in (Sagit, 2015, s. 141). Živnostenské podnikání dle platné právní úpravy se tedy zakládá na následujících aspektech:

- Samostatnost
- Odpovědnost
- Výdělečnost / ziskovost

- Soustavnost

Jak již bylo uvedeno, koncepční rámec bude dán zásadami pro zpracování podnikatelského plánu. Podstatná část metodiky je založena na různých analytických nástrojích. Hlavní metody analýzy můžou být z oblastí marketingových analýz, procesního inženýrství (zaměřené především na vlastní technologii a organizaci výroby) a z oblasti finančního kontrolingu.

Zde je potřeba si uvědomit základní rozdělení metodik podle zkoumaného předmětu. Analytické nástroje lze rozdělit podle zaměření na vnitřní a vnější prostředí podniku, obvykle definicí překrývající se s tzv. mikro- a makroprostředím (Management Mania, 2016). Zjednodušeně podáno vnitřní, nebo také mikroprostředí, je úhrnem faktorů, které je organizace / podnikatel schopen ovlivnit. Naproti tomu jako makroprostředí se bere vnější situace, do které je subjekt umístěn a se kterou nic aktivně dělat nemůže (musí se s ní co nejlépe vyrovnat) (Foret, 2011, s. 49–50). Podle toho, do jaké skupiny zkoumaný parametr patří, se volí vhodná metoda. Rámcově se jedná o následující:

Tabulka 1 Vhodnost analytických metod podle prostředí

Makroprostředí	Mikroprostředí
SWOT	SWOT
PESTLE / STEP	BCG
	GE
	SIPOC
	b/b modely

Zdroj: Vlastní práce

Tam, kde se metodika liší podle velikosti nebo oboru podnikání, bude samozřejmě použita přiměřená metodika pro kategorii SME (Small and medium-sized enterprises) (EU, 2003, s. 4). V českém právním prostředí existuje hned několik klasifikací malého a středního podnikání (MSP): dle Evropské směrnice, podle ČSSZ a klasifikace ČSÚ (Frková, 2004, s. 7) nicméně živnostník je co do velikosti samozřejmě nejmenší možnou kategorií (kategorie mikropodniku podle ČSÚ, co do velikosti podle osob shodná i s kategorií Micro dle ES, tj. do 10 zaměstnaných osob vč. samotného podnikatele a obrat do €2M) (EU, 2003, s. 4). Dále pokud existují speciální metody pro řemeslné nebo výrobní činnosti, použijí se tyto.

Jednotlivé části stavby plánu podle (Hisrich, 1996, s. 113) jsou následující:

- Analýza odvětví
- Popis podniku
- Výrobní plán
- Marketingový plán

- Organizační plán
- Hodnocení rizik
- Finanční plán

Pro každou část plánu definuje teoretická část vhodné pracovní metody, které budou použity při zpracování praktické části.

3.2 Analýza odvětví

Pro analýzu odvětví a konkurence obecně se dají použít sekundární a primární data, častější bude využití sekundárních zdrojů ve formě agregovaných dat (Foret et al, 2006, s. 11). Pořízení primárních informačních zdrojů je vždy náročné především časově a pracností. Primární výzkum se může týkat především zjištění cenové úrovně konkurence (poptávky u konkrétních konkurenčních podniků), dále bude proveden primární průzkum v oblasti on-line prodeje (4.1.2).

Analýza trhu obecně má za cíl identifikovat velikost trhu, jeho segmentaci, klíčové dodavatele a také důležité konkurenty.

3.2.1 Vyhlídky do budoucna a vývojové trendy

Dobrym zdrojem pro zhodnocení trendů budou především oborová periodika, jako vedlejší zdroj může posloužit Statistická ročenka ČR 2016. Pro obor polygrafie budou stěžejním zdrojem Noviny pro grafický průmysl, které přinášejí řadu průzkumů v oblasti a dále rozhovory s již fungujícími podnikateli v oboru, kteří trendy sledují a obvykle si vyhlídky co do vývoje sestavují se vztahením k jejich vlastnímu podniku. Pro vyhlídky týkající se obecně podnikání SME je možno použít např. magazín Profit určený právě především pro malé podnikatele. Všechny tyto zdroje patří do skupiny zdrojů sekundárních.

3.2.2 Analýza konkurence

Analýza konkurence se zakládá na obecné analýze trhu / odvětví, mezi konkrétní metody analýzy, které je možno použít, patří benchmarking (srovnání podniku s referenčním špičkovým podnikem v oboru v dílčích oblastech) (Příbová, 1998, s. 11), analýza silných a slabých stránek (SWOT, viz 3.6), analýza konkurenční pozice podniku (viz 3.5).

3.2.3 Segmentace trhu

Cílem segmentace trhu je rozřídění trhu do homogenních skupin potenciálních zákazníků a poté vybrání vhodné cílové skupiny (targeting) (Kotler, 2004, s 104), na kterou se daná organizační jednotka zaměří (organizační jednotkou, strategic business unit, SBU, může být v případě SME produkt, produktová řada, v případě větších firem to už obvykle bývá přímo oddělení nebo divize, které spravuje portfolio produktů). Analyzované segmenty mají být každý uvnitř co nejjednodušší (co se týče chování zákazníka, potřeb, jeho reakcí) a zároveň mezi sebou co nejodlišnější. Zákazníci z jednoho segmentu reagují na použité marketingové nástroje obdobným způsobem. Pokud tedy pro malý podnik uvažujeme na úrovni jednotlivých produktů, výstupem provedené segmentace a následného targetingu je pak vhodné odbytiště (cílová skupina) pro jednotlivé typy produktů.

Nadstavbou na provedení segmentace a targetingu je positioning produktu, jehož cílem je aktivně vybudovat jednoznačně definovanou pozici produktu v myslích zákazníků / uživatelů z cílové skupiny. Hlavním rysem je odlišení produktu od ostatní konkurence (Kotler, 2004, s. 105).

Dále je zde prostor i pro definování typů SBU, které by se mohly zdát z různých důvodů obdobné (např. technologická podobnost), ale které nebudou zajímavé pro cílovou skupinu. Podniky aktivní v těchto oblastech je zajímavé a užitečné sledovat (např. z hlediska jejich cenové politiky, výrobního vybavení, úrovně a počtu personálu atd.), nicméně netvoří úplně přímou konkurenci.

3.2.4 Předpověď budoucího vývoje odvětví

Fundovaná předpověď založená na adekvátně hluboké a široké analýze by byla velmi náročná co se týče sběru dat a zpracování. Pokud existují v oboru trendy, které se v posledních letech objevují, nepolevují, setrvávají nebo dokonce sledovatelně sílí, je možno uvažovat tyto trendy i jako výhled do blízké až střednědobé budoucnosti. Jako výchozí bod k vysledování těchto trendů lze použít předchozí stat' Vyhlídky do budoucna a vývojové trendy.

3.3 Popis podniku

V této části se definují především výrobky a služby dodávané podnikem. Výrobky a služby souhrnně jsou produkty – „goods and/or services are the product“ (McCarthy,

1993, p. 256)¹. Některé produkty v oblasti polygrafie se skládají z obou položek – konečný produkt je vlastním výrobkem, ale k jeho zhotovení jako mezikrok byla poskytnuta nehmotná služba. Typicky to je zhotovení tiskoviny (odvádí se fyzický výrobek), pro kterou zhotovitel zároveň i připravoval sazbu textu a další DTP zpracování (tím poskytl nehmotnou službu). Z různých důvodů, které budou podrobněji rozebrány v praktické části, je vhodné mít toto na paměti a i při poskytování komplexní služby rozlišovat práci „na výrobku“ a „na službě“.

3.3.1 Výrobky

Úkolem části je vydefinovat portfolio dodávaných výrobků a to s přihlédnutím k předchozím krokům – tedy k tomu, jak byla na základě segmentace stanovena cílová skupina a jaký výrobek je vhodné jí nabízet. Dále v případě živnosti je výrobkové portfolio do značné míry determinováno zkušenostmi a dovednostmi samotného podnikatele, a v neposlední řadě vybavením (především strojním), které má k dispozici. Návrh technologického vybavení v závislosti na zamýšleném portfolio je samostatnou kapitolou.

3.3.2 Služby

V praktické části bude podrobněji přiblíženo portfolio služeb a rozebráno nutné technologické vybavení.

3.3.3 Průprava podnikatele

Mezi důležité aspekty průpravy pro vykonávání vlastní živnosti patří odborné vzdělání, dosavadní pracovní zkušenosti v oboru. V ohlašovací činnosti volné, do které »Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce« spadají, není tato způsobilost potřeba nijak dokládat.

Nicméně i tak je v oboru polygrafie a zejména v grafice zvykem dokladovat jednak odborné vzdělání a také portfolio prací. Další možností, jak si odbornou způsobilost zvýšit jsou kurzy, nejlépe pořádané buďto oborovým dodavatelem (SW, ale i dodavatelé materiálů) anebo akreditovanou vzdělávací autoritou (VŠ, VOŠ). Např. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta designu a umění Ladislava Sutnara, pořádá každoročně soubor týdenních kurzů akreditovaných jako celoživotní vzdělávání se zaměřením na celou škálu

¹ Některé překlady pro „goods“ používají pojem zboží, ale nejedná se o zboží např. podle rozlišení platných účetních norem, nýbrž o výrobek v tomto smyslu.

výtvarných oborů, mezi kterými se objevuje například knižní vazba, kurs loga a jednotného vizuálního stylu, kurs sítotisku atd. Z každého takového kurzu má krom osvědčení navíc účastník vlastní výstup, který může nadále řadit do svého portfolia.

3.4 Výrobní plán

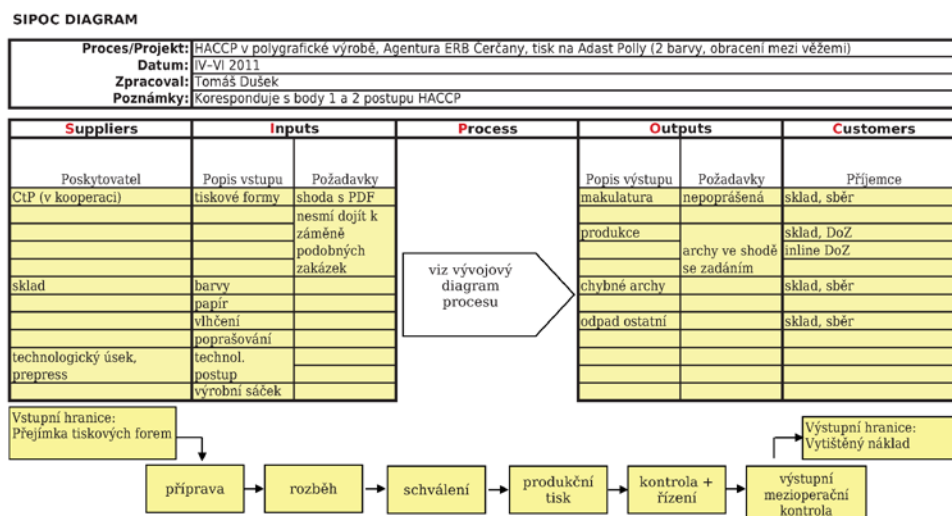
Výrobní plán se definuje v případech, kdy podnik je výrobního charakteru (tzn. ne pouze obchodní). Hlavní myšlenkou je definovat procesy zhotovení produktu vč. návazných skutečností jako jsou např. dodavatelé. Z hlediska finančního má tato část postihovat nákladovou náročnost vstupů (Hisrich, 1996, s. 116) a také procesů.

Všechny 4 body výrobního plánu plánu (Výrobní proces, Závod, Stroje a zařízení, Jména dodavatelů surovin – rozvedeny v praktické části) lze více či méně postihnout metodou SIPOC diagramu. SIPOC patří mezi kvalitářské metody / metody procesního inženýrství a je to jednoduchá pomůcka k přehledné sumarizaci následujícího:

- **S**uppliers (dodavatelé)
- **I**nputs (vstupy)
- **P**rocess (výrobní proces)
- **O**utputs (výstupy)
- **C**ustomers (zákazníci)

„Účelem SIPOC diagramu je definovat hranice procesu a dále klíčové dodavatele, vstupy, výstupy a odběratele.“ (BREAKTHROUGH MANAGEMENT GROUP a Neil DECARLO, 2007, s. 81) SIPOC diagram může vypadat například následovně:

Obrázek 1 SIPOC diagram



3.4.1 Výrobní proces

Proces obecně je určen zamýšleným výrobním programem, tzn. typy tiskovin, které budou produkovány. K vizualizaci konkrétních výrobních procesů se hodí např. vývojový diagram, který umožňuje přehledně zachytit jednotlivé kroky (operace, úseky).

3.4.2 Závod

Termín závod se obvykle používá pro větší firmy, podnikatel živnostník obvykle může mít provozovnu. Zákonná definice závodu zní, že: „závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti“ § 502 zák 89/2012 Sb., naproti tomu provozovna dle živnostenského zákona je „prostor, v němž je živnost provozována“ § 17 zák. 455/1991 Sb.

Z uvedeného vyplývá, že provozovnou se rozumí jeden prostor, zatímco závodem se rozumí celý organizační soubor včetně technologického a dalšího vybavení. Pro malého podnikatele živnostníka obvykle tedy pojmy téměř splývají, v jedné provozovně je situován celý jeho závod.

Jaké vlastnosti má oficiálně hlášená provozovna je třeba popsat na základě řešerše v platných právních normách. Provozovna je definována v zákoně č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, další související předpisy jsou z oblasti stavební, požární ochrany a hygieny. Především potřeba zjistit náležitosti, které je nutné splnit před ohlášením provozovny živnostenskému úřadu.

3.5 Marketingový plán

Body marketingového plánu podle (Hisrich, 1996, s. 113) povětšinou z nějaké části staví na předchozích krocích, základem je analýza odvětví, konkurence a provedená segmentace a také vydefinované portfolio produktů. Část bodů (kromě »Product«, ten je už součástí kapitoly Popis podniku) se překrývá s klasickým marketingovým mixem 4P, který tvoří (Kotler, 2004, s. 106):

- Product (výrobní / produktová politika – sortiment, kvalita, design, značka)
- Price (cenová politika – ceníky, slevy, náhrady, platební podmínky)
- Place (distribuční politika – distribuční cesty, dostupnost sítě, prodejní sortiment)
- Promotion (komunikační politika – reklama, osobní prodej, podpora prodeje, PR)

Ceny, distribuce, propagace a dále odhad odbytu a kontrolní opatření tvoří jednotlivé oddíly marketingového plánu podle (Hisrich, 1996, s. 113)

Podle (Kotler, 2004, s. 102) strategický plán (marketingový) definuje poslání firmy a její cíle. Marketingový proces pak sestává ze čtyř základních kroků (Kotler, 2004, s. 103):

- Analýza prostředí (těmito analýzami se zabývá Analýza odvětví, bod 3.2)
- Výběr cílových trhů (targeting, positioning)
- Koncipování marketingového mixu (4P, 7P)
- Realizace strategie

Základními metodami pro zpracování marketingové problematiky budou klasický marketingový mix 4P, rozšířený mix 7P (vhodný pro poskytovatele služeb). Konkurenční postavení jednotlivých produktů řeší BCG nebo GE matice. Doplňkovým nástrojem pro některé produkty může být např. PENCILS.

Dále nedílnou součástí marketingu je branding, tzn. zavedení a vybudování značky a s tím související jednotný vizuální styl, JVS, CID, Corporate Identity Design, (Kafka, 2014, s. 12). Po navržení vlastní značky následuje zpracování loga, definování dalších prvků vizuální komunikace, a to všechno zastřešuje grafický manuál adekvátního rozsahu (Kafka, 2014, s. 22), tzn. pro naši aplikaci postačuje velmi stručný.

3.5.1 Ceny

Cena jako jedna část základního marketingového mixu 4P je jediná jeho součást, která generuje zisk (nebo je to alespoň záměrem). Ostatní části (zhotovení produktu, jeho distribuce a propagace) naopak generují náklady (které je třeba v ceně zahrnout).

Podle (Kotler, 2004, s. 497–505) se rozlišují tři metody cenotvorby – nákladově orientovaná cenotvorba (stanovení ceny na základě nákladů a následné přirážky na zisk), hodnotově orientovaná cenotvorba (stanovení ceny podle hodnoty produktu vnímané spotřebitelem) a tvorba cen podle konkurence (podle obdobných konkurenčních produktů). To je v souladu se širší marketingovou metodikou Kenichi Ohnaeho 3C (Customer, Competitors, Corporation), která definuje tyto 3 subjekty jako hlavní aspekty, ke kterým se obecně musí přihlížet při sestavování nějaké strategie – koncentrovaně celá myšlenka 3C strategie zní: „soustředit se na uspokojení potřeb zákazníka (Customer) poskytnutím vyšší hodnoty než konkurence (Competitors) při nejefektivnějším využití prostředků společnosti (Corporation)“ (Engle, 2012, [on-line]).

V této práci bude jako základní použita metoda nákladová a získaná cena porovnána s konkurenčními cenami. Jak vidno z modelu 3C, je potřeba mít na zřetelu všechny tři metody cenotvorby a výslednou cenu ladit souběžně podle všech tří „C“ (hodnota

vnímaná zákazníkem, cenová úroveň konkurence, vlastní náklady na zajištění produkce).

Tabulka 2 Porovnání metod dle Kotlera a Ohnae

Kotler	Ohnae (3C)
nákladově orientovaná cenotvorba	Corporation
hodnotově orientovaná cenotvorba	Customer
tvorba cen podle konkurence	Competitors

Zdroj: Vlastní práce

Do cenotvorby vstupují náklady jednicové a režijní – režijní přiřazené k jednotlivým hospodářským střediskům a režijní nepřijízené. Jako hospodářská střediska (HS) pro cenotvorbu pro účely této práce beru jednotlivé technologické úseky, které mají různé režijní náklady plynoucí z provozované technologie (např. poplatky za různé SW, výpočetní, strojní a nástrojové vybavení úseku).

Po položení předpokladu struktury HS jako technologických úseků platí:

Režie přiřazená HS = výrobní režie technologická pro dané HS.

Režie nepřijízená zahrnuje všeobecnou výrobní režii, správní, materiálovou a odbytovou režii podle struktury kalkulačního vzorce (Macík, 2008, s. 12), viz dále.

Podle (Zralý et. al, 2014, s. 53) se v kalkulaci obvykle nějakým způsobem kombinují metody Hodinové režijní sazby (ta bude nejdůležitěji využita v praktické části), Přírážková kalkulace a Kalkulace krycího příspěvku.

Pro správnou cenotvorbu je dále nezbytné stanovit normy spotřeby času na jednotlivé operace. Pro získání norem spotřeby času se používají metody rozborové nebo sumární. Metody rozborové jsou založeny na technicky přesném stanovení normy spotřeby času, metody sumární jsou nepřesné, obvykle staví spíše na odhadu, např. na porovnání se známou spotřebou na podobný výrobek (Zelenka, 2004, s. 65–67).

Pro metody rozborové je charakteristické získávání spotřeb času chronometráží, metoda snímkování. Snímkuje se obvykle buďto kratší celek práce (pohyb, úkon, úsek, operace) nebo celá směna (Zelenka, 2004, s. 67). Pro účely této práce je nejzajímavější snímkování operace (snímkování kratších částí než operace je vhodné pro metody rozborové porovnávací – pro typově podobné výrobky se spotřeba vypočítává na základě normy na jednotlivé pohyby či úseky vyskytující se ve všech typově podobných výrobcích, naproti tomu snímkování pracovního dne slouží spíše k odhalování časových ztrát na pracovní směnu, pro naše účely irelevantní – hodí se spíše k hodnocení efektivity práce celých směnných týmů).

Snímkování je potřeba mít na paměti při sestavování cenové nabídky na nový

produkt – pokud je potřeba nacenit zhotovení produktu, na který není k dispozici již stanovená norma spotřeby času, je k odhadu ceny za potřebí nejprve naplánovat a zrealizovat zkušební dávku, při které se vyměří prvotní norma spotřeby času se kterou se dále pracuje. Na jejím základě je možno sestavit relevantní cenovou nabídku, ale při první větší realizaci takového produktu je potřeba ještě znovu snímkovat a ověřit platnost normy při produkci větší dávky, než byla testovací. To se týká nejen výrobků, ale stejná metodika se uplatní např. i pro stanovení normy spotřeby času na DTP práce posléze např. vztažené na jednotku rozsahu zpracovávané tiskoviny (normostrana rukopisu / strana A4 hotové sazby atp.)

Důležitou částí ceny, která zároveň tvoří prostor pro strategické manévrování s konečnou cenou pro konkrétního zákazníka je marže. Ta může být stanovena buď metodou shora (marže), nebo zdola (jako přírážka k pořizovací ceně). Pro účely kalkulací produktů bude použita metoda zdola se stanoveným rozsahem cílových hodnot přírážky. Výpočty pro marži a přírážku jsou následující (Vesecký, 2015, [online]):

$$(1) \quad \text{Marže} = \frac{(\text{prodejní cena} - \text{skladová cena})}{\text{prodejní cena}} \cdot 100, [\%]$$

a po úpravě cena stanovená marží:

$$(2) \quad \text{Prodejní cena} = \frac{\text{skladová cena}}{100 [\%] - \text{marže} [\%]}$$

$$(3) \quad \text{Přirážka} = \frac{(\text{prodejní cena} - \text{skladová cena})}{\text{skladová cena}} \cdot 100, [\%]$$

a po úpravě cena stanovená přírážkou zdola:

$$(4) \quad \text{Prodejní cena} = (\text{Přirážka} [\%] + 100 [\%]) \cdot \text{skladová cena}$$

Pro lepší ilustraci vztahu metod výpočtu přírážky a marže a jejich číselných hodnot poslouží následující Tabulka 3:

Tabulka 3 Porovnání přírážky na zisk a marže

Přirážka (metoda zdola)	Marže (metoda shora)	skladová cena	prodejní cena
8,0%	7,4%	100	108
10,0%	9,1%	100	110
12,0%	10,7%	100	112
15,0%	13,0%	100	115
20,0%	16,7%	100	120
22,0%	18,0%	100	122
25,0%	20,0%	100	125
50,0%	33,3%	100	150
75,0%	42,9%	100	175
100,0%	50,0%	100	200

Zdroj: Vlastní práce

Pojem skladová cena se užívá především pro zboží, které obchodník nakupuje a prodává, pro produkt, který zhotovitel vyrábí, jsou to úplné vlastní náklady výkonu. Mj. se zde dostáváme k rozlišení pojmů zboží, materiál a výrobek. Pro účely účetnictví tyto pojmy definuje § 9 vyhlášky č. 500/2002 Sb., zjednodušeně jako zboží se berou movité věci pořízené za účelem prodeje. V našem případě činnosti výrobní povahy je zboží na prosté minimum a většina pořizovaných zásob padá do kategorie materiálu, tzn. nakupované položky, které výrobním procesem přecházejí do výrobku. I v případě, kdy podnikatel vede pouze daňovou evidenci a nikoli účetnictví je dobré tento rozdíl mít na paměti, protože s ním pracují různé ERP a účetní SW, které se použijí pro skladové hospodářství a další potřeby např. daňové evidence.

Pojem úplné vlastní náklady výkonu se zavádí jako výsledek klasického kalkulačního vzorce, který v různých pramenech mívá lehké obměny, ale kostra je v zásadě následující (Macík, 2008, s. 12):

- (1) Přímý materiál
- (2) Přímé mzdy
- (3) Ostatní přímé náklady
- (4) Výrobní režie technologická
- (5) Všeobecná výrobní režie

$$\sum_{i=1}^5 = \text{vlastní náklady výroby}$$

- (6) Správní a zásobovací (někdy též materiállová) režie

$$\sum_{i=1}^6 = \text{vlastní náklady výkonu}$$

= vlastní náklady výroby + správní + zásobovací režie

- (7) Odbytové náklady

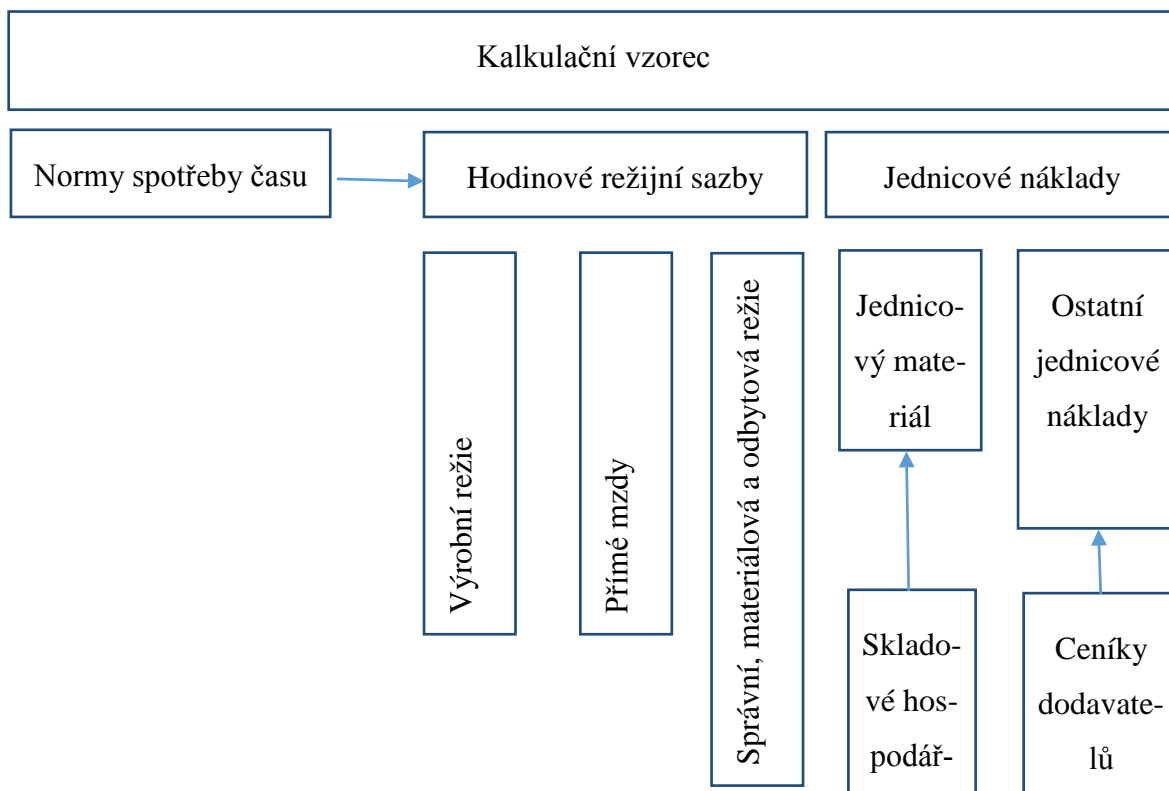
$$\sum_{i=1}^7 = \text{úplné vlastní náklady výkonu}$$

= vlastní náklady výkonu + odbytová režie

V ostatních pramenech bývá režie č. 4 a 5 spojována do jedné „výrobní režie“.

Za použití této struktury kalkulačního vzorce budou budovány i kalkulační vzorce pro nákladové ocenění produkce. Samostatně bude zpracován výpočet pro hodinovou režijní sazbu hospodářských středisek (zahrnuje náklady 2., 4., 5., 6., 7.) a za použití této HRS a norem spotřeby času potom kalkulační vzorec konkrétního produktu, který mimo tyto složky časové zahrnuje ještě jednicové náklady 1 a 3 (jednicový materiál a ostatní jednicové náklady).

Obrázek 5 Schéma komponent kalkulačního vzorce



Tato výstavba kalkulační metody platí při použití HRS a stanovení přímé mzdy na základě spotřeby času. Např. pro úkolovou mzdu by se počítalo jinak.

Kalkulační vzorec tedy poskytuje úplné vlastní náklady výkonu, po připočtení přírážky / marže je potřeba zohlednit ještě zdanění (daň z příjmu fyzických osob) a odvody na pojištění (které se liší v závislosti na tom, zda je činnost provozována jako hlavní, nebo vedlejší při zaměstnání).

3.5.2 Distribuce

Tento bod řeší distribuční kanály, a to jak v užším slova smyslu, tak v širším (jak dostat náš produkt do světa, myšleno jak ho nabídnout). Z povahy předmětu živnosti a toho že se z větší části jedná o zakázkovou výrobu plynou i distribuční kanály. V tomto případě nepadá v úvahu provozovna typu prodejny nebo jejich síť, ani provozovna typu

kadeřnictví či restaurace, kde se služba zákazníkovi poskytuje přímo, za jeho účasti. Část poskytovaných služeb je zcela nehmotná, celý placený výstup je v případě DTP přípravy pouze tiskový PDF soubor, v tomto případě je celý proces pouze elektronický. Další konkrétní rozbor bude součástí praktické části. Důležitým rozvážením tohoto bodu je, zda a na kolik využít online prodejních kanálů.

3.5.3 Propagace

Propagace, podle Kotlera též komunikační politika (Kotler, 2004, s. 105–106), sestává ze složek komunikačního mixu, kterými jsou:

- Reklama (neosobní jednosměrná placená prezentace a podpora prodeje produktu, odpovídá komunikaci metodou brokovnice – široký zásah, ale obtížné nasměrování cílové skupině), (Kotler, 2004, s. 630, 637)
- Osobní prodej (produkt zákazníkovi představuje přímo zástupce dodavatele, vhodný pro složité a dražší produkty, oblíbený v B2B, obvykle přináší loajálního zákazníka, ale počet oslovených zákazníků je relativně nízký – vhodný pro úzkou cílovou skupinu), (Karlíček, Král, 2011, s. 149–151)
- Podpora prodeje (soubor pobídek stimulující okamžitý nákup, obvykle časově omezené akce, typicky slevy, výhodná balení, bonusy, dárky, věrnostní programy, POS/POP propagace), (Karlíček, Král, 2011, s. 97)
- Vztahy s veřejností (public relations, PR, obvykle se skupinami, které ovlivňují úspěch či neúspěch organizace, tzv. stakeholders – místní komunity, investoři, zaměstnanci, státní správa, média, univerzity jako zdroj budoucích HR), (Karlíček, Král, 2011, s. 115)
- Přímý marketing (direct marketing, přesně zacílené sdělení adaptované na cílovou skupinu zaslané poštou, sdělené telefonicky, příp. e-mailem, očekává se okamžitá reakce příjemce), (Karlíček, Král, 2011, s. 79)

To jsou klasické komponenty marketingového komunikačního mixu. Karlíček a Král dále samostatně vydělují event marketing a sponzoring, které bývají vnímány jako nástroje PR, dále vydělují on-line komunikaci, která jinak vykazuje rysy přímého marketingu (např. direct e-mailing).

Pro účely živnosti v poskytování tiskových služeb se jako nejpoužitelnější prvky komunikačního mixu jeví především osobní prodej a přímý marketing, ostatní prvky jsou využitelné, ale pravděpodobně s menším potenciálem. Osobní prodej už z definice je vhodný u složitějších a dražších produktů, kdy velmi často klient ani nezná všechny tech-

nologické možnosti produktu a je potřeba mu produkt individuálně navrhnout, může se dokonce jednat o vzbuzení poptávky produktu, který zákazník ani nevěděl, že by poptávat mohl (typicky návrh a realizace celé publikace vč. knižní vazby, speciality dokončovacího zpracování tiskovin, kooperace technologicky složitějších tiskovin pro klienta, které by sám nezvládl připravit do tisku a zadat). Dále dobře využitelný je přímý marketing, např. zaslání vzorků tiskovin potenciálnímu nebo i stávajícímu zákazníkovi, cíleně směřovaná nabídka na základě znalosti potřeb klienta.

Mimo tyto klasické složky se definují ještě nekonvenční formy marketingové komunikace, jako guerilla marketing, buzz marketing a virální marketing.

Všechny prvky komunikačního mixu, pokud mají působit k ustavení nebo zlepšení jedinečnosti a zapamatovatelnosti (brand awareness), mají být založeny na jednotném vizuálním stylu (Kafka, Kotyza, 2014, s 12), v praktické rovině využití to znamená při tvorbě propagačních materiálů řídit se grafickým manuálem. Manuál je vystavěn na základě brandingové komunikované značky a positioningu komunikovaného produktu a řídí se jím příprava všech vizuálních komunikačních prostředků.

3.6 Hodnocení rizik

Silným nástrojem pro hodnocení rizik může být SWOT analýza (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats = silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby) (Dolanský, 2004, s. 43). SWOT analýza se skládá z analýzy jak vnitřního tak vnějšího prostředí a slouží k identifikaci a následné realizaci podnikových strategií a vyznačuje se tím, že umožňuje i velmi komplexní multikriteriální analýzu. Postupnými kroky jsou obvykle:

1. Zjištění stávajícího postavení na trhu
2. Analýza slabých a silných stránek podniku (interní, mikroprostředí, hodnotí stávající situaci)
3. Analýza příležitostí a hrozeb (externí prostředí, makroprostředí)
4. Na základě předešlého formulovat strategii, realizovat a vyhodnotit účinek

Zhodnocení silných a slabých stránek podniku je obecně možno provést multikriteriálně a váženě (se zohledněním významnosti uvažovaných kritérií) např. podle schématu v Tabulka 4.

Tabulka 4 Multikriteriální SWOT s vážením kritérií

	Významnost (1–5)	Ohodnocení (1–5)
Organizace a systém řízení		
Úroveň managementu	3	3
Zkušenosti managementu	5	4
...		
Finance		
Vývoj cash flow	4	1
Kapitálová skladba	3	3
...		
Výroba		
Technologické zajištění, skladba strojů, stáří	3	4
Kvalifikace pracovníků	4	2
...		
Marketing		
Tržní podíly	3	2
Úspěšnost produktů	4	3
...		

Zdroj: Zralý, et al, 2014, s. 196

Interpretace shora uvedeného příkladu by vypadala následovně:

- Silné stránky: zkušený management, dobré technologické zázemí, vybavenost firmy
- Slabé stránky: slabý cashflow – neplatící zákazníci, mizerná kvalifikace výrobních pracovníků

Zhodnocení příležitostí a hrozeb je možno zanést graficky následovně (Tabulka 5, Tabulka 6).

Tabulka 5 Vyhodnocení SWOT:

Příležitosti	Pravděpodobnost výskytu	
	Vysoká	Nízká
Velmi významná příležitost		
Málo významná příležitost		

Zdroj: Zralý, et al, 2014, s. 197

Tabulka 6 Vyhodnocení SWOT:

Hrozby	Pravděpodobnost výskytu	
	Vysoká	Nízká
Velmi významná hrozba		
Málo významná hrozba		

Zdroj: Zralý, et al, 2014, s. 197

Příčemž největší pozornost je třeba věnovat příležitostem a hrozbám v levém horním kvadrantu, nejmenší význam pak mají ty v pravém dolním kvadrantu.

Na základě pojmenování všech faktorů SWOT je možno stanovit základní hypotézy pro rozvojové strategie. Typicky se formulují 4 směry strategie dle následující tabulky:

S-O: využití příležitosti v oblasti silných stránek

W-O: eliminace slabých stránek tak, aby bylo možno využít příležitostí

S-T: předejití hrozbám pomocí silných stránek

W-T: snaha omezit hrozby směřující na existující slabé stránky

Tabulka 7 Strategie na základě SWOT:

SWOT		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
Externí analýza	O: Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: Zralý, et al, 2014, s. 197

3.7 Finanční plán

Pro finanční rozplánování se použijí rozpočtové scénáře založené na technologickém vybavení (nutno rozpočtovat jeho financování) a plánované kapacitě. Dále je odhadem stanoveno využití celkové stanovené kapacity jednotlivými HS a tím je i determinována jejich HRS (protože každé HS má jinou předpokládanou kapacitu využití). Na takto vzniklé rozpočtové scénáře je možno po sestavení odhadů výkazů aplikovat metody finanční analýzy jako např. bankrotní a bonitní modely (Kalouda, 2015, s. 57–78).

Z těchto modelů vybírám ty, které jsou zvláště uzpůsobeny pro SME nebo řemeslné výrobní podniky:

- Kralicek Quick Test
- Index bonity IB
- Beermanova diskriminační funkce
- EVA

Jako zdroje pro finanční analýzu slouží podle Kaloudy (2015, s. 52) především účetnictví a to v podobě výkazů finančního účetnictví, které jsou standardizované, a manažerské / vnitropodnikové účetnictví, které standardní podobu nemá. Dále mezi zdroje patří výroční zprávy, údaje z finančního a kapitálového trhu atd. (podle právní formy a velikosti podniku). Pro individuálního podnikatele jsou tyto další zdroje irelevantní, ale pro základní data i v případě, že nemá povinnost vést finanční účetnictví, se dají využít záznamy pro účely daňové evidence.

Standardními výkazy finančního účetnictví, které tvoří účetní závěrku, jsou podle Zák. o účetnictví 563/1991 Sb., §18, odst. 1 (Federální ministerstvo vnitra, 1991, s. 2805):

- rozvaha (balance),
- výkaz zisku a ztráty (tzv. výsledovka),
- příloha

Přehled o peněžních tocích (cashflow) může být povinný pro některé podniky podle zákonných podmínek (§ 18, odst. 2 Zák. č. 563/1991 Sb). Podobu výkazů upravuje vyhláška č 500/2002 Sb (část II., účetní závěrka).

3.7.1 Odhad výkazu zisků a ztrát

Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka ukazuje hospodářský výsledek podniku za pomoci zachycení nákladů a výnosů (nikoli výdajů a příjmů). Pro výrobní podnik představují výnosy tržbu především za prodané produkty. Ve zjednodušené podobě se ve výsledovce definují tři druhy výsledku hospodaření: provozní, finanční a mimořádný a tomuto členění odpovídají i zanášené náklady – druhové náklady, (Macík a Beran, 2009, s. 51) – a výnosy.

Odhad výkazu zisků a ztrát bude založen na odhadu naplnění jednotlivých hospodářských středisek a z toho vycházející hodinové sazby pro kalkulace.

3.7.2 Odhad bilance

Stejně jako výkaz cashflow a výsledovka, patří i rozvaha neboli bilance do výkazů standardizovaných dle vyhlášky 500/2002 Sb. a pro účetní jednotky je povinná dle § 18 zákona 563/1991 Sb, o účetnictví. Slovy § 3, odstavce 2 vyhlášky 500/2002 Sb. jsou v rozvaze uspořádány a označeny položky majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv. Podává informaci o struktuře majetku (aktiv) a zdrojů (pasiv). Modelování odhadů následuje v praktické části.

3.7.3 Finanční analýza

Bilanční, jinak též finanční analýzy jako zdroje užívají především shora uvedené finanční výkazy sestavované v účetní uzávěrce, pokud se mimo to zvlášť vede manažerské účetnictví (nestandardizované, pro vnitřní rozhodovací potřeby podniku), tak paralelně sestavené výkazy tohoto.

Pro použití metod finanční analýzy je třeba si osvětlit několik základních pojmů,

kteří se týkají především různé definice zisku a dalších dále použitých ukazatelů.

Zisk před zdaněním a úroky (Earnings before Interest and Taxes)

$$(8) \quad EBIT = EBT + \text{nákladové úroky}$$

Zisk před zdaněním, hrubý zisk (Earnings before Taxes)

$$(9) \quad EBT = EAT + \text{daň z příjmů za mimořádnou činnost} + \\ \text{daň z příjmů za běžnou činnost}$$

Zjednodušeně:

$$(10) \quad EBT = TR - TC$$

a pokud TC je úhrnem daňově uznatelných nákladů je základem pro daň z příjmu FO, podrobně § 7 odst. 3 Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

V případě podnikání FO je platná sazba daně z příjmu $r_{DP_{FO}}=15\%$ a výpočet bude následující:

$$(11) \quad EBT = EAT + (TR - TC)r_{DP_{FO}}$$

Čistý zisk (Earnings after Taxes)

$$(12) \quad EAT = \text{výsledek hospodaření za běžné období} \\ \xrightarrow{\text{pro FO}} (TR - TC) \cdot (1 - r_{DP_{FO}})$$

V případě podnikání FO nastává rozpor ohledně nákladů ve vyplácení vlastní „mzdy“ sám sobě. Z hlediska finanční analýzy z pohledu manažerského se jedná o náklad, ale dle zákona o daních z příjmů je tento náklad nedaňový (osobní spotřeba). Pro finanční analýzu a stanovení základu daně tak musí být EBT upraven tím způsobem, zda v tom kterém přístupu do TC patří vlastní výdělek, nebo ne.

Metody pro finanční analýzu jsou v zásadě používané dvojího druhu – elementární a vyšší. **Elementární metody** se obvykle dělí do 5 následujících okruhů:

– **Rentabilita**

Různé modifikace ukazatele výnosnosti vloženého kapitálu, obecně dané následující kostrou (Kalouda, 2015, s. 57):

$$(13) \quad \text{rentabilita} = \frac{\text{zisk}}{\text{vložený kapitál}}$$

přičemž pro jednotlivé modifikace ukazatele se pracuje s různou definicí zisku a vloženého kapitálu. Např. ukazatel ROA (Return of Assets) má 2 podoby:

$$(14) \quad ROA = \frac{EAT \text{ po výplatě prioritních dividend}}{\Sigma \text{ aktiv}} \\ ROA = \frac{EBIT}{\Sigma \text{ aktiv}}$$

– **Aktivita**

Určuje vázanost kapitálu a sestavuje se v 6 ukazatelích (Kalouda, 2015, s. 59):

$$(15) \quad \text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{365}}$$

$$(16) \quad \text{rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$(17) \quad \text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{365}}$$

$$(18) \quad \text{rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

$$(19) \quad \text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\frac{\text{tržby}}{365}}$$

$$(20) \quad \text{obrat aktiv, relativní vázanost fixních aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{fixní aktiva}}$$

– **Likvidita**

Ukazatele platební schopnosti, mají standardní stavbu, avšak doporučené hodnoty se různí.

$$(21) \quad \text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}, \text{ má být } 2-2,5$$

$$(22) \quad \text{pohotová likvidita, též »acid test«} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobá pasiva}}, \text{ má být } 1$$

Doporučená hodnota 1 se bere pokud oběžná aktiva typu pohledávek neobsahují pohledávky po splatnosti nebo dokonce nedobytné pohledávky (předpokládá platební morálku odběratelů).

$$(23) \quad \text{peněžní likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{celková krátkodobá pasiva}}, \text{ má být } 0,2-0,4$$

– **Zadluženost**

Ukazatele zadluženosti zobrazují poměr vlastních a cizích zdrojů vícero možnými způsoby:

$$(24) \quad \text{věřitelské riziko} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\Sigma \text{ aktiv}}$$

$$(25) \quad \text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\Sigma \text{ aktiv}}$$

$$(26) \quad \text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Doporučené hodnoty pro úrokové krytí: minimálně 3, střed 5, optimálně 8 (Kalouda, 2015, s. 61).

– **Finanční trh**

Ukazatele sestavované pro společnosti typu a. s. založené na tržní ceně akcií., pro naše použití irelevantní.

Mezi **vyšší metody** (početně náročnější) patří bankrotní a bonitní modely. Obecně

tyto metody postihují současný a budoucí stav podniku, přičemž bankrotní modely vycházejí ze skutečných údajů a predikují budoucí (ne)solventnost, bonitní metody vycházejí z poznatků teoretických a zobecněných pragmatických, hodnotí stav podniku (dobrý / špatný). Existuje celá řada a zde vybírám jen metody vhodné pro SME a řemeslné podniky (první 3 bankrotní, poslední EVA bonitní model):

– **Kralicek Quick Test**

Těž Q-test, původně vytvořen pro banky a postupně uvolněn i pro průmysl. Hodnotí se 4 kritéria známkami (jako školní škála) a výsledné hodnocení se získá průměrem těchto známek.

Tabulka 8: Kritéria a hodnocení Q-testu

	Velmi dobrý	Dobrý	Střední	Špatný	Ohrožen insolvencí
	1	2	3	4	5
$\frac{VK}{\Sigma \text{aktiv}}$	>30 %	>20 %	>10 %	<10 %	<0
$\frac{CF}{TR}$	>10 %	>8 %	>5 %	<5 %	<0
ROA	>15 %	>12 %	>8 %	<8 %	<0
Doba splácení dluhu v letech	<3 roky	<5 let	<12 let	>12 let	>30 let

Zdroj: Kalouda, 2015, s. 74–75

– **Indikátor bonity IB**

$$(27) \quad IB = 1,5 \frac{CF}{\text{závazky}} + 0,08 \frac{\Sigma \text{aktiv}}{\text{závazky}} + 10 \frac{EBT}{\Sigma \text{aktiv}} + 5 \frac{EBT}{TR} + 0,3 \frac{\text{zásoby}}{TR} + 0,1 \frac{TR}{\Sigma \text{aktiv}}$$

Tabulka 9: Hodnocení podniku dle IB

Hodnota	Hodnocení situace podniku
$-3 < IB \leq -2$	extrémně špatná
$-2 < IB \leq -1$	velmi špatná
$-1 < IB \leq 0$	špatná
$0 < IB < 1$	určité problémy
$1 \leq IB < 2$	dobrá
$2 \leq IB < 3$	velmi dobrá
$3 \leq IB$	extrémně dobrá

Zdroj: Kalouda, 2015, s. 71

– **Beermanova diskriminační funkce**

Byla vytvořena zvláště pro řemeslné a výrobní podniky, není vhodná pro hodnocení obchodních podniků.

$$(28) \quad BDF = 0,217 \frac{\text{odpisy HIM}}{\text{počáteční stav HIM} + \text{přírůstek}} - 0,063 \frac{\text{přírůstek HIM}}{\text{odpisy HIM}} + 0,012 \frac{\text{EBT}}{\text{TR}} +$$

$$0,077 \frac{\text{závazky vůči bankám}}{\Sigma \text{ cizí zdroje}} - 0,105 \frac{\text{zásoby}}{\text{TR}} + 0,165 \frac{\text{CF}}{\Sigma \text{ cizí zdroje}} + 0,161 \frac{\text{EBT}}{\Sigma \text{ aktiv}} +$$

$$0,268 \frac{\text{TR}}{\Sigma \text{ aktiv}} + 0,124 \frac{\text{EBT}}{\Sigma \text{ cizí zdroje}}$$

Tabulka 10: Vyhodnocení BDF

Hodnota	Hodnocení situace podniku
BDF < 0,20	velmi dobrý stav podniku
0,20 < BDF < 0,25	dobrá stav podniku
0,25 < BDF < 0,30	průměrný stav podniku – nastraně dobrých
0,30 < BDF < 0,35	průměrný stav podniku – nastraně špatných
0,35 < BDF	špatný stav podniku

Zdroj: Kalouda, 2015, s. 72

EVA

Vznikl za účelem posuzování výkonnosti podniku a vypovídá o tom, zda podnik hodnotu vytváří, nebo naopak spotřebovává. Dělicí hodnotou je tedy 0.

$$(29) \quad EVA = EBIT \cdot (1 - r_{dp}) - WACC \cdot \Sigma \text{ aktiv},$$

$$(30) \quad \text{kde } WACC = \frac{r_{cizí} \cdot (1 - r_{dp}) \cdot \text{cizí zdroje}}{\Sigma \text{ aktiv}} + \frac{r_{vlastní} \cdot \text{vlastní zdroje}}{\Sigma \text{ aktiv}}$$

3.7.4 Zdroje a použití prostředků

Zdroje a jejich užití jsou opět závislé a do značné míry determinovány volbou scénáře vybavení a rozpočtu (plný úvazek s plným strojním vybavením vs. živnost jako druhé zaměstnání s pouze nejnutnějším zázemím).

Pro případ rozjezdu při zaměstnání s očekáváním budoucího překlopení poměru se jako pravděpodobná skupina zdrojů financování jeví tzv. FFF (FFF Capital). Jedná se o investory z okruhu rodiny, přátel a bláznů (Family, Friends, Fools). (ManagementMafia, 2011, [on-line])

3.8 Shrnutí teoretické části

V teoretické části práce bylo rozebráno schéma podnikatelského plánu dle Hisricha (Hisrich, 1996) a u každé části plánu s rešerší v odborných pramenech nastíněny metody, které jsou pro zpracování té které části vhodné.

Z velké části se jedná o metody marketérské (4P, SWOT, GE, BCG), vzhledem k výrobní povaze zamýšleného podniku se uplatňují v menší míře i metody procesního inženýrství a racionalizace výroby (SIPOC, snímkování za účelem normotvorby, nákladově orientovaná kalkulace za použití klasického kalkulačního vzorce, metoda hodinové režijní sazby a její diferenciací pro rozdílná hospodářská střediska) a nakonec metody finanční analýzy (metody elementární a vyšší).

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Jak bylo nastíněno v 3.1, samostatné podnikání je založeno na 4 aspektech: samostatnost, odpovědnost, výdělečnost / ziskovost a soustavnost. Tato část práce se bude zabývat především druhými dvěma body. První dva si dovoluji předpokládat primárně jako osobnostní rysy, které musí živnostník mít – s obdobným postojem k těmto charakteristikám se setkáme i obecně mezi podnikateli. Např. zakladatel portálu Fler.cz (prodejný portál řemeslných výrobků), Jiří Kubeš, v Profitu č. 9/2016 říká: „Nápad není to hlavní,...., chcete-li uspět, musíte nápad zvednout, být pohotoví, pracovití, kreativní, trpěliví a zcela neúnavní.“ (Šulistová, 2016, s. 14). Zajímavostí je i to, že poslední zmiňovaný rys, tj. neúnavnost, prokázal mezi českými podnikateli výzkum EY, jehož závěrečné shrnutí zní: „Úspěšní čeští podnikatelé jsou většinou neskuteční dřiči.“ (Mladá fronta, 2016a, s. 6).

O tom, že vytrvalost a tvrdohlavost není specifikum lokální ani časové svědčí i to, že dva průkopníky podnikání, H. Forda a T. Baťu spojuje mj. fakt, že úspěchu dosáhli až po prodělání bankrotu, který u obou nastal do dvou let od prvního vstupu do soukromého podnikání. (Kohout, 2014, s 216), (Pokluda, 2013, s 15)

Spojitosť mezi zmíněnými charakteristikami a vykonáváním činnosti samostatně a na vlastní odpovědnost je zřejmá. Konkrétně u sebe požadavky na odpovědnost a samostatnost ve vztahu k oboru činnosti zakládám z hlediska odbornosti na dosaženém vzdělání a dosavadních zkušenostech v oboru tisku a dalšího zpracování tiskovin. Mimoto se v oboru vydavatelství a polygrafie jedná o činnost ohlašovací volnou (§ 19, pís. c zák. 455/1991 Sb, dále příloha č. 4 k Nařízení vlády č. 278/2008 Sb), u níž zákon nepožaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti (§ 25 zák. 455/1991 Sb), vyjma splnění všeobecných podmínek, mezi které patří plná svéprávnost a bezúhonnost (§ 6 zák. 455/1991 Sb.). Zákonodárce tak u živnosti ohlašovací volné nechává předpoklady ke splnění oněch hlavních 4 aspektů živnosti zcela na uvážení jedince (plně svéprávného a bezúhonného). Na úspěšném naplnění pak závisí úspěšnost provozování živnosti.

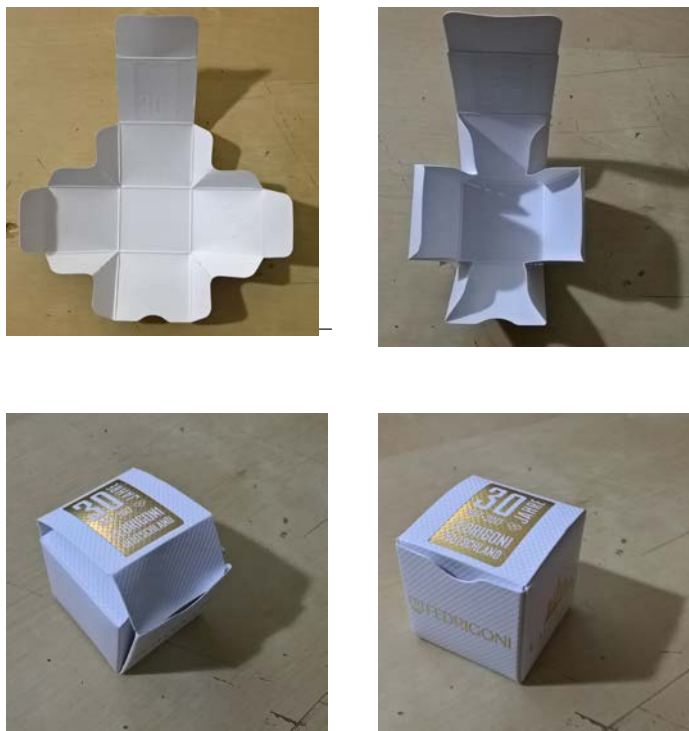
4.1 Analýza odvětví

Hlavním nástrojem při analýze odvětví je bezpochyby rešerše, jak ve zdrojích (trendy), tak i rekogniskace terénu (především konkurenční prostředí). Ohledně prostředí konkurenčního bude proveden průzkum v oblasti cen konkurence.

4.1.1 Vyhlídky do budoucna a vývojové trendy

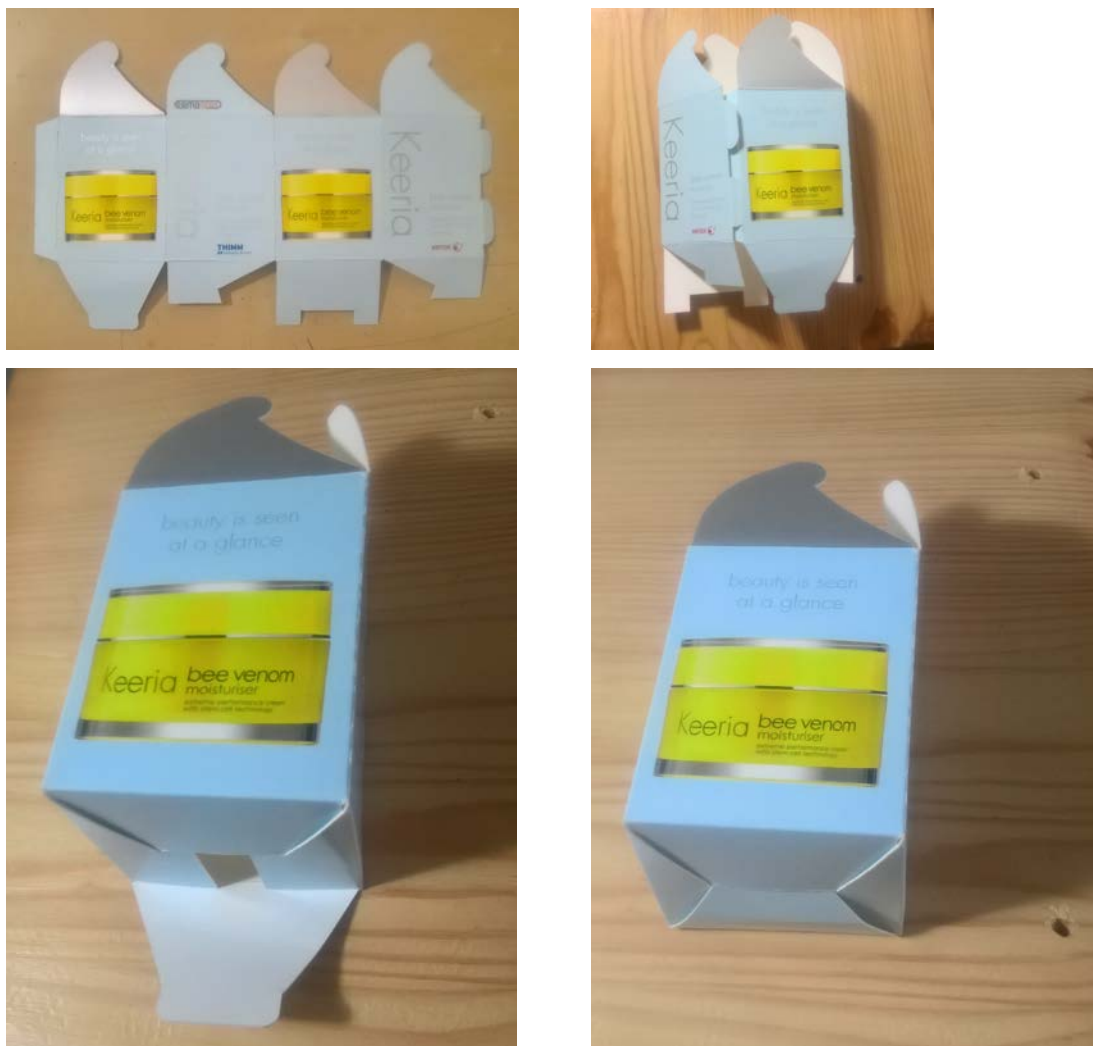
Výrazným sledovaným trendem je zmenšování nákladu zakázek, tzv. zkracování zakázek a rostoucí objem malých zakázek. Tento trend spatřujeme v publikačních a komerčních tiskovinách už delší dobu, v poslední době je tento trend sledovaný i pro obalové materiály. S tím souvisí rychlý rozvoj digitálních technologií, které mají podstatně kratší přípravné časy, než konvenční a jsou tak vhodné pro krátké zakázky. Jako zajímavost v digitální produkci obalových materiálů v oblasti lehké nekaširované kartonáže sledujeme konstrukční změny ve smyslu snahy odstranit lepení, pokud je to možné, lepení je totiž vždy časově velmi náročné (strojní má dlouhou přípravu, ruční pomalý takt). V souvislosti s malonákladovými sériemi kartonáže se tak začíná prosazovat spojení na konstrukční zámečky v materiálu tak, aby byla odstraněna potřeba lepit (viz Obrázek 3 a Obrázek 4).

Obrázek 9 Příklad konstrukce obalu bez lepení



Zdroj: Vlastní práce, 2017

Obrázek 10 Příklad konstrukce obalu bez lepení - spojení rukávu na zámky, použití samosvorného dna



Zdroj: Vlastní práce, 2017

Mezi lety 2015 a 2020 se očekává nárůst složené roční míry (Compound Annual Growth Rate, CAGR – střední meziroční nárůst, Investopedia.com, 2017 [on-line]) digitálně potištěných obalů 16 % (The Future of Digital Print for Packaging to 2020, Smithers PIRA, 2015 in XEROX CZECH REPUBLIC s.r.o., 2016). Xerox v této studii také uvádí, že důvodem pro digitální potisk obalových materiálů jsou častější objednávky a kratší doba zpracování. Dále zajímavým postřehem, který se v obdobných studiích nevyskytuje příliš často je, že mimo často doporučované zefektivnění procesů hned na druhém místě Xerox doporučuje věnovat pozornost správě barev a spolupráci s patřičným odborníkem. Obalový segment je totiž na přesnou prezentaci barevnosti obecně náchylnější, než publikační tisk.

Noviny pro grafický průmysl v čísle 4/2017 (grafie.cz, 2017) píší, že „Budoucnost tisku knih je digitální“ a zároveň připojují, že ČR prozatím v digitálním tisku knih zůstává za světem, takže potenciál je v této oblasti velký. Digitální tisk knih je podmíněn

snižováním nákladů jednotlivých titulů. V souvislosti s tím je (také spíše ve světě) známý trend Book on Demand (BOD), kdy si zákazník nechává digitálně zhotovit přímo jeden kus na vyžádání (knihu si vybírá v elektronickém katalogu a až po výběru je přímo pro něj vyrobena).

Z vydavatelského hlediska dále nabývají na významnosti různá zpestření vydávané publikace, především navázání na online obsah, účelné využití QR kódů pro načtení dalšího obsahu pomocí mobilního telefonu, nebo použití AR (rozšířené reality). Tyto trendy jsou spíše v počátcích, a i když jsou pro zadavatele / zpracovatele tiskoviny velmi atraktivní, praktická odezva u příjemce tiskoviny je zatím stále velmi malá. Pro úpravce tiskoviny je ale určitě přínosem do budoucna seznámit se s fungováním těchto interaktivních prvků a s jejich návrhem. Dobrým základem pro QR jakožto kódy s normovanou strukturou z rodiny čárových kódů je seznámit se se zásadami GS1 (Global Standard One, organizace celosvětově zajišťující fungování čárových kódů, pobočka pro ČR v Praze).

Před nemnoha lety vyhlášený trend celkové elektronizace / digitalizace a ústupu papírových médií se jednoznačně nepotvrdil – Noviny pro grafický průmysl 2/2017 (grafie.cz, 2017) uvádějí článek Je stále aktuální trend "Paperless"?, který pokračování trendu přechodu na bezpapírové formy dokumentů a publikací vyvrací. Trend spatřuje spíše v environmentální odpovědnosti poskytovatelů tiskových služeb – mimo známý fenomén recyklace také např. čerpání především z místních zdrojů (tzn. nedovážet co nejlevnější papír přes půl planety ale raději použít dodavatele s výrobou v Evropě a odstranit tak ekologickou zátěž vzniklou zbytečným logistickým řetězcem). V segmentu obalů Xerox ve studii „Digitální tisk obalů: Příležitost k růstu“ (XEROX CZECH REPUBLIC s.r.o., 2016) podotýká, že obal je obvykle pro prodej výrobku nenahraditelný a trend snižování spotřeby papírových médií se tohoto segmentu prakticky netýká.

4.1.2 Analýza konkurence

Jak bylo uvedeno výše, pro popis konkurence je třeba provést rešerši zaměřenou tak, aby postihovala relevantní konkurenci, tzn. orientovanou především lokálně, v oboru a ve velikosti SME. Relevantní konkurencí mohou být i části provozů větších výrobních firem, např. digitální tiskové provozy fungující ve větších komplexních tiskárnách. U takovýchto „subjektů“ je ale prakticky nemožné dohledat patřičné indikátory (objemy tisku, finanční obrat) s výjimkou případů, kdy se jedná o nějaký inovační projekt nebo

vlajkovou loď technologie, které se objevují v odborném tisku i s lehkým nahlédnutím do ekonomiky provozu.

Jako nejjednodušší vodící parametr (a obvykle dobře dostupný) je vhodné se zorientovat v cenách adekvátních produktů blízké konkurence. Pro oblast malonákladového tisku úplně nejjednodušším nahlédnutím může být cena za tisk černobíle nebo barevné strany v závislosti na použitém papíru (substrátu) a na nákladu tisku. Jednoduchý průzkum pro tisk formátu A4 černobíle nebo barevně jednostranně na osmdesátigramový papír (bílý „kancelářský“) následuje v Tabulka 11:

Tabulka 11 Analýza cen konkurence – malonákladový digitální tisk (IV/2017)

1/0 - černobíle jednostranně		10	20	50	100	ks A4
Copy General	kopírovací centrum	29,00 Kč	50,00 Kč	125,00 Kč	250,00 Kč	
BP Copy	kopírovací centrum	30,00 Kč	50,00 Kč	95,00 Kč	180,00 Kč	
FTP Print	malonákladová digitální tiskárna	37,22 Kč	74,57 Kč	153,33 Kč	154,05 Kč	
Tiskap	profesionální ofsetová tiskárna	-	-	-	-	
RoboCopy	samoobslužný kiosek	20,00 Kč	40,00 Kč	100,00 Kč	200,00 Kč	
PunxPress	autor	55,00 Kč	74,80 Kč	134,20 Kč	233,21 Kč	

4/0 - barevně jednostranně		10	20	50	100	ks A4
Copy General	kopírovací centrum	180,00 Kč	360,00 Kč	900,00 Kč	1 800,00 Kč	
BP Copy	kopírovací centrum	190,00 Kč	330,00 Kč	810,00 Kč	1 410,00 Kč	
FTP Print	malonákladová digitální tiskárna	172,55 Kč	305,28 Kč	464,64 Kč	496,91 Kč	
Tiskap	profesionální ofsetová tiskárna	230,02 Kč	332,27 Kč	579,59 Kč	911,13 Kč	
RoboCopy	samoobslužný kiosek	100,00 Kč	200,00 Kč	500,00 Kč	1 000,00 Kč	
PunxPress	autor	115,05 Kč	189,44 Kč	412,62 Kč	784,57 Kč	

Zdroj: Vlastní práce, 2017

V uvedeném průzkumu byly použity buď veřejně dostupné nabídky dodavatelů, nebo přímo pro tento účel vyžádané cenové nabídky. Všichni jmenovaní konkurenti mají provoz v Praze, aby tak byla splněna podmínka geografické relevance, ale z hlediska segmentace se jedná o „širší“ konkurenci, v zásadě téměř žádný z těchto poskytovatelů se nedá brát zcela jako přímá konkurence z různých důvodů. Pro srovnání byla využita též aktuální vlastní cena účtovaná v současném stavu provozu živnosti. Všechny ceny jsou počítány vč. DPH pro koncového zákazníka (pro potřeby B2B by bylo třeba poměřovat ceny bez DPH a zde by hrálo roli, který dodavatel je nebo není plátcem DPH). Jak je vidět, cena je až na nejnižší náklady tiskoviny (kde se projevuje vysoký fix na zahájení práce) někde mezi úrovní malonákladové digitální tiskárny a profesionální ofsetové tiskárny, která provozuje digitální tisk jako středisko doplňující jejich hlavní portfolio. To je úro-

veň konkurenceschopná a i pozice v segmentu je odpovídající záměru.

Dále je vhodné vyhledat různé niky u konkurence (především technologické a personální), které dávají prostor pro vlastní řešení problému. Účelem je zjistit konkurenceschopnou cenu samotného tisku a dále příležitosti, kterých blízka konkurence nevyužívá. Např. pro maloformátový, malonákladový digitální tisk to bude potisk materiálů nad gramáž 300g, příp. strukturní materiály a potenciál se dá odhadovat i v potisku plastových materiálů, např. nerozmočitelných polyesterových papírů (Xerox Premium Never Tear), které mají ambici z části nahradit segment laminovaných tisků na papír (menu karty, nápojové lístky apod. – aplikace, u kterých se vyžaduje odolnost vůči vlhkosti a povětrnostním podmínkám). Tyto niky však vyžadují investičně náročné strojní vybavení a i např. spotřební materiál typu plastových papírů je stále poměrně drahý a nasazení takových tisků je potřeba marketérsky ošetřit jako prémiový produkt s přidanou hodnotou, za kterou má smysl něco připlatit. Dále je na vzestupu tisk speciálními tonery, např. bílou / metalickou (zlatá / stříbrná) / čirou (za účelem efektu lakování tiskovin) v maloformátovém digitálu, ale tyto možnosti jsou zatím u velmi omezeného portfolia strojů několika málo výrobců a obvykle se též jedná o investičně náročné vybavení. Dále např. u tisku bílým tonerem je zatím ještě stále problém dosáhnout na tmavých potiskovaných médiích potřebného krytí. Tyto niky jsou tedy zajímavou příležitostí, ale pro jejich pokrytí je třeba mít k dispozici nezanedbatelné investiční prostředky a dále možnosti (časové, finanční) experimentovat a ladit tiskový výstup k požadované kvalitě.

Nika, jejíž překlenutí by mělo být podstatně snazší, je nabídnutí tiskového výstupu se zřetelem na požadavky vyladění barevnosti dle zákaznickovy reference (např. proti donesenému referenčnímu vzorku, oproti normované barevnosti ofsetového produkčního tisku, nebo některému ze standardních vzorníků barev, typicky se jedná o vzorníky Pantone Matching System – PMS, nebo méně často HKS, RAL). Z vlastní zkušenosti na aktuální zaměstnanecké pozici zadavatele tiskovin můžu tvrdit, že tuto možnost v plné hloubi, kterou umožňuje technické vybavení dodavatelů, neposkytuje nikdo z dodavatelů, u kterých jsem toto zatím požadoval (v takové formě, kterou jsem jako odběratel vyžadoval, zkušenost od 4 různých pražských dodavatelů s různou úrovní vybavení ale vždy na profesionální technické úrovni). Pro takovéto ladění barevnosti buďto přímo se zadavatelem u stroje anebo podle zadavatelových vzorků jsou nutné následující aspekty:

- Tiskař musí dokonale ovládat možnosti nastavení stroje (dnes na digitálních strojích typicky v softwarové ovládací konzoli)
- Tiskař se musí dobře orientovat ve znalostech měření barevnosti

a v problematice barevných prostorů měření a tisku

- Tiskový stroj musí být udržovaný tak, aby na něm vůbec bylo možno dosahovat stabilních výstupů (originální tonery, pravidelný servis typicky daný provozní servisní smlouvou)
- SW stroje musí umožňovat uživatelsky pohodlné nastavování tónových křivek separací tisku
- Alespoň elementární měřicí vybavení pro měření barevnosti

S těmito předpoklady vč. schopné obsluhy je obvykle možno slušně se přiblížit potřebám zadavatele. Takovýto rozjezd tisku s laděním barevnosti ale přidává spotřebu času a také materiálu (tonery + potiskované médium na testovací vzorky, typicky alespoň 3 archy tisku navíc při snadno dosažitelných požadavcích) a s tím je nutno počítat v kalkulacích (kalkulace tisku s laděním musí být ve zvláštním režimu se zohledněním této abnormální spotřeby). Existují i automatizovaná řešení, která nekladou přílišné nároky na obsluhu, otázkou pak je, zda je v takovém případě možno dosáhnout vyladění dle zadavatelovy reference a dalším aspektem je finanční náročnost. Při dosažení shora uvedených parametrů se dá očekávat možnost nabídky takového ladění dle zákazníka i s technickým vybavením v řádu pořizovací ceny 40–80 tis. Kč (při pořízení použitého vybavení).

Zajímavou oblastí je také online prodej. Např. na prodejním portálu Fler.cz, který se oborově hodí pro nabízení některých typů malonákladové tiskové produkce (hlavně diáře, bloky, obaly), se dají poměrně jednoduše alespoň s rámcově orientační přesností vysledovat důležité indikátory prodeje.

Podle kategorií prodeje produktů zde lze vytipovat prodejce, kteří nabízejí zboží ze zájmového oboru a u nich dále pátrat po datech. Byl proveden průzkum a vyhodnocení na bázi sledování meziročního vývoje vybraných prodejců (1Q2016–1Q2017). Pro účely tohoto pozorování byly u prodejců vždy vyselektovány pouze skutečně zájmové produkty (prodejci obvykle nabízejí portfolio, z kterého je pro průzkum relevantní pouze nějaká část). Poznatky jsou dále rozříděny podle typů produktů, ke kterým se vážou.

Výběr prodejců byl sestaven tak, aby měli už realizovaný obrat v oblasti polygrafické řemeslné výroby, a aby v jejich portfoliu zaujímaly sledované produkty významné místo.

Cílem tohoto dílčího šetření je zjištění, zda se zabývat prodejním kanálem online, popř. přímo prodejem na Fler.cz, dále úžeji specifikovat produkty, s kterými se dá předpokládat na tomto kanálu prodejní úspěch.

Vlastní průzkum je pro rozsáhlost tabulky zařazen v přílohách jako Tabulka 44, Tabulka 45 a Tabulka 46.

Byly sledovány prodeje se zřetelem na vyfiltrování produktů ze sledované oblasti, klíčovým sledovaným znakem byl měsíční obrat. Tento znak se nedá stanovit zcela jednoduše z toho důvodu, že většina prodejců u většiny prodaných produktů už nezveřejňuje cenu, za kterou byl produkt prodán. Přiblížení měsíčního obratu tedy bylo stanoveno na základě cen adekvátních obdobných produktů, které měl prodejce v nabídce v době pozorování. Jedná se spíše o kvalifikovaný odhad v rámci orientace (v řádu přesnosti pravděpodobně stovek až tisíců korun). Metoda stanovení měsíčního obratu je poměrně hrubá a zakládá se na výpočtu:

$$(31) \quad \text{obrat p. m.} = \frac{\sum \text{prodej [ks]} \cdot c_j \left[\frac{\text{Kč}}{\text{ks}} \right]}{\text{počet měsíců aktivity v době sledování}}$$

kde \sum prodej = celkem prodáno zájmového zboží v momentě sledování

c_j = průměrná jednotková cena zájmového zboží v momentě sledování

Do výpočtu tak vstupují vždy souhrny prodejů v momentě sledování, což výsledek zkresluje (pro lepší vypovídací hodnotu by bylo potřeba ještě sledované objemy rozdělit – přiřadit skutečně realizované objemy do přírodních roků).

Závěrem z tohoto průzkumu je, že v oblasti táhnou luxusně zpracované knižní vazby s různými netradičními materiály (krajky, spoustu různých stuh, textilie ne běžně používané pro potahy knižních desek, plechové desky...) se zaměřením na cílové skupiny A. svatební obřad B. deník vývoje novorozence. Značná část úspěšně prodávaných vazeb je typu vazby albumové pro zařazení fotografií (právě svatební alba a na fotografie dětí).

Oba prodejci, kteří zrealizovali odhadem nejvyšší měsíční obraty (*Marcela.V. a L-A Photo Handmade*) zároveň vykázali meziročně cca dvojnásobný nárůst odhadovaného měsíčního obratu v zájmovém oboru, oba se soustředují na zmíněné luxusní knižní vazby, kde se jednotková cena pohybovala mezi 600–900 Kč a měsíční obrat na Fler.cz realizovali v řádu 10–20 tis. Kč.

Naproti tomu jako celkem propadák se ukázaly obalové materiály, což je celkově proti očekávání v průmyslové sféře v oboru.

Prodejce *U Madlenky*, který realizoval největší objem prodeje na kusy nabízí různé kartičky, jmenovky, cedulky, kde sice není vysoká jednotková cena, ale v daném objemu dosahuje s celkem jednoduchým produktem i zajímavého měsíčního obratu. Tento sortiment je třeba mít dále na zřeteli jako doplňkový, jednoduše vyrobitelný a prodejný v relativně zajímavém množství.

4.2 Popis podniku

4.2.1 Výrobky

Výrobní portfolio je determinováno scénářem velikosti podniku dle 4.2.3 ve 2 možných navrhovaných variantách buďto minimálního vybavení nebo komplexního vybavení. Konkrétní výrobní portfolio je rozděleno dle plánovaného vybavení v bodech 4.2.3.1 a 4.2.3.2.

Další plánovanou výrobou jsou knihařské práce, především zhotovení bloků a zápisníků. Konkrétní produktové větve opět podmíněny variantním scénářem vybavenosti, viz 4.2.3, v hrubém rozdělení do produktových větví se jedná o následující.

Výrobky možné při minimálním vybavení dle 4.2.3.2

- Jednoduché tiskoviny do formátu A4, ploché archy A4
- Tiskoviny s knihařským zpracováním do formátu A5 pro šitou vazbu a A4 pro vazbu lepenou
- Tiskoviny do formátu A4 s mírnou náročností na výřez

Výrobky možné při kompletním vybavení dle 4.2.3.1

- Tiskoviny do formátu SRA3 / A3 (plakáty)
- Tiskoviny náročné na výřez (kartičky, vizitky)
- Šitá vazba ve složeném formátu A4 (časopisy)
- Knižní vazba jednodušší (lepená / sešitová – bločky, zápisníky)
- Pevná knižní vazba (luxusnější provedení, na míru, fotoalba apod.)

Jako vhodná nika byl vnímán tisk na plastový papír zn. Xerox Premium Never Tear, který je vhodný do vlhkého prostředí / venkovních povětrnostních podmínek a navíc se nedá roztrhnout. Tato aplikace mířila především na restaurační provozy a v nich často umístěvané menu lístky a nahrazení laminace těchto lístků. Bohužel na aktuálně provozované technologii se tisk ukázal jako velmi nestabilní bez odhalení zjevných příčin tohoto stavu, další marketingové aktivity v tomto produktu byly pozastaveny do vyřešení technologické stránky problému. Zatím není známo mnoho realizovaných aplikací na tomto materiálu a nika tak je stále volná k obsazení, ale bude to vyžadovat další vývojové kroky co do technického vybavení.

Dále je možno poskytovat knihařské práce ruční povahy méně náročné na vybavení, různé drobnější knihařské opravy (patří do služeb), omezené portfolio kaširované kartonáže spíše „řemeslné“ na míru, kusová výroba.

4.2.2 Služby

Jak bylo uvedeno výše, služba v podobě DTP prací může být součástí hmotného výrobku, ale zrovna tak dobře může být poskytována pouze tato služba samostatně. Dalším druhem poskytovaných služeb budou různé knihařské práce jako opravy poškozených knih.

DTP práce jako poskytovaná služba jsou nejméně náročným hospodářským střediskem prostorově i co se týče vybavení. Práce je kancelářské povahy na PC s občasným tiskem kontrolního obtahu nebo tiskem vzorků pro schválení grafiky zákazníkem. Pro profesionální činnost v oboru DTP přípravy je zapotřebí především adekvátní SW vybavení, pro většinu účelů je vhodný balík Adobe Creative Cloud, který při měsíčních nákladech €60,49 vč. DPH zahrnuje klíčové aplikace pro DTP přípravu jako jsou InDesign, Illustrator a Acrobat PRO, dále knihovnu písem TypeKit. Mimo tyto aplikace především pro dávkové zpracování a třídění fotografií je vhodný Zoner Photo Studio Brněnské provenience, pro přípravu čárových kódů Zoner Barcode Studio, který jako orphanware je možno získat zdarma bez nároku na technickou podporu, ale o kterém se ví, že přímo na jeho vývoji se podílela česká pobočka GS1. Příprava QR kódů je možná v aplikaci InDesign, nebo lze využít některý on-line generátor – pro účely profesionálního DTP zpracování je vhodný např. <https://qrcode.littleidiot.be/> protože umožňuje ukládání kódu ve vektorových formátech souboru, které dále umožňují např. velmi snadnou editaci barevnosti obrazce kódu a jeho další přípravu na použití do tiskoviny.

Pro segment DTP příprav pro tiskoviny realizované ofsetem v profesionálních komerčních tiskárnách je vhodné se ještě vybavit SW Enfocus Pitstop Pro v nákladové hladině €30 p. m., který umožňuje efektivní kontroly dat od grafiků a dále opravy chyb v tiskových datech způsobem vylučující další poškození tiskových dat. Tyto operace jsou potřeba především pro segment kontrol dat před uvolněním do tisku a archivních montáží jako přípravných prací pro tisk. Klientem pro tyto práce je typicky zadavatel tisku, který sám nemá možnost tyto práce provést, nechce si kupovat licenci tohoto SW nebo nemá dostatek lidských zdrojů pro provedení takových prací (je potřeba kvalifikace a široké zkušenosti v oboru), zároveň data od jeho zákazníka dostává ve formě od grafika, autora tiskových dat, který ale nezná další technologie a tudíž jsou tisková data v podobě, kdy samotné uvolnění do tisku musí ještě předcházet kontrola, oprava chyb a archivní montáž podle zvolené tiskové technologie (tj. umístění motivu tisku na tiskový arch např. podle rozměru archu, typicky B1/B2, v malonákladové produkci SRA3).

V oboru DTP prací se zde rýsují 3 hlavní potenciální okruhy příjemců služby –

buď zadavatelé kompletní malonákladové zakázky, kde DTP příprava je součástí dodání tiskoviny (B2C i B2B), dále zadavatelé, kteří potřebují tiskovinu pouze připravit a realizaci si zajišťují sami (odvádí se pouze služba DTP přípravy a výstupem jsou tisková data, typicky např. příprava časopisu, publikace – B2C i B2B) a zcela specifickým okruhem jsou firmy v oboru, které potřebují DTP přípravu ve formě kontroly a vychystání tiskových dat do tisku (B2B).

Z hlediska kalkulací, cenových nabídek (CN) a fakturace je vhodné držet odděleně výnosy (kalkulované i fakturované) z těchto služeb od ostatních, např. ceny za materiál, tisk a další zpracování tiskovin. Toto výslovně vyžaduje například Unie grafického designu (jíž je autor členem) v 6. bodě etického kodexu (unie grafického designu, 2017 [on-line]): „Člen nesmí skrývat v kalkulacích cenu grafických prací do jiných položek (zejména tisku) nebo jinak netransparentně uvádět cenu grafických prací.“

Při podání kompletní cenové nabídky na DTP přípravu i realizaci tiskoviny se tak DTP příprava stává fixní položkou, kterou je nutno hradit nezávisle na pozdější realizaci a na realizovaném množství tiskovin. Tuto skutečnost je potřeba zákazníkovi / příjemci nabídky řádně vysvětlit, pokud se totiž neorientuje v oboru, nabídku v položkách samu o sobě pravděpodobně nepochopí (prvky osobního prodeje zdůvodňované právě složitostí produktu, který si zákazník sám není schopen relevantně vybrat / popsat). Variabilními položkami je v nabídce potom cena zhotovení tiskoviny v závislosti na nákladu, typicky vystavovaná pro několik různých variant nákladu.

Následuje příklad takto sestavené nabídky (jedná se o DTP návrh publikace, dále její kompletní zpracování – materiál, vytištění, sešití, ořez na čistý formát s nabídkou dodání 10 / 12 / 15 / 20 / 50 ks publikace) – viz Obrázek 5.

Obrázek 11 Ukázka CN při rozdělení položek na službu (DTP příprava) a výrobek (zhotovení publikace)

<p>Odběratel:</p> <p>Náboženská obec Církve československé husitské ve Vlašimi Sportovní 518 258 01 Vlašim</p> <p>Telefon: E-mail:</p> <p>IČ: 70892920 DIČ: CZ70892920</p>	<p>Dodavatel:</p> <p>Tomáš Dušek – PunxPress Arménská 14 101 00 Praha</p> <p>IČ: 05298458 DIČ: CZ8908180611</p>					
Dodací adresa:						
Datum nabídky: 05.03.2017	Předpokládané datum realizace:					
<p>Kalkulace se sestává ze 2 složek:</p> <p>1. příprava grafiky (DTP příprava) zpoplatněná samostatně nezávisle na počtu tištěných kusů</p> <p>2. kalkulace tisku a vazby V1 (sešitová vazba 2 skobkami) v závislosti na počtu vyrobených výtisků</p> <p>DTP příprava se realizuje a platí jednorázově, zatímco tisky je možno v případě potřeby z této už hotové přípravy opakovat.</p> <p>Tzn. pokud by se např. jeden měsíc udělala DTP příprava a výtisklo 10 ks a další měsíc by bylo potřeba dotisknout dalších 10 ks, bude se při dalším tisku účtovat už jen cena samotného tisku a vazby (v závislosti na počtu kusů).</p>						
Objednané položky						
Objednané položky	Cena ks	Počet	Bez DPH	DPH %	DPH	Včetně DPH
DTP příprava 8 stran vnitřek + 4 strany obálka fixní náklad nezávislý na počtu výtisků	1 500,00	1	1 500,00	0,00	0,00	1 500,00
Tisk a vazba V1 formát 145x200 mm, 8+4 s., vnitřek černobíle, obálka zvenku barevně	47,06	10	470,55	0,00	0,00	470,55
Tisk a vazba V1 formát 145x200 mm, 8+4 s., vnitřek černobíle, obálka zvenku barevně	41,68	12	500,14	0,00	0,00	500,14
Tisk a vazba V1 formát 145x200 mm, 8+4 s., vnitřek černobíle, obálka zvenku barevně	37,87	15	567,98	0,00	0,00	567,98
Tisk a vazba V1 formát 145x200 mm, 8+4 s., vnitřek černobíle, obálka zvenku barevně	37,31	20	746,21	0,00	0,00	746,21
Tisk a vazba V1 formát 145x200 mm, 8+4 s., vnitřek černobíle, obálka zvenku barevně	29,58	50	1 479,12	0,00	0,00	1 479,12

Nejsem plátcem DPH.

Otisk razítka, podpis

Zdroj: Vlastní práce, 2017

4.2.3 Velikost podniku

Tato stejně jako následující část plánu je významnější pro podnikatele, kteří zakládají firmu se zaměstnanci. V případě živnostníka bez zaměstnanců je co do velikosti na uvážení např. formální zavedení provozovny. Provozovna se ohlašuje na příslušném živnostenském úřadě a podle informací podaných odborem živnostenským místně příslušného Úřadu MČ Praha 10 k tomu stačí adresa provozovny a doklad totožnosti. Ještě je nutno mít právní důvod k užívání prostoru, tj. např. platnou nájemní smlouvu (nejlépe uzavíranou s uvedením IČ).

Dále v tomto bodě bude rozvrženo několik scénářů co do časové náročnosti, především je nutno rozvážit, zda provoz živnosti bude činností při zaměstnání, nebo jedinou činností hlavní. Na tom pak závisí potřeba technologické vybavenosti a ta generuje nutná rozpočtová minima prostředků.

Během roku 2016 byla sestavena studie technologické vybavenosti a profinancování 2 variantních scénářů – plný úvazek se vším technologickým vybavením a zkrácený úvazek s minimálním vybavením.

U obou variant byly sestaveny hodinové dotace na práci na základě plánovacího kalendáře. Pro sestavení hodinové kapacity při plánovaném plném úvazku je nutno ze základního ročního fondu pracovních hodin odečíst ještě 20 dní po 8 hodinách na dovolenou a minimálně ještě 5 dní po 8 hodinách na nemoc. U plánovaného zkráceného úvazku byla kapacita definována jako 2,5 h denně pro počet pracovních dní v roce obdobně poníženého o 25 dní. Plánované hodinové kapacity jsou dále klíčové pro sestavení hodinové režijní sazby jednotlivých HS.

4.2.3.1 Varianta 1: plný úvazek, komplexní technologie

Technologie: Tisk formátu SRA3 s C a Z skladem, falcováním na půl TA online při tisku, vkládání obálky z předtisku, online šití V1 a V3. Ruční přípravek pro lepení vazby V2 (nahradí kroužkové a podobné vazby). Množnost tisku časopisů v čistém formátu rozloženém A3, šité klasickou sešitovou vazbou V1. Ploché tiskoviny do hrubého formátu 320 × 450 mm (vhodné i pro plakáty).

Řezačka s dobrou výbavou umožní formátování všech dostupných médií před tiskem přímo na pracovišti (předpokládá se tak snížení pořizovacích cen oproti stavu, kdy je nutno formátovat u prodejce) a dále zajistí přesnou a rychlou výrobu všech vyřezávaných tiskovin, jako jsou především vizitky, různé kartičky, visačky. Taktéž umožní efektivní ořez knižních bloků a tudíž vytvoří technologické zázemí pro rozvinutí produktové větve knihařských výrobků. Jak ukázal výzkum zaměřený na on-line prodej kanálem Fler.cz, realizovaný v bodě 4.1.2, luxusní knihařské výrobky zdá se mají u některých cílových skupin (viz 4.1.2) tržní potenciál. Dále je možno realizovat i nejrůznější méně luxusní knihařskou výrobu jako zápisníky na poznámky apod., s využitím výhod digitálního tisku lze tyto zhotovit s personalizovaným motivem i od 1 ks výrobku.

Technologická vybavenost umožní plné rozvinutí produktové řady časopisů (především typu vesnických Zpravodajů). V tomto oboru již mám za sebou zkušenosti jak co do spolupráce se zadavatelem na úrovni obecního úřadu (potřebné zázemí „vydavatelské

činnosti“, přístup k zadavateli, který nemá znalosti z oboru a potřebuje plnou asistenci) tak s DTP přípravou i celou malonákladovou realizací tiskem (do 500 ks) takového typu produktu.

Tabulka 12 Rozvrhovaný fond pracovních hodin

	pracovní hodiny p. a.	pracovní hodiny p. m.
2016	1 824,00	152,00
2017	1 808,00	150,67
2018	1 808,00	150,67
2019	1 816,00	151,33
2020	1 816,00	151,33

Zdroj: Vlastní práce, 2016

Tabulka 13 Rozvrhovaná nepřirazená režie

položka	cena p.m.	HRS
Nájem 2016	9 000,00 Kč	59,21 Kč
Zdravotní poj.	1 797,00 Kč	11,82 Kč
Sociální poj.	1 943,00 Kč	12,78 Kč
Nemocenské	115,00 Kč	0,76 Kč
MS Office 365	315,83 Kč	2,08 Kč
Další pojištění (odovědnost)	700,00 Kč	4,61 Kč
ostatní	141,94 Kč	0,93 Kč
stůl	141,94 Kč	0,93 Kč
vysoký lis knihařský	283,87 Kč	1,87 Kč
kafe	717,60 Kč	4,72 Kč
suma		99,71 Kč

Zdroj: Vlastní práce, 2016

Tabulka 14 Rozvrhovaná kapacita technologií a jejich HRS (bez marže a zdanění, pouze nákladová cena):

	kapacita	HRS SW [Kč]	HRS HW [Kč]	Hodinová mzda [Kč]	Nepřirazená režie [Kč]	Materiálová režie [Kč]	Režie odbyt+správ [Kč]	Souhrn HRS
2016 DTP	40 %	25,85	14,01	120,00	39,88	-	9,99	209,72 Kč
2016 tisk	30 %	-	27,97	70,00	29,91	0,84	4,83	133,55 Kč
2016 DoZ řezání	20 %	-	93,38	90,00	19,94	0,56	5,10	208,98 Kč
2016 DoZ zlacení	3 %	-	84,04	80,00	3,32	0,09	0,7	168,16 Kč
2016 DoZ vazba	3 %	-	112,05	80,00	3,32	0,09	0,8	196,29 Kč
2016DoZ jiné	3 %	-	224,11	80,00	3,32	0,09	1,28	308,81 Kč

Zdroj: Vlastní práce, 2016

Tabulka 15 Majetek zajišťující výrobu, z manažerského pohledu investiční (financovat Studentskou půjčkou ČSAS, $r=8,9\%$ p. a. do Kč 300.000,- na 5 let):

Co financovat:	PC	podíl	podíl ze splátky Kč p.m.	přirazení
PC	15 000,00 Kč	5,378 %	425,81 Kč	DTP
Řezačka Adast Maxima MS-80-2	100 000,00 Kč	35,851 %	2 838,72 Kč	DoZ řez
Digitál SRA3 CANON C7055i	44 930,00 Kč	16,108 %	1 275,44 Kč	digi
zlatička	15 000,00 Kč	5,378 %	425,81 Kč	Doz zlacení
vazba	20 000,00 Kč	7,170 %	567,74 Kč	DoZ vazba
vrtačka	15 000,00 Kč	5,378 %	425,81 Kč	Doz jiné
papšer	10 000,00 Kč	3,585 %	283,87 Kč	DoZ jiné
monitor	15 000,00 Kč	5,378 %	425,81 Kč	DTP
Registrová skříň	7 000,00 Kč	2,510 %	198,71 Kč	materiálová
stůl	5 000,00 Kč	1,793 %	141,94 Kč	nepřirazené
paleťák	2 000,00 Kč	0,717 %	56,77 Kč	materiálová
ostatní	5 000,00 Kč	1,793 %	141,94 Kč	nepřirazené
vysoký lis knihařský	10 000,00 Kč	3,585 %	283,87 Kč	nepřirazené
bigovačka	15 000,00 Kč	5,378 %	425,81 Kč	Doz jiné
suma	278 930,00 Kč			

Zdroj: Vlastní práce, 2016

4.2.3.2 Varianta 2: zkrácený úvazek, nejnižší technologická vybavenost

Technologie: Tisk formátu A4 bez online DoZ. Řezání TA na SRA3 řezače. Nelze tisknout časopisy v čistém rozloženém formátu A3, pouze do rozloženého formátu A4 (výsledný formát tiskoviny A5 a menší). Lze tisknout i malé tiskoviny A6 (pohlednice na předplacených dopisnicích). Omezené možnosti nabídky všech zamýšlených produktových větví.

Tabulka 16 Rozvrhovaný fond pracovních hodin:

	pracovní hodiny p. a.	pracovní hodiny p. m.	p.h. p.d.
2016	427,50	35,63	2,5
2017	425,00	35,42	2,5
2018	425,00	35,42	2,5
2019	427,50	35,63	2,5
2020	427,50	35,63	2,5

Zdroj: Vlastní práce, 2016

Tabulka 17 Rozvrhovaná nepřirazená režie:

položka	cena p.m.	HRS
Nájem 2016	1 875,00 Kč	52,63 Kč
Zdravotní poj.	- Kč	- Kč
Sociální poj.	789,00 Kč	22,15 Kč
Nemocenské	115,00 Kč	3,23 Kč
MS Office 365	315,83 Kč	8,87 Kč
Další pojištění (odovědnost)	700,00 Kč	19,65 Kč
ostatní?	117,96 Kč	3,31 Kč
stůl	- Kč	- Kč
vysoký lis knihařský	- Kč	- Kč
káfe	480,57 Kč	13,49 Kč
suma		123,32 Kč

Zdroj: Vlastní práce, 2016

Tabulka 18 Rozvrhovaná kapacita technologií a jejich HRS (bez marže a zdanění, pouze nákladová cena):

	KAP %	HRS SW	HRS HW	Hodinová mzda	nepřiřazená HRS	materiálová	Režie odbyt	Souhrn HRS
2016 DTP	45 %	104,50 Kč	25,75 Kč	105,00 Kč	55,50 Kč	-	36,34 Kč	327,10 Kč
2016 tisk	45 %	-	11,77 Kč	70,00 Kč	55,50 Kč	6,32 Kč	17,95 Kč	161,54 Kč
2016 DoZ řezání	10 %	-	275,93 Kč	80,00 Kč	12,33 Kč	1,40 Kč	46,21 Kč	415,87 Kč
2016 DoZ zlacení	0 %	-	-	86,75 Kč	- Kč	- Kč	-	-
2016 DoZ vazba	0 %	-	-	86,75 Kč	- Kč	- Kč	-	-
2016DoZ jiné	0 %	-	-	86,75 Kč	- Kč	- Kč	-	-

Zdroj: Vlastní práce, 2016

Tabulka 19 Majetek zajišťující výrobu, z manažerského pohledu investiční (financovat Studentskou půjčkou ČSAS, $r=8,9\%$ p. a. do Kč 300.000,- na 5 let):

Co financovat:	PC	podíl	podíl ze splátky Kč p.m.	přiřazení
PC	10 500,00 Kč	20,9 %	412,86 Kč	DTP
Řezačka EBA SRA3	25 000,00 Kč	49,7 %	983,00 Kč	DoZ řez
Digitál OKI C321dn cmyk laser A4	4 800,00 Kč	9,5 %	188,74 Kč	digi
zlatička	- Kč	0,0 %	- Kč	Doz zlacení
vazba	- Kč	0,0 %	- Kč	DoZ vazba
vrtačka	- Kč	0,0 %	- Kč	Doz jiné
papšer	- Kč	0,0 %	- Kč	DoZ jiné
monitor	- Kč	0,0 %	- Kč	DTP
registr	7 000,00 Kč	13,9 %	275,24 Kč	materiálová
stůl	- Kč	0,0 %	- Kč	nepřiřazené
paleťák	- Kč	0,0 %	- Kč	materiálová
ostatní	3 000,00 Kč	6,0 %	117,96 Kč	nepřiřazené
vysoký lis knihařský	- Kč	0,0 %	- Kč	nepřiřazené
bigovačka	- Kč	0,0 %	- Kč	Doz jiné
suma	50 300,00 Kč			

Zdroj: Vlastní práce, 2016

Pro účely této práce se z hlediska velikosti podniku neřeší DPH – podnikatel v této fázi funguje v režimu neplátce. Povinnosti stát se plátcem DPH by se velmi pravděpodobně dosáhlo při podnikání jako hlavní činnosti při dostatečném objemu realizova-

ných tiskovin. Dále dobrovolně se přihlásit k placení DPH může být konkurenčně výhodné při podávání CN firmám, které jsou taktéž plátcí, tzn. že pokud bude převažovat klientela B2B, je na místě přihlášení rozmyslet.

4.2.4 Kancelářské vybavení, personál

Popis kancelářského vybavení pro účely této práce není tolik podstatný, ale co podstatné je, je rozvržení pracoviště. Pro shora uvedené alternativy vybavení bude rozdílné i spotřeba a rozvržení prostoru. Bude se jednat především o 2 pracoviště odlišného charakteru, a to PC pracoviště pro DTP přípravu tiskovin a pracoviště pro dokončovací zpracování tiskovin (pracovní ponk) – tyto dva typy pracoviště budou obsaženy v každém případě. První je pracoviště určené pro sed, druhé pro práci ve stoje. Pro oba tyto typy pracovišť existují ergonomická doporučení, která je vhodná aplikovat.

Velmi důležitý parametr pro pohodlnou práci je výška manipulační roviny, která se stanovuje zvlášť pro sed a zvlášť pro stoj. Pro práce v sedě existuje doporučená výška sedačky. Důležité je i osvětlení, u kterého jsou ale parametry obtížně měřitelné.

Pro stanovení délkových parametrů pracovišť se bere průměrná výška muže (177 cm) a ženy (166 cm) jako operátorů (Chundela, 2003, s. 24). V případě, kdy na projektovaných pracovištích bude pracovat převážně nebo výlučně jeden operátor, je možno navrhnout parametry přímo na míru dle vzorců v Tabulka 20.

Tabulka 20 Vybrané ergonomické parametry

Výška manipulační roviny pro sed	$m_{sed} = (V \cdot 0,4) + v_p$, kde V je výška operátora a v_p se rozumí výška podpatku
Výška manipulační roviny pro stoj	$m_{stoj} = (V \cdot 0,6) + v_p$
Výška sedačky	$v_s = (V + v_p) \cdot 0,25$

Zdroj: Chundela, 2003, s. 24–32

Pro návrh pracoviště pro výškové parametry vlastní osoby se použije naměřená výška při dosazení do vzorců z tabulky:

Tabulka 21 Návrh ergonomických parametrů

Výška manipulační roviny pro sed (svrchní rovina pracovního stolu pro DTP práce na PC)	$m_{sed} = (1770 \cdot 0,4) + 20 = 728 \text{ mm}$
Výška manipulační roviny pro stoj	$m_{stoj} = (1770 \cdot 0,6) + 20 = 1082 \text{ mm}$
Výška sedačky (bude použita polohovatelná)	$v_s = (1770 + 20) \cdot 0,25 = 448 \text{ mm}$

Zdroj: Vlastní práce, 2017 podle Chundela, 2003, s. 24–32

Jako pracovní stůl pro DTP práce na počítači bude využit kancelářský stůl splňující výšku manipulační roviny pro sed, dále polohovací kancelářská židle, která umožní dodržení ergonomické výšky sedačky.

Pro zajištění optimální pracovní roviny bude jako základna použita výkresová archivační skříň, přes kterou se přeloží pracovní deska. Skříň tak bude sloužit svému účelu skladování papíru a dalších vhodných po-

Obrázek 12 výkresová skříň

třeb a zároveň jí zastavěná plocha bude využita jako pracovní. Skříň má rozměry: šíře 1040 mm, hloubka 840 mm, **výška 970 mm**, ze shora vypočteného vyplývá, že pracovní rovinu je potřeba ještě o 112 mm zvýšit, což je realizovatelné např. vypočtením desky, která bude přeložena přes svršek skříně. Vnitřní rozměry šuflat jsou: šíře 930 mm, hloubka 570 mm, výška 70 mm – to s rezervou postačí pro uskladnění normovaných formátů papíru do B2 (700×500 mm) nebo formát používaný mimo normovanou řadu, tzv. B2+ (720×510 mm). Svrchní manipulační plocha bude zároveň dostatečná pro manipulaci s formátem B1/B1+ např. pro příležitostný prořez z nakupovaného formátu na menší. Vznikne tak ergonomická plocha pro ruční knihařské práce vykonávané ve stoje u pultu.



Zdroj:

<https://nabytek.bazos.cz/inzerat/72444904/Skrin-na-vykresy-nebo-planky.php>, 2017

Při plánování bylo zjištěno, že archivační skříň tohoto typu z důvodu rozměrů neprojde dveřmi šíře 80 cm, vhodným řešením v případě nutnosti tak je použit skříň dělenou, která má menší manipulační celky (rozdělení bývá po 4–5 šuplatech).

Dalším potřebným vybavením je podpůrný SW, jedná se především o MS Office a dále některý z ERP programů, který umožňuje vést skladové hospodářství, zajišťovat fakturace a sestavovat daňovou evidenci z které dále generuje potřebná přiznání a přehledy (toto jsou 3 základní požadavky na „podnikový systém“ pro malou živnost.

Pro pořízení licence MS Office se nabízí 2 cenové scénáře – buďto klasická „kra-

bicová“ verze, kdy se za jednorázový poplatek kupuje licence časově neomezená bez nároku na další služby (aktualizace), nebo průběžně placená licence Office 365. Cenové porovnání je založeno na předpokladu, že jednorázovou platbu za verzi „krabicovou“ rozkládám do 2 let spotřeby, v čase šetření (2016) byla tato fixní cena Kč 7699,- vč. DPH. Měsíční nákladová cena potom vstupuje do HRS jako nepřirazená režie. Měsíční poplatek za MS Office 365 ve vhodné výbavě Business je € 10,65 vč. DPH, licence umožňuje výhodné použití na 5 počítačích a 5 telefonech a zahrnuje 1 TB datového úložiště (na rozdíl od krabicové verze, která obsahuje 5 GB, což ze zkušenosti je nedostačující). Office 365 strhává Microsoft z účtu platbou kartou v Eurech, tzn. nákladovou cenu je potřeba pro účely kalkulace průběžně aktualizovat dle kurzového páru CZK/EUR, a to pro kurs devizy prodej bankovního ústavu, který vede účet, ze kterého se platí (v tomto kurzu je platba srážena).

Jak je vidět z Tabulka 22, při plánovaném rozkladu fixní pořizovací ceny na Office 2016 do 2 let vychází levněji Office 365, který mimoto poskytuje lepší výbavu. Volba je tudíž jednoznačná. Jediné riziko je zde ve vývoji kurzového páru CZK/EUR, které se ale v době plánování neočekává.

Tabulka 22 Porovnání cen MS Office

	cena vč. DPH p.m.
MS Office 2016	320,79 Kč
MS Office 365	293,51 Kč

Zdroj: Vlastní práce, 2016

Druhým významným režijním nepřirazeným nákladem na SW je podnikový SW. Nejvýznamnějšími 2 kritérii pro výběr jsou již shora uvedené funkce a potom cena. Důležitou funkcí, která na první pohled bývá skrytá, ale je třeba uvážit při výběru, je omezení počtu vystavených dokladů / záznamů (volit verzi bez omezení). Průřezová nabídka na českém trhu při uvážení nutných parametrů výbavy je přibližně následující

Tabulka 23 Nabídka podnikových SW ve vhodných konfiguracích

	PC vč. DPH	náklady p. m.
Money S3 – Business	12 087,90 Kč	503,66 Kč
FlexiBee Basic + roční technická podpora	11 882,20 Kč	495,09 Kč
Pohoda Standard + roční technická podpora	6 534,00 Kč	272,25 Kč
LP Soft Profit	4 223,00 Kč	175,96 Kč

Zdroj: Vlastní práce, 2017

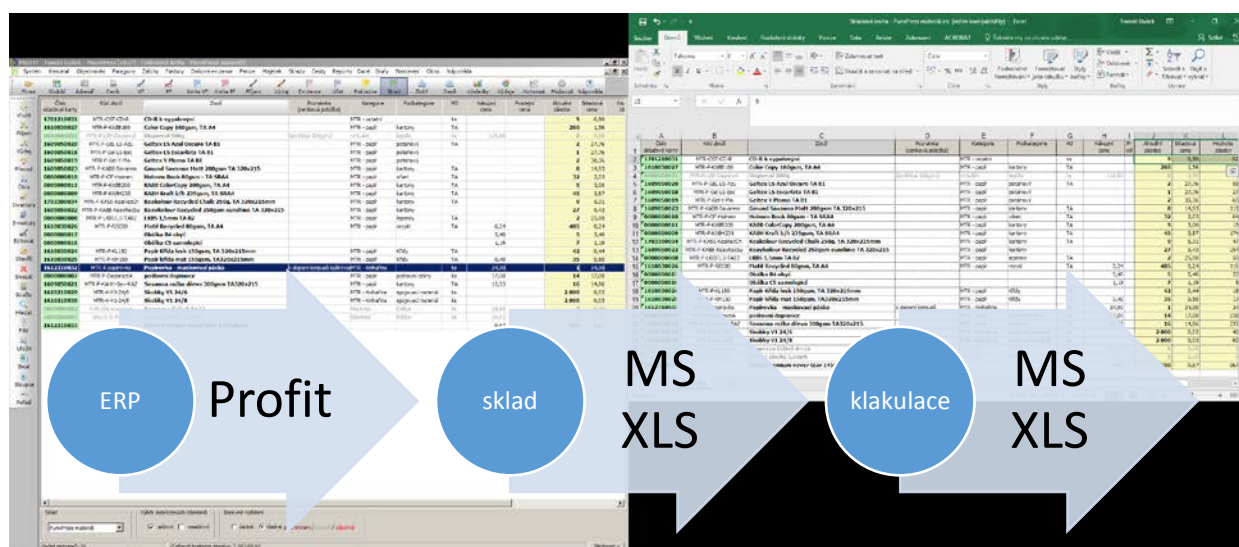
Náklady vstupující do HRS jsou opět rozpočteny při plánovaném rozložení do 2 let. U variant, kde je uvedena roční technická podpora, se jedná o podporu v prvním roce zdarma a v druhém roce používání licence za poplatek vstupující do pořizovací ceny.

Pro úplný začátek fungování živnosti byl zvolen SW Profit, protože v době zahájení živnosti (8/2016) umožňoval veškerou potřebnou funkčnost ve variantě zdarma. K uvážení přechodu na dražší konkurenční SW by přispělo definování potřeby provozovat tento SW cloudově a mít tak on-line přístup i z mobilních zařízení. Tato potřeba zatím není aktuální, i když pro další fungování je velmi zajímavá.

Vzhledem k výrobní povaze podniku je důležitou funkčností systému skladové hospodářství, mimo samotnou evidenci pohybu materiálu především z důvodu přepočtů aktuálních cen (váženým průměrem nebo FIFO) a poskytování těchto cen do kalkulací pro cenové nabídky / fakturace. Aktuálně používaný SW Profit umožňuje potřebnou funkčnost a také rozpočítání ostatních nákladů mimo kupní cenu z přijaté faktury / paragonu do jednotkové skladové ceny materiálu (typicky dopravné na zásilku z e-shopu, u papíru nakupovaného jako materiál pro další výrobu často požez z archu B1 na tiskové archy maloformátu u prodejce tak, aby bylo možno potiskovat digitálním strojem – formát 320x215mm).

Takto vedené skladové hospodářství je možno ze SW Profit exportovat do souboru XLS, do kterého se lze potom odkazovat z kalkulačního souboru XLS (skladové hospodářství tak poskytuje vstup do kalkulace formou skladové ceny materiálu – Obrázek 7).

Obrázek 13 Propojení podnikového SW Profit do MS Excel (stav skladu v MS Excel, použitý pro kalkulační tabulku MS Excel)



Zdroj: Vlastní práce, 2017

Kromě nutné SW vybavenosti pro DTP práce rozvedené výše je nutno pořídit i HW vybavení na odpovídající úrovni. Toto vybavení má sice kancelářský charakter, ale vzhledem k tomu, že DTP pracoviště pro účely této práce se bere jako jedno stěžejní HS, jsou náklady na toto vybavení přiřazeny tomuto HS (na rozdíl od „běžného“ kancelářského vybavení, které se obvykle bere jako režijní).

Příprava velkoformátových tiskovin a potom např. příprava publikačních tiskovin s dlouhým stránkovým rozsahem (knihy od 70 stran nahoru) jsou náročné na výpočetní výkon. Za předpokladu využití platformy PC (nikoli Mac, která je v oboru také velmi oblíbená) je vhodné pořizovat PC typu pracovní stanice (Workstation) od některého z renomovaných dodavatelů (Lenovo / dříve IBM, Dell, HP). Typ Workstation umožní dostatečný prostorový komfort uvnitř skříně PC pro pozdější inovace, dodávání dalších disků, případně provoz 2 grafických karet souběžně. Grafická karta vhodná pro DTP aplikace by měla být z pracovní řady nVidia quadro NVS a měla by mít 2 digitální výstupy (nejlépe typu DisplayPort, vyhovuje i DVI, případně i HDMI). Tato řada se liší v některých rysech chování komponent od běžně využívaných herních řad a je optimalizovaná pro pracovní aplikace, tudíž pro DTP, mj. 3D a CAD aplikace (Computer Aided Design, počítačem realizované konstrukční návrhy ve strojírenství, průmyslovém designu, stavebnictví, obalové technice atd.).

Dobře dimenzovanou sestavu lze pořídit za minimální cenu i repasovanou, např. aktuálně provozovaná pracovní stanice pro DTP práce autora je Lenovo Thinkstation D20 s čtyřjádrovým procesorem Intel Xeon (2,4 GHz) a 8 GB RAM paměti s funkcí ECC (Error Checking and Correcting, paměť s kontrolou chyb, eliminuje „padání“ počítače vlivem chyb ve čtení z RAM paměti, násobně zlepšuje stabilitu systému oproti použití RAM paměti bez této funkce). Při častějším zpracování velkoformátových příprav náročných na paměť se předpokládá další rozšíření na 32 GB, výhodou sestavy typu Workstation je právě prostor pro toto další rozšíření dle potřeb a snadná instalace komponent (manipulace v prostorné skříně počítače snadnější, než v malých stolních PC). Tato PC sestava byla v horizontu do 10 tis. Kč při nákupu repasovaného zboží a z dosavadního provozu se ověřuje naprostá dostatečnost pro účely DTP prací. V horizontu 1 roku se předpokládá investice v hladině 5–10 tisíc do dalších komponent zajišťujících vyšší výkon (navýšení RAM paměti, výkonnější grafická karta s podporou CUDA HW akcelerace výpočetních úloh).

Pro pohodlné zpracování DTP úloh je vhodné mít na pracovišti minimálně 2 monitory s panelem typu PVA nebo IPS, TN panely se pro DTP nehodí (nevyhovující stabilita barevného podání). Vhodné jsou např. monitory Eizo a NEC. Pro začínající podnik je

opět možný nákup bazarového vybavení, např. Eizo poskytuje záruku na nové monitory na 30 tis. hodin provozu monitoru nebo 5 let, takže u monitoru, který byl v provozu do 2 roků a má za sebou do 10 tis. hodin není důvod, proč v cenové hladině do 10 tis. Kč takový monitor nepořídít (při 8hodinovém denním vytížení by 30 tis. hodin bylo dosaženo za dalších více než 6 let). U značky Eizo je počítadlo hodin součástí firmwaru monitoru a tento parametr je tak možno při nákupu snadno ověřit.

4.3 Výrobní plán

4.3.1 Výrobní proces

Proces obecně je určen zamýšleným výrobním programem, tzn. typy tiskovin, které budou produkovány. K vizualizaci konkrétních výrobních procesů se hodí např. vývojový diagram, který umožňuje přehledně zachytit jednotlivé kroky (operace, úseky). Jednotlivé operace je za účelem cenotvorby potřeba normovat – vhodně definovat měřené operace, na proběhlé činnosti naměřit spotřebu času a při sestavování budoucích cenových nabídek vycházet z těchto normativů spotřeby. Výrobní proces konkrétní nabízené tiskoviny je sestaven vždy při kalkulaci tiskoviny a za nesen do poznámek ke kalkulaci (v kalkulačním souboru XLS). Pokud se jedná o kalkulaci na složitější tiskovinu např. se skládáním nebo šitím, zakalkuluje se i přídavek na tyto technologické operace. Přídavky se berou podle bývalé oborové normy ON 68 1681 „Přídavky papíru v polygrafickém průmyslu“. Přídavek je potřeba zohlednit v kalkulaci jako:

- Spotřebu materiálu (papír)
- Spotřebu tisku (cena toneru)
- Časová spotřeba na výmět (kalkulované časy výrobních operací povýšit o procentní přídavek)

Základní přídavky používané aktuálně v kalkulacích jsou následující

Tabulka 24 Aktuálně používané přídavky materiálu a z nich vycházející procentní časový výmět

Přídavek na rozjezd tisku bez nároků na ladění barevnosti a pasování oboustranného tisku	1 TA kontrolní výtisk
Přídavek na rozjezd tisku bez nároků na ladění barevnosti s pasováním oboustranného tisku	2–3 TA podle očekávané náročnosti, závisí na materiálu
Přídavek na skládání archů (na jeden lom)	Skupina F dle ON 68 1681, variabilní dle nákladu
Bigování kostkou	Skupina E dle ON 68 1681, variabilní dle nákladu
Šití vazby V1 (ruční)	Skupina F dle ON 68 1681, variabilní dle nákladu

Zdroj: Vlastní práce, 2016; ON 68 1681, 1973

4.3.2 Stroje a zařízení

Technologické vybavení bylo sestaveno podle zamýšleného výrobního programu. Navrhnuty byly 2 možné varianty ve spojitosti s rozpočtovým scénářem a navrhovaným časovým využitím dílny (viz 4.2.3 Velikost podniku).

Mezi důležité plány ohledně technologického vybavení patří plán jejich údržby. V závislosti na struktuře vybavení může být i velmi komplexní a vydělovat např. plány čištění nebo mazací plány, pokud to dané vybavení vyžaduje. Pro posouzení komplexnosti sestavovaného plánu je třeba u všech provozovaných technologií zjistit v první řadě doporučení výrobce (kde nejlepším zdrojem jsou manuály) a pokud z nějakého důvodu toto nelze a nebo v dalším kroku je možno provést rešerši v uživatelské komunitě (pokud je to možno na internetu, je to jednodušší, pokud to nelze, je třeba se obracet fyzicky na konkrétní kolegy v oboru, příp. firmy provádějící servis daného vybavení).

Zcela dopodrobna a systematicky se problematikou údržeb zabývá metodika TPM, Total Productive Maintenance, (Košturiak, 2006, s. 93) Metodika jako robustní nástroj je vhodná pro větší provozy, nicméně ústřední motto zní: „Chraň si svůj stroj a starej se o něj vlastníma rukama“ (Košturiak, 2006, s. 93), a to je pro podnikatele živnostníka bez zaměstnanců více než příznačné. S tím souvisí i jeden ze základních prvků TPM, kterým je autonomní péče o zařízení (operátor má porozumět svému stroji a sám vykonávat běžnou údržbu).

Při pořizování těžší mechanizace, jako např. řezačka v šíři řezu 80 cm a více (tj. Varianta 1: plný úvazek, komplexní technologie 4.2.3.1 podle 4.2.3.1) je nutno ke konkrétnímu zařízení prostudovat manuál a plán údržeb sestavit podle doporučení výrobce / dodavatele. U řezaček obecně se předpokládá:

- Roční výměna oleje (hydraulický převod od motoru na posuv nože)
- Roční kontrola a seřízení mechanikem
- Kvartální broušení nožů
- Týdenní vyčištění stolu řezačky mycím prostředkem (mycí směs na ofsetové barvy, isopropanol apod.)
- Denní zametení stolu řezačky od zbytků třísek řezaného materiálu
- Podle potřeby vynesení příručního odpadu odřezků (při řezu nutno třídit na papír a ostatní materiály do komunálního odpadu)
- Dle potřeby pak možná GO elektrovýzbroje a mechanických pohyblivých částí (především surná uložení – tj. vedení nože a přesnost sedla nakládacího dorazu)

Dle první navrhované varianty vybavení (4.2.3.1), kde součástí je i tiskárna ve formátu SRA3 u tohoto stroje bývá zvykem řešit s dodavatelem stroje servisní smlouvu, kdy za fixní měsíční poplatek a smluvenou cenu tisku jednoho archu dodavatel pravidelně zajišťuje jak dodávky toneru potřebného pro tisk, tak plánované údržby stroje (případně neplánované krizové servisní zásahy).

Při pořízení pouze lehčího vybavení podle scénáře 4.2.3.2 – „Varianta 2: zkrácený úvazek, nejnižší technologická vybavenost“ se z hlediska údržeb řeší pouze tiskový stroj. Malé stroje ve formátu A4 nemají žádnou předepsanou pravidelnou údržbu, díly / sestavy jako přenosový pás, fixační jednotka apod. se pouze vyměňují za nové. Tyto náklady jsou v kalkulaci započítány jako pořizovací cena platná v době kalkulace rozložená do množství plánovaných vytištěných stran (dodavatel poskytuje tuto informaci). Jedinou doporučenou údržbou je vyčištění zobrazovací LED hlavy dle manuálu k obsluze a to suchým hadříkem bez žádného čisticího prostředku.

Aktuálně je za účely živnosti v provozu maloformátová tiskárna OKI 301 dn, pro kterou jsou výše zmíněné náklady následující (Tabulka 25):

Tabulka 25 Provozní náklady na tisk OKI 301 dn

	Ceny vč. DPH		výdržnost [stran A4]
	kupní cena	doprava	
Sestava tiskových válců	3 239,00 Kč	49,00 Kč	20 000
Fixační jednotka	1 829,00 Kč	49,00 Kč	60 000
Sestava přenosového pásu	1 829,00 Kč	49,00 Kč	60 000

Zdroj: Vlastní práce, 2017

Z uvedeného vyplývá nákladová cena těchto režii na výtisk jedné strany A4 Kč 0,23 a celkové nákladové jednicové ceny po započtení ceny toneru v závislosti na barevnosti (1 = černobílý výtisk, 4 = barevný výtisk) a jednostranném nebo oboustranném tisku (Tabulka 26). Cena toneru je rozpočtena dle výrobcem uvedené výdržnosti podle ISO/IEC 19798, tato nákladová cena nezahrnuje žádnou další sazbu – odpis PC stroje, mzda za čas tisku a další režijní náklady jsou součástí HRS pro HS „digitální tisk“ a do kalkulace vstupují samostatně ze stanovených HRS a časových norem spotřeby času na výkony, stejně tak přírážky na daň z příjmu a zisk jsou až součástí vlastní kalkulace.

Tabulka 26 Náklady na tisk OKI 301 dn

	toner + nepřirazená režie Kč/TA	pouze toner Kč/TA
A4 1/0	1,13 Kč	0,90 Kč
A4 1/1	2,25 Kč	1,80 Kč
A4 4/0	5,24 Kč	5,02 Kč
A4 4/1	6,37 Kč	5,91 Kč

A4 4/4	10,48 Kč	10,03 Kč
A5 1/0	0,68 Kč	0,45 Kč
A5 1/1	1,13 Kč	0,90 Kč
A5 4/0	2,73 Kč	2,51 Kč
A5 4/1	3,18 Kč	2,96 Kč
A5 4/4	5,24 Kč	5,02 Kč

Zdroj: Vlastní práce, 2017

4.3.3 Jména dodavatelů surovin

Rešerše dodavatelů v oboru, především dodavatelé papíru a knihařských potřeb, dále drobných nástrojů a dalšího spotřebního materiálu. Nejvyšší význam mají dodavatelé papíru a to při uvážení aktuálního stavu provozování živnosti (4/2017) bez investičně náročné řezačky i z hlediska toho, zda poskytují možnost naformátování dodaného papíru pro účely maloformátového tisku. Následuje Tabulka 27 s přehledem relevantních dodavatelů papíru se zhodnocením, nakolik je dodavatel vhodný ke spolupráci.

Tabulka 27 Přehled dodavatelů papíru

Jméno dodavatele	Maloobchod / výdejna	Možnost pořezu zakoupeného papíru	Vhodný dodavatel Poznámka
Papyrus, dříve Ospap	Praha 2 v blízkosti Karlova náměstí, s omezenou možností parkování	Ano v dostatečné kvalitě. Zpoplatněno, vstupuje do pořizovací ceny papíru.	ANO Coby velkoobchod byl považován za odepsaný (budoucí vývoj otázkou k diskuzi), v tomto segmentu jako dodavatel zcela vyhovuje.
Antalis	Le Papier, Praha 2-Vinohrady, s omezenou možností parkování	Omezeně, nekvalitně – nevhodné.	Omezeně
Fedrigoni	Pouze showroom, bude se stěhovat, aktuálně neznámý vývoj (4/2017)	V závislosti na vybavenosti nového prostoru	Omezeně Velmi příjemné osobní jednání
Europapier	Pouze velkoobchod	NE	NE Zmatky na skladu
Igepa	Pouze velkoobchod	NE	NE

Zdroj: Vlastní práce, 2017

Dalšími významnými dodavateli budou pravděpodobně: VOSS Žádovice (knihařské potřeby), Prator CZ (tiskové barvy a chemie), alza.cz, czc.cz (tonery, ND pro digitální tisk).

4.4 Marketingový plán

Analýza odvětví a konkurence byla provedena v bodu 4.1 vč. vytipování návrhů na zajímavé niky. Portfolio produktů bylo nastíněno v 3.3 s diferenciací podle technologického zázemí.

Poslání živnosti je poskytovat službu v DTP a tisku na míru zákazníkovi, s potřebnou konzultací a podporou zákazníkovi v přijatelných časech realizace. Pro branding poskytovatele služeb byl zvolen název PunxPress. PunxPress znamená maximální vytěžení minimálních zdrojů. Zajištění maximální možné kvality i při minimálních využitých zdrojích můžu garantovat díky dosavadním zkušenostem z polygrafického provozu. Poskytovatel tiskových služeb PunxPress se specializuje na komplexní zpracování tiskoviny malonákladovým digitálním tiskem. Komplexní služba je zajištěna autorem.

Tiskovina pro zákazníka je navrhovaná na míru dle zadání (vč. konzultací ohledně grafiky), v nejlepším případě se zajišťuje kompletní výroba a expedice (více viz 4.2.1, 4.2.3). Tomu je uzpůsobena cílová skupina (zákazníci, kteří tento přístup požadují, především malí podnikatelé a spolky / vydavatelé malonákladových lokálních periodik – samospráva, církev apod.) dalším segmentem cílové skupiny jsou B2B zákazníci vydefinovaní v 4.2.2, realizátoři tiskovin, kteří potřebují specifický DTP servis.

Zákazník má jistotu, že při zadání zakázky bylo jasně definované zadání vč. grafického stylu a podoby, a to se během DTP ani následujícího zpracování nemůže ztratit / samovolně změnit.

4.4.1 Vizualní styl komunikace značky, branding

Dobře vypracovaný vizualní styl je základním kamenem propagace, složky marketingového mixu 4P. Vizualní styl má mít souvislost s obsahem značky (celkově „jednotný vizualní styl“ je podmnožinou „jednotného stylu“ (Kafka, 2014, s. 11), který znamená především to, že značka musí udržovat konzistenci ve všech oblastech prezentace, tzn. např. i chování pracovníků atd. a tímto komunikačním systémem budovat pozitivní postoj okolí k organizaci).

Např. i z důvodu prezentace obsahu značky bylo zvoleno jednoduché logo realizované pouze typograficky, bez grafických prvků, protože těžiště DTP práce je v typografii, nikoli kreativní grafice (na kterou autor nemá dostatečnou kvalifikaci a dovednosti). Pro logotyp bylo použito písmo skriptového typu od písmolijce Ale Paula (Sudtipos) na základě osobního seznámení a dále z důvodu, že má zajímavě propracované tahy chvostů liter umožňující detailní typografickou práci pro tvorbu nápisů (Obrázek 8).

Obrázek 14 Ukázka sazby písmem Candy Script

Natural Gazpacho
Manzana
Fridolous
Caramelos de Lugo!

Zdroj: <http://sudtipos.com/fonts/94>

Obrázek 15 Písmo Candy Script



Zdroj: <http://www.myfonts.com/fonts/sudtipos/candy-script/>

Obrázek 16 Základní podoba logotypu zhotoveného písmem Candy Script s vyznačením doporučené ochranné zóny



Zdroj: Vlastní práce, 2016

Základní černou verzi logotypu je možno použít ve velikostech od 25 mm šířky. Pro různá použití byly vytvořeny 2 tiskové verze černé základní verze: čistá černá určená pro tisk v malých velikostech 1 barvou (100% separace K) a na obtížně potižitelné materiály z důvodu odstranění možnosti nedokonalého soutisku barevných separací a verze z tzv. bohaté černé (Rich Black) která je soutiskována ze 100% K separace podložené 60% rastrem C separace, vhodná tam, kde nehrozí viditelný nesoutisk separací (typicky pro velikost A6 a větší). Důvodem použití rich black pro plné černé plochy je lepší vzhled černé (tmavší černě), než u pouze 1barevné černé tištěné samotnou černou separací (Bundesverband Druck und Medien e. V. (bvdm), 2016, s. 30). Lze použít inverzní verzi bílou v černém poli, od 25mm šířky loga (viz Obrázek 14).

Byla vytvořena i barevná varianta logotypu, ale u té se v malých velikostech projevuje zhoršená rozpoznatelnost / čitelnost, je vhodná pro použití až od velikosti A5 a její využívání bude předmětem dalšího sledování.

Obrázek 17 Barevná varianta logotypu



Zdroj: Vlastní práce, 2016

Dále pro použití v textu je možný jen textový logotyp v 1 řádku. Typické využití je pro hlavičku vydávaných dokladů anebo pro podpis v tiráži zpracované tiskoviny.

Obrázek 18 Jednořádkový pouze textový logotyp

PunxPress

Faktura č. 1704070014

Dodavatel: Tomáš Dušek – PunxPress Arménská 14	Odběratel:
---	------------

Zdroj: Vlastní práce, 2017

Pro dodržení oficiální zákonné povinnosti podnikatele FO vystupovat pod svým jménem byla vytvořena rozšířená varianta logotypu, kde pod značkou PunxPress je uvedeno celé jméno FO (viz Obrázek 14 a Obrázek 15).

Jako písmo pro sazbu prezentačních materiálů bylo zvoleno písmo Gill Sans Nova (fy Monotype) z několika důvodů. Rodina písma má mnoho řezů a je tak výhodná pro skutečně široké typografické možnosti sazby, dále se jedná o modernizovaný remake klasického písma Gill Sans významného písmolijce Erica Gilla (odkaz na tradiční hodnoty v moderním pojetí). Původní rodina Erica Gilla měla 18 řezů, Gill Sans Nova poskytuje 43 řezů. V neposlední řadě je to písmo s plnou OpenType podporou s celou českou

znakovou sadou ve všech řezech. Jedná se o dynamický grotesk, takže se hodí pro použití v kombinaci se skriptovým písmem logotypu Candy Script.

Obrázek 19 Ukázka řezů rodiny písem Gill Sans Nova zvolené jako základní písmo pro textovou prezentaci



Zdroj: <http://www.myfonts.com/fonts/mti/gill-sans-nova/>

Obrázek 20 Inverzní provedení loga na vizitce



Zdroj: Vlastní práce, 2017

Obrázek 21 Vizitka na hnědém kraftovém kartonu (odkaz na přírodní materiály)



Zdroj: Vlastní práce, 2016

Jako doplňková grafika byl později zvolen soutiskový křížek (viz Obrázek 14 a Obrázek 15). Takto shrnuty jsou navrženy základní elementy vizuálního stylu značky. Vývoj dalších barevných mutací logotypu bude ještě předmětem budoucího testování. Velmi pravděpodobně se bude jednat o kombinaci černé a červené (např. červený logotyp v černém poli). Z hlediska význam barev ve vizuální komunikaci (Lüscher in Kafka, 2014, s. 53) se k červené přiřazuje vzrušení a podnícení chuti, dále obecně povzbuzuje k akci (je to tedy taková úplně nenásilná a skrytá forma C2A). Z tohoto důvodu i původní barevná verze s použitím tartanové struktury byla červená, ale struktura má v logotypu rušivý charakter.

4.4.2 Segmentace a targeting

Segmentace a definice cílové skupiny byla nastíněna v 4.2.2. Jedná se především o malé podnikatelé a spolky / vydavatelé malonákladových lokálních periodik – samo-správa, církev apod. Jednotlivci s potřebou kompletního zpracování tiskoviny. Zákazníci požadující komplexní zpracování produktu jedním zpracovatelem (udržení konzistence v rámci celého procesu). Nezařazovat se do segmentu copyshopů – eliminovat zákazníky poptávající tento okruh služeb. Naproti tomu jako velmi zajímavá se jeví možnost spolupráce s copyshopem buďto jako dodavatel na práce, které nemůže tento provozovatel sám

zajistit, anebo spolupráce formou doporučení a vzájemného předání si problémových zákazníků. Tuto formu zakládám na přímé zkušenosti s tím, že spolužačka z VOŠ grafické aktuálně provozuje copyshop a nemůže se dočkat, až „ty příliš náročné zákazníky“ kteří „si přejou tisk na ruční papír a podobné speciality“ bude moci relevantně uspokojit přesměrováním na speciální provoz typu PunxPress a naopak ve vhodných případech využiju její technologickou vybavenost na kooperace.

4.4.3 Nástin marketingového mixu

Celkový marketingový mix 4P + rozšířený mix 7P ve zjednodušené podobě je uveden v následující tabulce TT, některé stěžejní prvky budou rozebrány dále samostatně.

Tabulka 28 Marketingový mix

4P	
Product	Kompletní zpracování malonákladové tiskové zakázky: digitální tisk s DoZ, na míru zákazníkovi. Komunikační kampaně pro malé podnikatele, vizitky, letáky, časopisy. Knihařské výrobky (zápisníky, diáře, alba), opravy poškozených knižních vazeb.
Price	Target costing dle znalosti situace zákazníka, bonity, vztahu se zákazníkem a předpokladů dlouhodobé spolupráce. Nutnost zohlednit 1. Konkurenci 2. Historii ceny (kalkulovanou / účtovanou u stejného produktu minule). Nákladová cena dle vlastní cenotvorby spotřeby času na technologické operace, HRS jednotlivých operací, plánované kapacity jednotlivých operací
Place	Vlastní distribuce: přímý prodej, u vhodných produktů smluvní partneři
Promotion	Zákaznické reference, komplexnost služeb. Především přímo kontakt se zákazníky. (Metoda »kulovnice«, nikoli »brokovnice«). Návrh dalších tištěných komponent komunikace zákazníkovi.
+3P=7P	
People	Službu zajišťuje sám autor. Kontrola nad všemi procesy od kontaktu se zákazníkem, cenotvorby, novotvorby, materiálního zabezpečení, návrh, realizaci po expedici k zákazníkovi. Silnou stránkou odborná způsobilost, přehled v oboru, členství v oborových organizacích a udržování širokého rozhledu, schopnost odborné rady a poskytnutí zázemí zákazníkovi.
Process	Produkt na míru zákazníkovi, aktivní zjišťování zákaznických komunikačních potřeb, návrh tiskových realizací, které zákazník nemusí znát

(tudíž je nepožaduje sám, je třeba mu je předložit). Osobní komunikace se zadavatelem, přátelský vztah.

Physical evidence Pokud bude vlastní samostatná provozovna: Možnost zákazníka zasahovat přímo do výroby, odsouhlasení kvality zakázky přímo ve výrobě. Umístění odborné literatury, oborových periodik k nahlídnutí. Pocit odborného přístupu a modernosti. Dobrá káva samozřejmostí.

Zdroj: Vlastní práce, 2016

4.4.4 Ceny

Pro stanovení ceny prací se použije metoda hodinové režijní sazby, HRS, (Zralý et. al, 2014, s. 52–56) zohledňující plánovanou kapacitu jednotlivých hospodářských středisek.

Základními nástroji pro tvorbu cen jsou:

- Kalkulační vzorec (dle 3.5.1), pro reálné použití vytvořena kalkulační tabulka v MS Excel
- Stanovené normy spotřeby času na jednotlivé operace. Pro praktickou tvorbu cen je vedena tabulka náměrů jednotlivých operací a souhrnná tabulka sestávající z těchto náměrů normy spotřeby času. Obojí je v MS Excel a na tyto XLS soubory se dotazuje kalkulační XLS při počítání ceny.
- Hodinové režijní sazby pro jednotlivá hospodářská střediska (dle vykonávané náplně práce). Sazby souhrnně jsou opět jednou XLS tabulkou, na kterou je napojena XLS tabulka kalkulačního vzorce. HRS jednotlivých HS zahrnují především výrobní režii onoho HS, jednicovou mzdu (definovanou jako čistá hodinová mzda, „jednicovost“ této mzdy se řeší v kalkulačním vzorci a to přičázením spotřeby času na danou práci), další režie správní, materiálová a aodbytová. Podklady pro všechny tyto režie jsou zaneseny v XLS tabulce vč. např. aktualizace kurových párů které se používají pro placení režijního vybavení (viz. 4.2.4, Tabulka 22).
- Jednicové náklady sestávají z 2 hlavních položek: přímý materiál na výrobek a ostatní přímé náklady. Přímý materiál je oceněn metodou váženého průměru ve skladovém hospodářství v podnikovém SE LPSoft Profit, z kterého se generuje XLS tabulka zrcadlící stav skladového hospodářství vč. skladových cen, viz Obrázek 7 . Tyto ceny pak vstupují do kalkulačního vzorce pro přímé

materiály, které jsou standardní skladovou položkou. Pro další nestandardní položky je místo přímo v kalkulačním XLS vzorci a jejich ocenění je nutno individuálně vyhledat a zadat podle aktuálních cen dodavatelů atd.

Všechny shora uvedené komponenty systému kalkulací jsou průběžně aktualizovány, jsou v nich postupně opravovány nalezené chyby a nepřesnosti. Pro účely práce tak nelze dodat zcela konzistentní podklady, které by ukazovaly úplně přesně např. veškeré hodnoty v čase sestavování dvou variantních scénářů podle 4.2.3. Pro nejdůležitější komponenty vstupující do výpočtů HRS na jednotlivá HS viz 4.2.3.2, Tabulka 16–Tabulka 19. Tyto HRS se pak použijí pro ocenění operací na základě norem spotřeby času, aktuální stav norem pro operace dokončovacího zpracování tiskovin (Tabulka 29) následuje:

Tabulka 29 Aktuální stav norem spotřeby času na DoZ

Normy spotřeby času - průměrné hodnoty				sem nevpisovat		
Činnost	KAT		čas/ 1úkon [h]	čas/ 100 [h]	čas/100 v min.	
řezání papšer - 1řez	DoZ		0,006	0,563	33,80	
řezání na pravítku - 1 řez	DoZ		0,003	0,310	18,60	
falcování	DoZ	80gsm A4 1 lom na A5, l=210mm	0,002	0,236	14,10	
falcování	DoZ	Xerox Never Tear A4 1 lom na A5, l=210mm	0,003	0,278	16,70	
falcování	DoZ	KABB ColorCopy 150/200gsm, TA A4: A4 1 lom na A5, l=210mm	0,002	0,246	14,80	
bigování kostkou	DoZ	l=210mm	0,004	0,431	25,80	
snášení - kompletace složek do sebe do KK	DoZ	2x formát A5 do sebe (1 lom)	0,00156	0,156	9,40	
snášení - kompletace složek do sebe do KK	DoZ	3x formát A5 do sebe (1 lom)	0,003185	0,319	19,10	
snášení - kompletace složek do sebe do KK	DoZ	4x formát A5 do sebe (1 lom)	0,001962	0,196	11,80	
snášení - kompletace složek do sebe do KK	DoZ	7x formát A5 do sebe (1 lom)	0,003308	0,331	19,80	
Příprava drátošičky V1	DoZ		0,057917	5,792	347,50	
Šití V1 skobkou č.f.:A5 (1 skobka)	DoZ		0,005931	0,593	35,60	
Lisování mezi prkýnky - založení + vyndání	DoZ		0,034792	3,479	208,80	
Šití V1 skobkou č.f.:A5 (2 skobky)	DoZ		0,007056	0,706	42,30	
Děrování ruční děrovačkou, 1 tlak = 2 dírky	DoZ		0,001458	0,146	8,80	
Příprava na kaširování + úklid po práci	DoZ		0,083333	8,333	500,00	
Kaširování na plocho	DoZ		0,037778	3,778	226,70	
Kruhové vyřezávání - lepenka	DoZ		0,057899	5,790	347,40	

Zdroj: Vlastní práce, 2017

Ostatní operace prozatím nejsou normovány pro nedostatek náměrů, obvykle pro účely cenových nabídek bývají odhadnuty dle existující normy nebo zkušenosti. Operace tisku je normována dle jmenovité rychlosti tisku z dat výrobce stroje a pro oboustranný tis je potřeba započíst delší čas přípravy, pro těžké kartony potom rychlost snížit koeficientem (norma této rychlosti je předmětem aktuálního zkoumání). DTP operace je velmi obtížné normovat a normovány jsou pouze velmi přibližně ty operace, u kterých existuje dostatečná zkušenost z produkce. Normy spotřeby času budou předmětem budoucího šetření především na základě vyhodnocení realizovaných zakázek (kalkulace ex-post) u kterých jsou vždy realizované spotřeby poznamenány a archivovány.

Tabulky náměrů jednotlivých sestavených norem jsou pro rozsáhlost uvedeny v příloze, jedná se o celkem komplexní aparát. Celkový kalkulací vzorec v XLS v aktuální podobě uvádím v TT

Tabulka 30 Ukázka kalkulačního vzorce při počítání ceny tisku pro CN

Předkalkulace ceny zakázky						
pro zakázku č.						
název						
varianta nákladu		A	B	C	D	E
čistý náklad TA		10	20	30	40	50
čistý náklad ks		10	20	30	40	50
		A				
		počet	MJ	jednotková cena bez DPH	cena bez DPH	DPH
papír 1	HP 80 gsm BO 80g A4	11	TA	17,00 Kč	187,00 Kč	- Kč
papír 2	Xerox Never Tear 95mic 125g A4	0	TA	6,27 Kč	- Kč	- Kč
papír 3	Xerox Never Tear 145mic 195g A4	0	TA	7,99 Kč	- Kč	- Kč
tisk toner 1	A5 4/1	6	TA	3,43 Kč	18,84 Kč	
tisk toner 2	A4 1/0	0	TA	1,21 Kč	- Kč	
tisk toner 3	A4 4/0	0	TA	5,64 Kč	- Kč	
	práce DTP	0,050	h	319,87 Kč	15,99 Kč	
	příprava, korektura	0,000	h	141,58 Kč	- Kč	
	práce tisk OKI 301	0,044	h	179,17 Kč	7,93 Kč	
	práce DoZ Řezání		h	158,46 Kč	- Kč	
	práce DoZ Vazba V2		h		- Kč	
	práce DoZ zlatička		h		- Kč	
	práce DoZ jiné		h		- Kč	
	další jednicové náklady 1	0	skobka V1	0,17 Kč	- Kč	- Kč
	další jednicové náklady 2	0	Foto Stock	274,73 Kč	- Kč	- Kč
	další jednicové náklady 3	1	DOP	40,00 Kč	- Kč	- Kč
	další jednicové náklady 4	1	tisk FAV,DOD	2,81 Kč	2,81 Kč	- Kč
	nákladová cena celkem				232,58 Kč	
	marže				34,89 Kč	
	daň z příjmu				47,20 Kč	
	suma				314,66 Kč	
		A	B	C	D	E
	náklad [ks]	10	20	30	40	50
	cena celkem [Kč]	314,66 Kč	570,24 Kč	825,83 Kč	1 081,41 Kč	1 336,99 Kč
	výsledná cena na 1ks [Kč]	31,47 Kč	28,51 Kč	27,53 Kč	27,04 Kč	26,74 Kč
	výsledná cena na 1TA[Kč]	31,47 Kč	28,51 Kč	27,53 Kč	27,04 Kč	26,74 Kč
	nejsem plátce DPH, cena je konečná BEZ nároku na odpočet					
	materiálové náklady					
	ostatní náklady					
	čistá mzda	10,43 Kč	11,42 Kč	12,42 Kč	13,41 Kč	14,40 Kč

Zdroj: Vlastní práce, 2017

Jak je vidět v tabulkách, je odlišena kalkulace složky výrobní povahy (samotný tisk, Tabulka 30 a služby – zde zpracování DTP přípravy pohlednice, Tabulka 31) podle zásad uvedených v 4.2.2.

Tabulka 31 Kalkulace pro DTP přípravu

		Kčivšoudov pohl A6				
název		A	B	C	D	E
varianta nákladu		A	B	C	D	E
čistý náklad TA			1			
čistý náklad ks			1			
		A				
		počet	MJ	jednotková cena bez DPH	cena bez DPH	DPH
papír 1	Xerox Never Tear 145mic 195g A4	0	TA	7,99 Kč	- Kč	- Kč
papír 2	Xerox Never Tear 95mic 125g A4	0	TA	6,27 Kč	- Kč	- Kč
papír 3	Xerox Never Tear 145mic 195g A4	0	TA	7,99 Kč	- Kč	- Kč
tisk toner 1	A4 4/4	0	TA	11,05 Kč	- Kč	
tisk toner 2	A4 1/0	0	TA	1,21 Kč	- Kč	
tisk toner 3	A4 4/0	0	TA	5,64 Kč	- Kč	
	práce DTP	0,417	h	319,87 Kč	133,28 Kč	
	příprava, korektura	0,000	h	141,58 Kč	- Kč	
	práce tisk OKI 301	0,000	h	179,17 Kč	- Kč	
	práce DoZ Řezání		h	158,46 Kč	- Kč	
	práce DoZ Vazba V2		h		- Kč	
	práce DoZ zlatička		h		- Kč	
	práce DoZ jiné		h		- Kč	
	další jednicové náklady 1	0	skobka V1	0,17 Kč	- Kč	- Kč
	další jednicové náklady 2	0	Foto Stock	274,73 Kč	- Kč	- Kč
	další jednicové náklady 3	0	DOP	40,00 Kč	- Kč	- Kč
	další jednicové náklady 4	0	tisk FAV,DOD	2,81 Kč	- Kč	- Kč
	nákladová cena celkem				133,28 Kč	
	marže				19,99 Kč	
	daň z příjmu				27,05 Kč	
	suma				180,32 Kč	
		A	B	C	D	E
	náklad [ks]	1	0	0	0	0
	cena celkem [Kč]	180,32 Kč	604,23 Kč	889,58 Kč	1 174,93 Kč	1 456,48 Kč
	výsledná cena na 1ks [Kč]	180,32 Kč	#####	#####	#####	#####
	výsledná cena na 1TA[Kč]	180,32 Kč	#####	#####	#####	#####
	nejsem plátce DPH, cena je konečná BEZ nároku na odpočet					
	materiálové náklady					
	ostatní náklady					
	čistá mzda	50,00 Kč	13,50 Kč	15,58 Kč	17,67 Kč	19,75 Kč

Zdroj: Vlastní práce, 2017

Úvodní analýzou cenové úrovně konkurence v 4.1.2, Tabulka 11, bylo zjištěno, že aktuální cena maloformátového tisku se pohybuje v konkurenčním poli tam, kde je zacíleno. Průzkum cen DTP prací by byl poněkud složitější, ale z vlastních zkušeností z oboru z „ústních informací“ se dá přibližně soudit, že i cenová úroveň těchto služeb je odpovídající zacílení.

4.4.5 Propagace

Jak bylo uvedeno v 4.4.1, základem pro vizuální stránku propagace je jednotný vizuální styl v tomto bodě nastíněný v dostatečném rozsahu pro aktuální aplikaci. Jednotlivé komponenty propagace byly teoreticky řešeny v 3.5.3, zde vybírám ty, které považuji za nejpodstatnější pro účely této práce:

- Osobní prodej z důvodu komplikované cenové nabídky, viz 4.2.2, a časté potřeby doladění zadání se zákazníkem, vysvětlení možností produktu.
- Podpora prodeje: typickým prvkem je sleva, tuto poskytují velmi opatrně v odůvodněných případech, buďto při obchodně zajímavé zakázce / opakované zakázce pro významného klienta (obvykle hned při kalkulaci srážkou z marže). V některých případech DTP přípravy v tiskovině zbývá volný rozsah a zadavatel sám vyzve k umístění vlastní inzerce na služby, pokud v takovém případě zadavatel nepožaduje finanční plnění za umístěnou inzerci, poskytuje se sleva z kalkulované ceny produktu a je takto položkově rozepsána na faktuře. Samozřejmostí je sleva na odebrané neshodné produkty s akceptovatelnou neshodou, pokud si tyto zákazník chce odebrat.

U DTP přípravy a tisku periodika lze s posledním číslem ročníku vyvázat odběrateli 1 ks kompletního ročníku vydávaného periodika jako pozornost s cílem pobídnout ke spolupráci i v dalším roce.

- Vztahy s veřejností (PR) se aplikují spíše přístupem „jak můžu já coby poskytovatel DTP / tiskových služeb být nápomocen komunikaci PR cílové skupiny / zákazníka“. S tímto ohledem byla v r. 2016 vypracována studie za použití metodiky PENCILS pro analýzu potenciálu tiskovin na materiálu Xerox Premium Never Tear, pracovní větev produktová větev nazvaná „nezničitelný nápoj“ a propagační aktivita k tomuto produktu měla ústřední heslo „Konec hnusným nápojům“ s odkazem na často se vyskytující rozlepené laminované tisky, které v místě restauračního provozu působí na zákazníka spíše odtažitě.

Bohužel tato produktová větev byla pozastavena z technologických důvodů a i veškeré marketingové aktivity tak byly pozastaveny (viz též 4.2.1). Úplné znění studie uvádím jako přílohu.

4.4.6 Odhad odbytu výrobku

Odhad tržeb za produkt se sestavuje na první rok, tento plán byl teoreticky vytvořen pro rok 2016 pro scénář minimálního vybavení dle 4.2.3.2 a je součástí Finančního plánu 0.

4.4.7 Kontrolní opatření

Dosahování cílů se průběžně sleduje na tržbách podle produktů (v případě rozsáhlejší distribuční sítě např. i podle území, prodejců, prodejních míst atd.), (Hisrich,

1996, s. 134). Nejjednodušší analýzou je sledování časových řad jednoduchých ukazatelů (horizontální analýza), např. tržeb. U této metody Kalouda upozorňuje, že je sice zcela běžně nasazovaná finanční analýza, ale minulý vývoj nemusí nijak predikovat budoucí vývoj (Kalouda, 2015, s. 56). Detailnějším přístupem např. kvartální vyhodnocování produktu podle BCG / GE matic. Zcela komplexním přístupem jsou pak vyhodnocování bankrotními a bonitními metodami finanční analýzy (blíže kap. 3.7.3). Pro pozdější analýzy provozu je vhodné aplikovat metody už na reálná data, nikoli na plánované předpoklady.

4.5 Organizační plán

Organizační struktura u živnostníka nemá praktický význam, body jsou uvedeny pro formu, týkaly by se plánu pro zakládání podniku se zaměstnanci.

- Forma vlastnictví
- Společníci nebo hlavní akcionáři
- Pravomoci šéfů, průprava, úkoly a zodpovědnost členů vedení

4.6 Hodnocení rizik

K zhodnocení rizik je použita metoda SWOT, která má širší záběr a kapitolu tak rozšiřuje i na vyhodnocení příležitostí a formulaci základních strategií. Vnímané příležitosti a hrozby jsou uvedeny dále.

Tabulka 32 Příležitosti

Příležitosti	Pravděpodobnost výskytu	
	Vysoká	Nízká
Velmi významná příležitost	<p>Práce pro B2B zákazníky z oboru zadavatelů tisku (především DTP), drobné malonákladové realizace tiskem pro tyto</p> <p>DTP přípravy obecních zpravodajů pro majetnější obce, které si mohou profi přípravu dovolit</p>	<p>Tisky a DTP příprava pro církevní ústřední orgány – několikrát bylo v jednání a vždy skončilo na ceně (požadují nesmyslné ceny nebo plnění zdarma)</p> <p>Plnění formou daru rozvážit jako položku ke snížení daňového základu FO.</p>
Málo významná příležitost	Tisky pro zadavatele z okruhu přátel, které není nutno akvitovat a tisky nosí sami, pokud něco potřebují	Tisky pro náhodně přichozí zákazníky

Zdroj: Vlastní práce, 2017 podle Zralý, et al, 2014, s. 197

Tabulka 33 Hrozby

Hrozby	Pravděpodobnost výskytu	
	Vysoká	Nízká
Velmi významná hrozba	Nejvýznamnější hrozbou s relativně vysokou pravděpodobností je nenaplnění zakázkové plánované kapacity, které dle 4.7 bude generovat ztrátu	Sekundární insolvence z důvodu pozdě platících odběratelů (stávající klientela až na vzácné výjimky platí včas)
Málo významná hrozba		

Zdroj: Vlastní práce, 2017 podle Zralý, et al, 2014, s. 197

Tabulka 34 Formulace strategií na základě SWOT

SWOT		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
Externí analýza	O: Příležitosti	<p><i>S-O-Strategie:</i> Pro nejvýznamnější příležitost DTP Pro využití investičních příležitostí potřeb prací pro B2BB zákazníky z oboru zadavatelů tiskovin využít dosavadní zkušenosti s kontrolou, přípravou dat a zadáváním tisků, přesvědčit tyto zákazníky o prospěšnosti této realizovat zakázky, které jinak unikají. Na kontroly před tiskem a výhodnosti odborné montáže (ušetří možné prostoje v další výrobě)</p>	<p><i>W-O-Strategie:</i> Pro využití investičních příležitostí potřeba odstranit kapitálovou podhodnocenost. (při vhodných příležitostech je potřeba kupovat nové výrobní zařízení a pro HS DTP nové fonty, které umožní bez obav realizovat zakázky, které jinak unikají. Na to je třeba mít neustálou rezervu v řádu alespoň tisíců až desetitisíců Kč, v současnosti není splněno).</p>
	T: Hrozby	<p><i>S-T-Strategie:</i> Využít silných stránek pro odvrácení nenaplnění zakázkové kapacity.</p>	<p><i>W-T-Strategie:</i> Při aplikaci uvedené W-O strategie je nutno se mít na zřeteli z důvodu možnosti insolvence – odstraněním kapitálového podhodnocení nesmí dojít k ohrožení vlivem nesplacitelnému zadlužení např. nevhodně voleným úvěrem</p>

Zdroj: Zdroj: Vlastní práce, 2017 podle Zralý, et al, 2014, s. 197

4.7 Finanční plán

Modelová studie byla sestavena pro plán na rok 2016 s následujícími parametry. Jednicové náklady byly stanoveny podle dostupných cen obvyklých dodavatelů v oboru.. Kalkulace průměrné roční finanční situace byla provedena v kalkulačním vzorci na základě plánovaných HRS a výrobních kapacit:

Tabulka 35 Plánovaná kapacita

	pracovní hodiny p. a.	pracovní hodiny p. m.	p.h. p.d.
2016	427,50	35,63	2,5

Zdroj: Vlastní práce, 2016

Při následujícím rozdělení kapacity mezi jednotlivé práce:

Tabulka 36 Rozdělení kapacity na HS

	KAP %	KAP p.h. p.m.
2016 DTP	45%	16,031
2016 tisk	45%	16,031
2016 DoZ řezání	10%	3,5625

Zdroj: Vlastní práce, 2016

Při sestavení HRS:

Tabulka 37 HRS nákladové, neobsahují marži a zdanění

	KAP %	KAP ph pm	HRS SW	HRS HW	Hodinová mzda	nepřiřazená HR	materiálová	Režie odbyt	Souhrn HRS
DTP	45 %	16,031	104,50	6,78	105,00	87,32		37,95	341,55 Kč
tisk	45 %	16,031		71,37	70,00	87,32	14,81	30,44	273,94 Kč
řezání	10 %	3,5625		145,33	80,00	19,40	3,29	31,00	279,03 Kč

Zdroj: Vlastní práce, 2016

Vychází modelový hospodářský výsledek následovně (Tabulka 38).

Tabulka 38 **Hospodářský výsledek - plánovaný**

Předkalkulace ceny zakázky						
		čistý náklad TA	94200			
čistý náklad ks		94200				
		počet	MJ	jednotková cena bez DPH	cena bez DPH	DPH
papír 1		94200	TA	2,64 Kč	248 688,00 Kč	52 224,48 Kč
tisk 1		94200	TA	1,36 Kč	128 187,36 Kč	26 919,35 Kč
	práce DTP	192,375	h	341,55 Kč	65 706,21 Kč	
	práce tisk Canon	192,375	h	273,94 Kč	52 699,40 Kč	
	práce DoZ Řezání	42,750	h	279,03 Kč	11 928,57 Kč	
	další jednicové náklady 1	2000	skobka V1	0,17 Kč	330,00 Kč	69,30 Kč
	další jednicové náklady 2	24	Foto AdStock	350,00 Kč	8 400,00 Kč	1 764,00 Kč
	další jednicové náklady 3	1	DOP		- Kč	- Kč
	nákladová cena celkem				596 916,67 Kč	
	marže				89 537,50 Kč	
	daň z příjmu				121 138,97 Kč	
	cena celkem (nejsem plátce DPH)				807 593,14 Kč	

Zdroj: Vlastní práce, 2016

4.7.1 Odhad výkazu zisků a ztrát

Odhad ukazatelů byl zpracován pro 100% a také pro 50% naplnění plánované kapacity. Ukazuje se, že při 100% naplnění by byl realizován zisk, při naplnění plánované kapacity na 50 % ztráta.

Tabulka 39 Plánované zisky / ztráty podle naplnění kapacity

2016	100 % kapacity	50 % kapacity
Výnos (TR)	807 593,14 Kč	403 796,57 Kč
Náklady (TC)	718 055,64 Kč	474 796,42 Kč
nerozdělený zisk EAT	89 537,50 Kč	- 70 999,85 Kč
EBT	210 676,47 Kč	258,37 Kč
EBIT	215 309,97 Kč	4 891,86 Kč

Zdroj: Vlastní práce, 2016

4.7.2 Odhad cashflow

Výkaz cashflow nebude sestavován. Vzhledem ke spolupráci především s prověřenými subjekty se předpokládá slušná platební morálka a tudíž příjmy adekvátní fakturovaným tržbám s časovým prodlením daným dobou splatnosti.

U zakázek, které vyžadují především nákup materiálu, je třeba rozmyslet cashflow z hlediska tohoto problému, že materiál do výroby se nakupuje před započítáním výroby a v malém množství (z hlediska velkoobchodu tzv. spotřebitelská jednotka podle GS1 (GS1 Czech Republic, 2014, [online]), typicky papír jako nejdůležitější vstup, od archu nebo rysu/balíčku dle druhu) obvykle metodou cash and carry, tzn. je nutno jej v plné výši zaplatit při odběru. Z toho vyplývá, že materiál na sklad je potřeba hradit z již existujícího zůstatku (příp. nějakého druhu úvěru), což způsobuje v cashflow nepříjemné „díry“. V případě vyšších částek nebo nedůvěryhodných odběratelů je možno se domluvit na složení zálohy na materiál (typicky v poměrné výši 1/2 před nákupem a 1/2 po dodání, případně na třetiny 1/3 před nákupem, 1/3 před expedicí hotové zakázky a 1/3 po dodání zákazníkovi)

V případech, kdy se např. kooperuje nebo nakupuje v režimu s obchodním úvěrem je vhodné nastavit splatnost hotové zakázky tak, aby se z úhrady za dodanou produkci dal uhradit úvěr u subdodavatele a nevznikal tak problém v cashflow. V tomto režimu

se obvykle nakupuje materiál ve větším množství přímo ze skladu velkoobchodu a dále kooperovaná výroba. Papír typicky od rysu, balíku/krabice (obchodní jednotka), (GS1 Czech Republic, 2014, [online]), nebo palety (logistická jednotka), (GS1 Czech Republic, 2014, [online]), v závislosti na druhu.

4.7.3 Finanční analýza

Pro analýzu modelovaných dat byly voleny metody b/b modelů především ty, které jsou vhodné pro SME velikost podniku, řemeslné / výrobní podniky a podniky v oblasti služeb (Kralicek Quick Test, Index bonity IB, Beermanova diskriminační funkce, EVA) a zpracovány pro 50% a 100% naplnění plánované kapacity (Tabulka 40–Tabulka 43).

Tabulka 40 Kralicek Quick Test - Meze: známky typu jako ve škole 1=velmi dobrý, 2=dobrý, 3=střední, 4= špatný, 5= ohrožení insolvencí

Q-test				
	100 % kapacity		50 % kapacity	
	výsledek	známka	výsledek	známka
VK/A	44%	1	-139%	5
CF I/T	11%	1	-18%	5
CF II/T	10%	2	-19%	5
ROA	44%	1	-139%	5
splácení	5Y	2	5Y	2
hodnocení		1,40		4,40

Zdroj: Vlastní práce, 2016, podle (Kalouda, 2015, s. 74–75)

Tabulka 41 Beermanova diskriminační funkce, Meze: Dobré a špatné firmy dělí hodnota 0,3, méně je lépe. 100% naplnění kapacity padá do intervalu průměrných firem, hodnota 3,156 pro naplnění 50 % kapacity je už hluboko v poli špatné situace (mez nad 0,35).

Beermanova diskriminační funkce

	100 % kapacity	50 % kapacity	k
X1	0,000	0,000	0,217
X2	0,000	0,000	-0,063
X3	0,261	0,001	0,012
X4	3,955	1,213	0,077
X5	0,012	0,024	-0,105
X6	2,668	-0,774	-0,813
X7	0,148	1,916	0,165
X8	1,036	0,005	0,161
X9	3,972	7,906	0,268
X10	7,022	0,003	0,124
BDF	0,264	3,156	

Zdroj: Vlastní práce, 2016, podle (Kalouda, 2015, s. 72)

Tabulka 42 Index bonity Meze: $IB \geq 3$ pro extrémně dobrou finanční situaci, $IB \leq 0$ pro situaci špatnou

IB			
	100 % kapacity	50 % kapacity	k
CF/závazky	267%	-77%	1,50
A/závazky	678%	52%	0,08
EBT/A	104%	1%	10,00
EBT/T	26%	0%	5,00
zásoby/T	1%	1%	0,30
T/A	397%	791%	0,10
IB	16,609	-0,271	
	extrémně dobrá	špatná	

Zdroj: Vlastní práce, 2016, podle (Kalouda, 2015, s. 71)

Tabulka 43 EVA, Mezní hodnotou je 0. Kladný výsledek vypovídá o tom, že firma tvoří hodnotu, záporný o opaku.

EVA		
	100 % kapacity	50 % kapacity
EVA	145 943,06	- 12 283,96
WACC	0,18	0,32

Zdroj: Vlastní práce, 2016, podle (Kalouda, 2015, s. 77–78)

5 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo sestavit podnikatelský plán. Tento cíl se podařilo naplnit – byl sestaven plán se dvěma variantními scénáři vstupu do byznysu.

Na základě rešerše v oboru a vlastních dosavadních znalostí a zkušeností byly pro tyto 2 scénáře sestaveny návrhy technologického vybavení nutného k zajištění provozu vč. návrhu financování dle aktuální nabídky v době sestavování rozpočtu. Pro takto rozlišené varianty na základě vybavení bylo definováno produktové portfolio.

Na základě provedených analýz a studií (především analýza oboru a konkurentů, marketingové výzkumné studie, případová studie) bylo stanoveno zacílení, dále od toho odvíjející se jednotný komunikační styl s vypracováním jednoduchého manuálu JVS.

Strategické postupy s ohledem na hodnocení rizik byly formulovány na základě metody SWOT. Jako nejvýznamnější riziko se jeví nenaplnění plánované zakázkové kapacity, ve Finančním plánu se ukázalo, že zatímco naplnění 100 % plánované kapacity by přineslo zisk, naplnění z 50 % by generovalo ztrátu v řádu desítek tisíc Kč ročně.

Během vykonání všech potřebných rešerší a analýz byly zjištěny některé chyby v dosavadních používaných metodách. Z důvodu konzistence práce a také z důvodů časové náročnosti oprav všech zjištěných nedostatků nemohlo být zanesení těchto oprav součástí práce a uvádím je zde jako závěrečná doporučení k dalšímu postupu.

- Rešerší v právních normách zjištěny a odstraněny některé drobné prohřešky zejména proti živnostenskému zákonu.
- Během zpracování práce byl sestaven robustní systém kalkulačního vzorce se všemi potřebnými komponentami funkční v SW MS Excel pro pohodlné kalkulace na PC, byly zjištěny chyby v tomto vzorci (některé i zásadní – např. chybně definovaná položka základu daně z příjmu FO), během r. 2016, 2017 proběhl vývoj několika nových verzí s postupnými vylepšeními vzorce, ale pro časovou náročnost nebyly ještě odstraněny všechny chyby.
- Při odstraňování největší chybné položky (automatické počítání DPFO) je potřeba zároveň provést aktualizaci HRS, především mzdových složek jednotlivých HS podle platných CZ NACE oborů dle „Statistické ročenky ČR (průměrné mzdy dostupné pro období 2015 navýšit průměrnou meziroční inflací 2015–2016 a ještě aktuální měsíční meziroční inflací podle ČNB), dále složek na nájem samostatného prostoru a technologické zabezpečení. Cenová úroveň po těchto opravách by měla zůstat přibližně stejná jako v aktuální verzi, ale opravy umožní lepší management a plánování (struktura nákladů v kalkulacích odpovídající realitě).

- V kalkulační komponentě HRS byly zjištěny nesprávně definované režie správní a odbytová (opět strukturální chyby), materiálová potřebuje aktualizaci dle stávajícího vybavení
- Do budoucna zaplánovat službu skenování fotografických filmů, existuje poptávka i když ne velká. Ale služba je to jednoduše proveditelná a veškeré potřebné vybavení již bylo pořízeno.
- Z formulace SWOT strategií vyplynula potřeba zaměřit se na DTP pro B2B klienty, kontroly dat pro realizátory tiskovin, k tomu je potřeba dále rozplánovat pořízení a provoz SW Enfocus PitStopPRO – vyčlenit ho jako samostatné HS mimo DTP, odhadnout jeho kapacitní naplnění a na základě toho stanovit cenu služby, tuto dále konfrontovat s konkurencí.
- Zaměřit se na další zkoumání on-line prodejního kanálu Fler.cz – proč jsou úspěšní prodejci úspěšní (je to jen výrobkem, nebo mají zvláštní zacílení, vyvíjejí pro zákazníky další aktivity jako blogy, semináře atd.) a zda je možno proniknout do tohoto prodeje (pro velmi luxusní pevné vazby nutno doškolit si vlastní dovednosti, které jsou ve fázi schopnosti vyvázat kvalitní esteticky hodnotnou, ale nijak extrémně zvláštní pevnou vazbu).

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

6.1 Knihy

- 586 Zákon České národní rady: o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Federální ministerstvo vnitra, 1992, ročník 1992, částka 117, číslo 586.
- BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International, 1993. Business guides. ISBN 80-901-4541-8.
- BREAKTHROUGH MANAGEMENT GROUP a Neil DECARLO. *The Complete Idiot's Guide to Lean Six Sigma*. New York: Penguin Group, 2007. ISBN 978-1-59267-594-7.
- BUNDESVERBAND DRUCK UND MEDIEN E. V. (BVDM), *MedienStandard Druck 2016: Technische Richtlinien für Daten, Prüfdruck und Auflagendruck*, 2016. Berlin. Dostupné také z: https://www.bvdm-online.de/fileadmin/tundf/bvdm_Medienstandard_Druck_2016.pdf
- ČESKÁ REPUBLIKA. Občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, p. o., 2012, ročník 2012, částka 33, číslo 89.
- DOLANSKÝ, Václav, 2004. *Marketing*. Praha: Vydavatelství ČVUT. ISBN 80-010-2862-3.
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- FORET, Miroslav, Jana STÁVKOVÁ a Anna VAŇOVÁ. *Marketingový výzkum: distanční studijní opora*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická, 2006. ISBN 80-239-7755-5.
- FRKOVÁ, Jana, 2004. *Individuální podnikání: malé a střední podnikání*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 182 s. ISBN 80-010-2857-7.
- HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-858-6507-6.
- CHUNDELA, Lubor. *Strojírenská ergonomie: příklady*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2003. ISBN 80-010-2679-5.
- KAFKA, Ondřej a Michal KOTYZA. *Logo & Corporate Identity*. 3., přeprac. vyd. Praha: Kafka design, 2014. ISBN 978-80-260-6771-9.
- KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-526-5.
- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KOHOUT, Pavel. *Ďáblův slovník ekonomie a financí*. V Praze: Internet Art, s.r.o., 2014. ISBN 978-80-88062-00-4.
- KOŠTURIÁK, Ján a Zbyněk FROLÍK. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing, 2006, 237 s. Management studium. ISBN 80-868-5138-9.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- MACÍK, Karel a Theodor BERAN. *Účetnictví*. 3., přeprac. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04219-9.
- MACÍK, Karel. *Kalkulace a rozpočetnictví*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-03926-7.

- MCCARTHY, E. Jerome a William D. PERREAULT. *Basic marketing: a global-managerial approach*. 11th ed. Homewood, IL: Irwin, c1993. ISBN 02-561-0509-X.
- POKLUDA, Zdeněk. *Baťa v kostce*. Eva Hermanová. Zlín: Kniha Zlin, 2013, 112 s. WALT. ISBN 978-80-7473-126-6.
- PRATCHETT, Terry. *Pod parou*. Praha: Talpress, 2015. Úžasná Zeměplocha. ISBN 978-80-7197-563-2.
- PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-716-9536-X.
- Vyhláška 500/2002 Sb. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Wolters Kluwer, 2002, ročník 2002, číslo 500.
- XEROX CZECH REPUBLIC, 2016. *Digitální tisk obalů: Příležitost k růstu*. Praha.
- Zákon č. 563/1991 Sb.: o účetnictví. In: *Sbírka zákonů 1991*. Praha: Federální Ministerstvo vnitra, 1991, ročník 1991, částka 107, číslo 563. novelizovaný Zákonem č. 221/2015 Sb. In: *Sbírka zákonů č. 221*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2015, ročník 2015, částka 92, číslo 221.
- ZELENKA, Antonín a Vratislav PRECLÍK. *Racionalizace výroby*. V Praze: Vydavatelství ČVUT, 2004. ISBN 80-010-2870-4.
- ZRALÝ, Martin. *Management a ekonomika podniku: sbírka úloh pro cvičení. 2., přeprac. vyd.* V Praze: České vysoké učení technické, 2014. ISBN 978-80-01-05460-4.
- *Živnostenské podnikání: předpisy regulující podnikání : redakční uzávěrka 14. 12. 2015*. Ostrava: Sagit, 2015. ÚZ. ISBN 978-80-7488-138-1.

6.2 Periodika

- 15 tipů pro začínající podnikatele. *Profit*. Praha: Mladá Fronta, 2016b, **2016**(11), 8-8. ISSN 1805-2592.
- Budoucnost tisku knih je digitální, 2017. *Noviny pro grafický průmysl*. Praha: grafie.cz, 2017(4), 10-10. ISSN 1212-9925.
- Český podnikatel je superman!. *Profit*. Praha: Mladá fronta, 2016a, **2016**(10), 6. ISSN 1805-2592.
- Je stále aktuální trend "Paperless"? Opravdu bychom měli raději dávat přednost digitálním verzím dokumentů před tištěnými?, 2017. *Noviny pro grafický průmysl*. Praha: grafie.cz, 2017(2), 4-4. ISSN 1212-9925.
- ŠULISTOVÁ, Jana. Zlaté české ručičky nezahálejí. *Profit*. Praha: Mladá fronta, 2016, 2016(9), 12–15. ISSN 1805-2592.

6.3 Internetové zdroje

- Compound Annual Growth Rate - CAGR, 2017. *Investopedia* [online]. New York, USA: Investopedia, LLC. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/c/cagr.asp>
- DMAIC & DFSS Templates: SIPOC Diagram. *Sigma XL* [online]. Kitchener (Ontario, Canada): Sigma XL, ©2002-2016 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.sigmaxl.com/DMAICtemplates.shtml>
- ENGLE, Paul. Strategic planning challenges. *Industrial Engineer* [online]. 2012, vol. 44, no. 6, s. 24. ISSN 1542894X. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://search.proquest.com.ezproxy.techlib.cz/docview/1556011000?pq-origsite=summon#center>
- EU. COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003: concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2003/361/EC). In: *Official Journal of the European Union*. Brussels: THE COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2003, ročník 2003, číslo 124. Dostupné také z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>
- FFF Financování (FFF Capital). *ManagementMania* [online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM, 2011 [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fff-financovani>
- KODEX, 2017. *UNIE GRAFICKÉHO DESIGNU: Profesní sdružení grafických designérů a typografů České republiky* [online]. Kladno: Unie grafického designu [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://unie-grafickeho-designu.cz/o-unii/kodex/>
- Marketingové mikroprostředí. *Management Mania: Business encyklopedie* [online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM, ©2011-2016 [cit. 2016-12-07]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingove-mikroprostredi>
- Publikace: Slovník pojmů. *GS 1 Czech Republic* [online]. Praha: GS1 Czech Republic, 2014 [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.gs1cz.org/nastroje-a-pomucky/slovník-pojmu/>
- *STATISTICKÁ ROČENKA České republiky 2016* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-11-30]. ISBN 978-80-250-2726-4. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2016>
- VESECKÝ, Zdeněk. Neumíte spočítat marži? Pak radši vraťte živnostenský list. *Podnikatel.cz: průvodce vaším podnikáním* [online]. Praha: Internet Info, 2015 [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neumite-spocitat-marzi-pak-radsi-vratte-zivnostensky-list/>

7 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

7.1 Seznam tabulek

Tabulka 1 Vhodnost analytických metod podle prostředí	14
Tabulka 2 Porovnání metod dle Kotlera a Ohnae	21
Tabulka 3 Porovnání přírážky na zisk a marže	22
Tabulka 4 Multikriteriální SWOT s vážením kritérií	27
Tabulka 5 Vyhodnocení SWOT:	28
Tabulka 6 Vyhodnocení SWOT:	28
Tabulka 7 Strategie na základě SWOT:	29
Tabulka 8: Kritéria a hodnocení Q-testu	33
Tabulka 9: Hodnocení podniku dle IB	33
Tabulka 10: Vyhodnocení BDF.....	34
Tabulka 11 Analýza cen konkurence – malonákladový digitální tisk (IV/2017).....	40
Tabulka 12 Rozvrhovaný fond pracovních hodin	49
Tabulka 13 Rozvrhovaná nepřirazená režie	49
Tabulka 14 Rozvrhovaná kapacita technologií a jejich HRS.....	50
Tabulka 15 Majetek zajišťující výrobu, z manažerského pohledu investiční	50
Tabulka 16 Rozvrhovaný fond pracovních hodin:	51
Tabulka 17 Rozvrhovaná nepřirazená režie:	51
Tabulka 18 Rozvrhovaná kapacita technologií a jejich HRS.....	52
Tabulka 19 Majetek zajišťující výrobu, z manažerského pohledu investiční	52
Tabulka 20 Vybrané ergonomické parametry	53
Tabulka 21 Návrh ergonomických parametrů.....	53
Tabulka 22 Porovnání cen MS Office	55
Tabulka 23 Nabídka podnikových SW ve vhodných konfiguracích.....	55

Tabulka 24 Aktuálně používané přídavky materiálu.....	58
Tabulka 25 Provozní náklady na tisk OKI 301 dn	60
Tabulka 26 Náklady na tisk OKI 301 dn.....	60
Tabulka 27 Přehled dodavatelů papíru	61
Tabulka 28 Marketingový mix	68
Tabulka 29 Aktuální stav norem spotřeby času na DoZ	70
Tabulka 30 Ukázka kalkulačního vzorce při počítání ceny tisku pro CN.....	71
Tabulka 31 Kalkulace pro DTP přípravu	72
Tabulka 32 Příležitosti.....	74
Tabulka 33 Hrozby	75
Tabulka 34 Formulace strategií na základě SWOT.....	75
Tabulka 35 Plánovaná kapacita	76
Tabulka 36 Rozdělení kapacity na HS	76
Tabulka 37 HRS nákladové, neobsahují marži a zdanění	76
Tabulka 38 Hospodářský výsledek - plánovaný.....	77
Tabulka 39 Plánované zisky / ztráty podle naplnění kapacity	78
Tabulka 40 Kralicek Quick Test.....	79
Tabulka 41 Beermanova diskriminační funkce.....	80
Tabulka 42 Index bonity.....	81
Tabulka 43 EVA.....	81
Tabulka 44: Analýza konkurenčních prodejců na portálu Fler.cz.....	91
Tabulka 45: Sběr dat pro analýzu konkurence na Fler.cz – 1Q2016.....	94
Tabulka 46: Sběr dat pro analýzu konkurence na Fler.cz – 1Q2017.....	95
Tabulka 47 Bigování kostkou.....	103
Tabulka 48 Falcování	104
Tabulka 49 Kompletace – snášení složek do sebe.....	105
Tabulka 50 Řezání na papšeru, 1 řez.....	107

Tabulka 51 Ruční šití vazby V1 na přípravku (drátošička na skobky)	108
Tabulka 52 Zalisování knižního kompletu v lisu	110
Tabulka 53 Děrování ruční	111
Tabulka 54 Kašírování na plocho	112
Tabulka 55 Kruhové vyřezávání	113

7.2 Seznam obrázků

Obrázek 1 SIPOC diagram	18
Obrázek 2 Schéma komponent kalkulačního vzorce.....	24
Obrázek 3 Příklad konstrukce obalu bez lepení	37
Obrázek 4 Příklad konstrukce obalu bez lepení - spojení rukávu na zámky, použití samosvorného dna	38
Obrázek 5 Ukázka CN při rozdělení položek na službu (DTP příprava) a výrobek (zhotovení publikace)	47
Obrázek 6 výkresová skříň	54
Obrázek 7 Propojení podnikového SW Profit do MS Excel (stav skladu v MS Excel, použitý pro kalkulační tabulku MS Excel).....	56
Obrázek 8 Ukázka sazby písmem Candy Script.....	63
Obrázek 9 Písmo Candy Script.....	63
Obrázek 10 Základní podoba logotypu zhotoveného písmem Candy Script s vyznačením doporučené ochranné zóny	64
Obrázek 11 Barevná varianta logotypu	65
Obrázek 12 Jednořádkový pouze textový logotyp	65
Obrázek 13 Ukázka řezů rodiny písem Gill Sans Nova zvolené jako základní písmo pro textovou prezentaci.....	66
Obrázek 14 Inverzní provedení loga na vizitce	66
Obrázek 15 Vizitka na hnědém kraftovém kartonu (odkaz na přírodní materiály).....	67

PŘÍLOHY

Marketingový výzkum on-line prodeje na Fler.cz, primární data výzkumu

Tabulka 44: Analýza konkurenčních prodejců na portálu Fler.cz

Uživatel	výrobky	třída	existuje měsíců	podíl zájmových produktů na prodeji (1Q2016)	podíl zájmových produktů na prodeji (1Q2017)	průměrná cena zájmových produktů (1Q16)	průměrná cena zájmových produktů (1Q17)	meziroční nárůst jednotkové ceny zájmových produktů	obrat p. m. 1Q16	obrat p. m. 1Q17	meziroční nárůst měsíčního obratu	hodnocení prodejce kupujícími	podnikatel v oboru	
jitnem	zápisníky, knihy	2	85	1%	2%	290,00 Kč	-	-	8,06 Kč	-	-	100	A	
Marcela.V.	alba, knihy	2	41	72%	86%	886,65 Kč	899,86 Kč	1%	10 291,47 Kč	23 769,45 Kč	131%	100	A	
L-A Photo Handmade	knihy, alba - luxus	2	87	38%	48%	622,93 Kč	690,90 Kč	11%	4 096,14 Kč	8 052,60 Kč	97%	100	A	
papeerek	zápisníky, bloky kartičky, cedulky	2	104	63%	85%	340,56 Kč	362,85 Kč	7%	2 149,55 Kč 822,09	2 812,06 Kč	31%	100	A	
U Madlenky		3	75	85%	96%	22,80 Kč	28,35 Kč	24%	Kč	2 237,47 Kč	172%	100	A	
Umělecká dílna BK	knihy	2	77	100%	99%	1 329,67 Kč	1 780,19 Kč	34%	1 163,46 Kč 474,83	1 572,12 Kč	35%	100	A	
Original Tomek	knihy	2	48	59%	59%	222,21 Kč	242,83 Kč	9%	Kč	500,83 Kč	5%	100	N	
Bonexis	zápisníky, knihy	2	90	22%	43%	254,64 Kč	344,23 Kč	35%	Kč	194,01	485,74 Kč	150%	100	N
ardeas	zápisníky, knihy	2	63	78%	81%	331,00 Kč	827,00 Kč	150%	Kč	92,68	341,30 Kč	268%	100	A
papero	zápisníky, bloky	2	102	50%	52%	91,50 Kč	207,00 Kč	126%	Kč	100,75	312,53 Kč	210%	100	A
Bonexis	krabičky, obálky	1	90	65%	25%	122,88 Kč	213,45 Kč	74%	Kč	272,10	170,76 Kč	-37%	100	N
celulloza	zápisníky, knihy	2	72	100%	100%	318,36 Kč	297,25 Kč	-7%	Kč	183,46	156,88 Kč	-14%	100	N
U Madlenky	alba, knihy	2	75	-	1%	378,00 Kč	278,00 Kč	-26%	-	-	129,73 Kč	-	100	A

kačakača	sešítky	2	54	5%	11%	200,00 Kč	107,44 Kč	-46%	Kč	40,73	69,64 Kč	71%	100	A
Ann-chan	zápísnfky, knihy krabičky (karto- náž)	2	38	11%	15%	79,40 Kč	95,54 Kč	20%	Kč	15,88	25,14 Kč	58%	100	N
Lennky		1	37	-	0%	15,00 Kč	- Kč	-	Kč	-	-		100	A

Uživatel	výrobky	třída	pozn.
jitnem	zápisníky, knihy	2	aktuálně nemá nic z oboru v nabídce
Marcela.V.	alba, knihy	2	svatební knihy, dětské knihy
L-A Photo Handmade	knihy, alba - luxus	2	luxusní vazby, velké albumové vazby, krajky, drahé materiály, originální potahy
papeerek	zápisníky, bloky	2	luxusní knihy, obaly na CD, potahované krabice
U Madlenky	kartičky, cedulky	3	přibyly obálky na oznámení
Umělecká dílna BK	knihy	2	luxusní knihy, desky s ražbou, slepotiskem, originální papíry se slepotiskem
Original Tomek	knihy	2	vazby v kůži
Bonexis	zápisníky, knihy	2	luxusní knihy, alba, merkantil - obálky, obaly, záložky
ardeas	zápisníky, knihy	2	zajímavé zápisníky, vyvedené desky, přebaly, v kůži, se sponou
papero	zápisníky, bloky	2	
Bonexis	krabičky, obálky	1	chybně definovaná sledovaná kategorie "obálky + krabičky" - příliš velké cenové rozpětí
celulloza	zápisníky, knihy	2	
U Madlenky	alba, knihy	2	
kačakača	sešítky	2	do portfolia přibyly záložky
Ann-chan	zápisníky, knihy	2	
Lennky	krabičky (kartonáž)	1	opustila obor (v oboru kartonáže nic neprodala, začal prodávat jiné)

Tabulka 45: Sběr dat pro analýzu konkurence na Fler.cz – 1Q2016

Uživatel	výrobky	třída	prodáno celkem	prodáno zájmového	průměrná cena	datum založení	existuje měsíců	obrat p. m.
Lenny	krabičky	1	0	0,00	15,00 Kč	22.3.2014	24	- Kč
kačakača	sešítky	2	167	8,35	200,00 Kč	25.10.2012	41	40,73 Kč
U Madlenky	alba, knihy	2	2630	-	378,00 Kč	6.2.2011	62	-
	kartičky	3	2630	2235,50	22,80 Kč	6.2.2011	62	822,09 Kč
L-A Photo Handmade	knihy, alba - luxus	2	1274	486,60	622,93 Kč	12.2.2010	74	4 096,14 Kč
Original Tomek	knihy	2	127	74,79	222,21 Kč	30.4.2013	35	474,83 Kč
Umělecká dílna BK	knihy	2	56	56,00	1 329,67 Kč	23.11.2010	64	1 163,46 Kč
Ann-chan	zápisníky, knihy	2	44	5,00	79,40 Kč	2.3.2014	25	15,88 Kč
celulloza	zápisníky, knihy	2	34	34,00	318,36 Kč	20.4.2011	59	183,46 Kč
papero	zápisníky, bloky	2	196	98,00	91,50 Kč	22.11.2008	89	100,75 Kč
papeerek	zápisníky, bloky	2	919	574,38	340,56 Kč	6.9.2008	91	2 149,55 Kč
Marcela.V.	alba, knihy	2	450	325,00	886,65 Kč	24.11.2013	28	10 291,47 Kč
ardeas	zápisníky, knihy	2	18	14,00	331,00 Kč	14.1.2012	50	92,68 Kč
jitnem	zápisníky, knihy	2	385	2,00	290,00 Kč	2.4.2010	72	8,06 Kč
Bonexis	zápisníky, knihy	2	264	58,67	254,64 Kč	29.10.2009	77	194,01 Kč
Bonexis	krabičky, obálky	1	264	170,50	122,88 Kč	29.10.2009	77	272,10 Kč

Tabulka 46: Sběr dat pro analýzu konkurence na Fler.cz – 1Q2017

Uživatel	výrobky	třída	prodáno celkem	prodáno zájmového	průměrná cena	datum založení	existuje měsíců	obrat p. m.
Lenny	krabičky	1	13	0,00	- Kč	22.3.2014	37	- Kč
kačakača	sešítky	2	326	35,00	107,44 Kč	25.10.2012	54	69,64 Kč
U Madlenky	alba, knihy	2	6176	35,00	278,00 Kč	6.2.2011	75	129,73 Kč
	kartičky, cedulky	3	6176	5919,00	28,35 Kč	6.2.2011	75	2 237,47 Kč
L-A Photo Handmade	knihy, alba - luxus	2	2113	1014,00	690,90 Kč	12.2.2010	87	8 052,60 Kč
Original Tomek	knihy	2	168	99,00	242,83 Kč	30.4.2013	48	500,83 Kč
Umělecká dílna BK	knihy	2	69	68,00	1 780,19 Kč	23.11.2010	77	1 572,12 Kč
Ann-chan	zápisníky, knihy	2	68	10,00	95,54 Kč	2.3.2014	38	25,14 Kč
celulloza	zápisníky, knihy	2	38	38,00	297,25 Kč	20.4.2011	72	156,88 Kč
papero	zápisníky, bloky	2	298	154,00	207,00 Kč	22.11.2008	102	312,53 Kč
papeerek	zápisníky, bloky	2	948	806,00	362,85	6.9.2008	104	2 812,06 Kč
Marcela.V.	alba, knihy	2	1255	1083,00	899,86 Kč	24.11.2013	41	23 769,45 Kč
ardeas	zápisníky, knihy	2	32	26,00	827,00 Kč	14.1.2012	63	341,30 Kč
jitnem	zápisníky, knihy	2	425	7,00	-	2.4.2010	85	-
Bonexis	zápisníky, knihy	2	293	127,00	344,23 Kč	29.10.2009	90	485,74 Kč
Bonexis	krabičky, obálky	1	293	72,00	213,45 Kč	29.10.2009	90	170,76 Kč

**Studie na aplikaci PR metodiky PENCILS v produktové větvi
„Nezničitelný nápoj“**



Úvod do situace

Poskytovatel tiskových služeb **Punk Press** se specializuje na komplexní zpracování tiskoviny malonákladovým digitálním tiskem. **Punk Press** je »One Man Show«, komplexní službu zajišťuji sám. Tiskovinu pro zákazníka navrhnu na míru (vč. konzultací ohledně grafiky), připravím do tisku, vytisknu, dokončím a připravím k expedici. To determinuje cílovou skupinu (zákazníci, kteří tento přístup požadují, především malí podnikatelé a spolky / vydavatelé malonákladových lokálních periodik – samospráva, církve apod.). Zákazník má v takovém případě jistotu, že při zadání zakázky bylo jasně definované zadání vč. grafického stylu a podoby a to se během DTP ani následujícího zpracování nemůže ztratit / samovolně změnit.

Punk Press znamená maximální vytěžení minimálních zdrojů. Zajištění maximální možné kvality i při minimálních využitých zdrojích můžu garantovat díky dosavadním zkušenostem z provozu a odbornému vzdělání.

PENCILS obecně

Podle (1):

Publications: tedy výroční zprávy, podnikový časopis, časopis pro významné zákazníky, publikace k výročí společnosti nebo k jiné důležité události.

Events: akce, ať už veřejné nebo vnitrofiremní. Jedná se o sponzorství kulturních, sportovních nebo charitativních aktivit, představení nového produktu, udělování odměn zaměstnancům, apod.

News: materiály pro novináře a podklady pro tiskové konference, které zahrnují základní informace o podniku, o produktech, základní informace o vysokém managementu nebo o nově přichozích či právě odcházejících zaměstnancích.

Community Involvement Activities: angažovanost v lokální komunitě, která se projevuje investicemi do sektoru veřejných služeb dané obce (školství, sportoviště, kultura, charita, ekologie), ve snaze o začlenění do běhu komunity a porozumění jejím potřebám, uvědomění si způsobu, jakým postavení nové továrny nebo zvýšení výroby zasáhne jak do krajinného rázu, tak i vnitřního fungování společnosti.

Identity media, tedy využití korporátní identity v celkové komunikaci, od jednotného fontu v e-mailech, přes hlavičku dopisního papíru a vzhled obálek až po podnikovou uniformu. Šíře záběru odvisí od vize společnosti.

Lobbying activity: lobbování za cíle společnosti, krizové PR, regulační opatření, apod.

Social Responsibility Activities: společenská odpovědnost firmy, která sahá od ekologické výroby po budování dobrého jména aktivitami v sociální oblasti

PENCILS aplikovaný v PunkPress

Pro lepší pochopení potřeb cílové skupiny, na kterou zaměřuji produkt, jsem se rozhodl PENCILS zpracovat jako analýzu toho, které kanály typicky zákazník využívá a v kterých těchto kanálech mu může PunkPress být nápomocen svými službami, mimo komplexní zpracování konkrétním produktem »Nezničitelného nápojáku«, který je vlajkovou lodí, definovaným dále:

4P

Product	<p>Návrh, realizace a dodání tiskovin na materiálu Xerox Premium Never Tear, tzv. »Nezničitelného nápojáku«. Tiskoviny zhotovené touto metodou mají mimořádnou odolnost v extrémních podmínkách a jsou tak velmi vhodné pro restaurační provozy jako nápojové lístky, menu nabídky na stůl, ale i jako plakáty k venkovnímu použití. Pro tyto účely plnohodnotně nahrazuje laminování a benefitem je to, že se tiskovina nerozlepí nebo neroztrhá, jako je obvyklé u zalaminovaných tisků, které jsou pak podniku spíše na ostudu.</p> <p>V případě komplexní spolupráce od návrhu grafiky a DTP zpracování vzniká tiskovina na míru zákazníkovi (případně nemusí vzniknout hotová tiskovina, ale DTP příprava určená k tisku v nějakém dalším médiu).</p> <p>Pokud zákazník má stávající funkční logo nebo přímo JVS (2)¹, vzniká tiskovina plně integrovaná do stávajících podmínek, případně korigující drobné nedostatky, které se velmi často vyskytují – nejběžnějším příkladem je použití fontů nekvalitních či nevhodných k tisku, které výrazně zhoršují čitelnost sdělení. Kamenem úrazu v tomto směru, v restauračních provozech bohužel velmi častým, je použití nekvalitních písem lomených, typu švabachu, které zcela znečitelnějí obsah tiskoviny a celou ji tak kompletně znehodnocují.</p>
Price	<p>NC + marže + složka daně z příjmu.</p> <p>»Nezničitelný nápoják« od PunkPress ušetří náklady za laminaci (HRS laminovačky, cena práce a el. energie, jednicové náklady za laminovací kapsy) při zachování stejných jednicových nákladů na tisk.</p> <p>V případě komplexní spolupráce platí HRS za rešerše, konzultace a další zpracování dle aktuálního sazebníku.</p>
Place	Vlastní distribuce: přímý prodej, dodávka osobně nebo poštou
Promotion	Zákaznické reference, komplexnost služeb. Především přímo kontakt se zákazníky. (Metoda »kulovnice«, nikoli »brokovnice«). Návrh dalších tištěných komponent komunikačního mixu zákazníkovi, optimalizace stávajících.

+3P=7P

People	Komplexní službu zajišťuji sám. Absolutní kontrola nad všemi procesy od kontaktu se zákazníkem, cenotvorby, normotvorby, MTZ, návrh, realizaci po expedici k zákazníkovi. Sázím na vzdělanost a odbornou způsobilost, přehled v oboru, členství v oborových organizacích a udržování širokého rozhledu, schopnost odborné porady a poskytnutí zázemí zákazníkovi.
Process	Produkt na míru zákazníkovi, aktivní zjišťování zákaznických komunikačních potřeb, návrh tiskových realizací, které zákazník nemusí znát (tudíž je nepožaduje sám, je třeba mu je předložit). Osobní komunikace se zadavatelem, přátelský vztah.
Physical evidence	Pokud bude vlastní samostatná provozovna: Možnost zákazníka zasáhnout přímo do výroby, odsouhlasení kvality zakázky přímo ve výrobě. Umístění odborné moderní literatury, oborových periodik k nahlídnutí. Pocit odborného přístupu a modernosti. Dobrá káva samozřejmostí.



Cílová skupina

Primární

Všechny provozy (resp. Jejich provozovatel), kde je vhodné mít na stole stálou nabídku, která bude vypadat dobře a reprezentovat brand dlouhodobě. Provozy, které mají zájem vůbec vlastní jméno budovat a tudíž mají zájem do těchto věcí investovat (ne „čtyrky“).

Sekundární








Všichni, koho zajímá, jak vypadá prostředí, kam se chodí bavit, stravovat, apod. a mají zájem doporučit ve »svém podniku« tento produkt.

PENCILS konkrétně

PENCILS v bodech uvedeny v tabulce na následující straně. Jako nejsilnější komunikační kanály pro realizaci PunkPress se jeví Publications (DTP příprava a realizace tiskovin) a Identity Media (=JVS, 3.4 in (2)). Jako kritický bod se jeví Lobbying – potenciál v problémech, které cílová skupina obvykle v tomto směru řeší (potírání opilství, hluku v nočních hodinách a nepořádku kolem provozovny) je pro tiskovou produkci (jako poskytovatele tiskových služeb) poměrně omezený. S tímto bodem souvisí část bodu Social Responsibility Activities, v kterém je pro poskytovatele tiskových služeb celkem prostor, ale jedná se spíše o aktivní předejití problému, který by měl Lobbying řešit (včasnou aplikací bodu S redukuje potřebu bodu L). Bod L je dále kritický i pro použití stěžejního produktu »Nezničitelného nápojáku« (nepředpokládá se potřeba repre tiskovin v tomto bodu). Dále je pro tisk na Xerox Never Tear celkem nezajímavý až nepoužitelný bod N, který předpokládá zveřejňování především ve veřejných tiskovinách (např. místní zpravodaje, inzertní noviny).



PENCILS konkrétně

	Typické využití v cílové skupině	Příležitost pro PunkPress	aplikace »Nezničitelného nápojáku«
P	Nápojové a jídelní listky, menu, plakáty, inzerce v tisku	Poradenství, grafika, DTP, tisk	
E	Klubové akce, koncerty, degustace, zavádění akce nových produktů, polední menu	DTP a realizace podpůrných tiskovin	
N	Inzerce v tisku, PR články v místním tisku, Grassroots: WoM »dobrá hospoda«	DTP příprava článků, inzerátů, JVS: zhotovení nebo korekce a integrace do stávajícího	
C	Exkurze do pivovarů, koncerty a akce pro veřejnost, okrajově poskytování free wifi	DTP, podpůrné tiskoviny, plakáty, pro wifi: návrh QR nastavení pro telefony (zatím pouze android) (3) ⁱⁱ	
I	Logo, JVS, styl, barevnost – sladění s Physical Evidence (7P) podniku	Poradenství, grafika, DTP, tisk	
L	Potírání opilství, hluku v nočních hodinách a nepořádku kolem provozovny	Slabá, Integrace grafických prvků kampaní napivosrozumem.cz apod.	
S	Odpovědnost – alkohol a tabák 18+	Integrace grafických prvků kampaní napivosrozumem.cz apod., např. QR link na mobilní kalkulačky ⁱⁱⁱ . Zpracování a realizace vývěsek 18+. Ekologické odpadové hospodářství (tiskoviny: papír jako obnovitelný zdroj, papír s FSC, PEFC, ISO14000 certifikací, Xerox PNT – třídit jako ostatní plast, recyklovatelný, narozdíl od zalamínovaného papíru, kt. je komunál)	

Bibliografie

1. **Kneschke, Jana.** *Využíváte všechny možnosti PR?* [web] Praha : Marketingové noviny © Helena Kopecká, 2006. http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_4709/.
2. **Kafka, Ondřej.** *CORPORATE IDENTITY JAKO NÁSTROJ BUDOVÁNÍ IMAGE.* [web] Praha : Unie Grafického Designu, Unie Grafického Designu, 2012. UGD: Profesní sdružení grafických designérů a typografů České republiky. <http://unie-grafickeho-designu.cz/corporate-identity-jako-nastroj-budovani-image/#.Vp1jeFLBaNQ>. N/A.
3. **Minne, Peter.** *Create QR codes from different kinds of data.* [web] Gent, Belgie : littleidiot.be, 2008. QR Code Blogs. <https://qrcode.littleidiot.be/>. N/A.

¹ JVS = jednotný vizuální styl = CID = Corporate Identity Design, (2)

² QR pro nastavení Wi-Fi připojení, pro OS Android



³ QR link na mobilní Alkulačku



Náměry pro stanovení norem spotřeby času

Tabulka 47 Bigování kostkou

Činnost	čas [h]	počet úkonů	čas/	čas/	čas/100	pozn.
			lúkon [h]	100 [h]	v min.	
Bigování kostkou, l=210mm	0,018	5,0	0,004	0,361	21,70	KABB ColorCopy 200gsm, TA A4: A4 1 lom na A5
	0,025	5	0,005	0,500	30,00	KABB ColorCopy 150gsm, TA A4: A4 1 lom na A5
l=210mm		Průměr	0,004	0,431	25,80	
		Modus		0,000	0,00	
		Medián	0,004	0,431	25,80	

Zdroj: Vlastní práce, 2017

Tabulka 48 Falcování

Činnost	čas [h]	počet úkonů	čas/ 1úkon [h]	čas/ 100 [h]	čas/100 v min.	pozn.
80gsm A4 1 lom na A5, l=210mm	0,018	10,0	0,00183	0,183	11,00	
	0,021	10	0,00208	0,208	12,50	
	0,043	12	0,00359	0,359	21,50	
	0,008	3	0,00259	0,259	15,60	
	0,015	9	0,00170	0,170	10,20	
80gsm A4 1 lom na A5, l=210mm		Průměr	0,00236	0,236	14,10	
		Modus		0,000	0,00	
		Medián	0,00208	0,208	12,50	
Xerox Never Tear A4 1 lom na A5, l=210mm	0,003	1,0	0,00278	0,278	16,70	
Xerox Never Tear A4 1 lom na A5, l=210mm		Průměr	0,00278	0,278	16,70	
		Modus		0,000	0,00	
		Medián	0,00278	0,278	16,70	
KABB ColorCopy 150/200gsm, TA A4: A4 1 lom na A5, l=210mm	0,014	5,0	0,00281	0,281	16,80	1x vyhlazování krpy, KABB ColorCopy 200gsm
	0,011	5,0	0,00211	0,211	12,70	KABB ColorCopy 150gsm, TA A4: A4 1 lom na A5, l=210
KABB ColorCopy 150/200gsm, TA A4: A4 1 lom na A5, l=210mm		Průměr	0,00246	0,246	14,80	
		Modus		0,000	0,00	
		Medián	0,00246	0,246	14,80	

Zdroj: Vlastní práce, 2017

Tabulka 49 Kompletace – snášení složek do sebe

Činnost	čas [h]	počet úkonů	čas/1úkon [h]	čas/100 [h]	čas/100 v min.	pozn.
2x formát A5 do sebe (1 lom)						
složky jdoucí po sobě ve stohu	0,008	5,0	0,00156	0,156	9,30	
při tisku nasnášeny složky	0,006	5	0,00122	0,122	7,30	
kompletace složek do sebe	0,007	5	0,00142	0,142	8,50	
	0,008	5	0,00150	0,150	9,00	kompletace vnitřku do obálky z KABB 200gsm (1 sig)
	0,008	4	0,00201	0,201	12,10	kompletace vnitřku do obálky z KABB 200gsm (1 sig)
	0,008	5	0,00165	0,165	9,90	kompletace vnitřku do obálky z KABB 160gsm (1 sig)
2x formát A5 do sebe (1 lom)		Průměr	0,00156	0,156	9,40	
		Modus		0,000	0,00	
		Medián	0,00153	0,153	9,20	
3x formát A5 do sebe (1 lom)						
složky jdoucí po sobě ve stohu	0,007	3,0	0,00245	0,245	14,70	
při tisku nasnášeny složky	0,007	3	0,00245	0,245	14,70	
kompletace složek do sebe	0,008	3	0,00259	0,259	15,60	
	0,019	4	0,00472	0,472	28,30	
	0,011	3	0,00370	0,370	22,20	
3x formát A5 do sebe (1 lom)		Průměr	0,00319	0,319	19,10	
		Modus		0,000	0,00	
		Medián	0,00259	0,259	15,60	

4x formát A5 do sebe (1 lom)	0,016	8,0	0,00196	0,196	11,80
složky jdoucí po sobě ve stohu					
při tisku nasnášeny složky					
4x formát A5 do sebe (1 lom)			0,00196	0,196	11,80
		Průměr			
		Modus		0,000	0,00
		Medián	0,00196	0,196	11,80
7x formát A5 do sebe (1 lom)	0,020	6,0	0,00338	0,338	20,30
složky jdoucí po sobě ve stohu	0,016	5	0,00324	0,324	19,40
při tisku nasnášeny složky					
kompletace složek do sebe					
7x formát A5 do sebe (1 lom)			0,00331	0,331	19,80
		Průměr			
		Modus		0,000	0,00
		Medián	0,00331	0,331	19,80

Zdroj: Vlastní práce, 2017

Tabulka 50 Řezání na papšeru, 1 řez

Činnost	řez [mm]	čas [h]	počet úkonů	čas/ 1úkon [h]	čas/ 100 [h]	čas/100 v min.	
řezání papšer - 1řez		0,023	4,0	0,006	0,569	34,20	
		0,144	47,0	0,003	0,307	18,40	
	řez [mm]	0,122	13,0	0,009	0,940	56,40	
Stoh v závislosti na materiálu:	300 210	0,025	5,0	0,005	0,500	30,00	
Xerox Premium never tear	4	0,301	44,0	0,007	0,683	41,00	
80gsm	6 14	0,018	5,0	0,004	0,367	22,00	
Gmund Savanna Matt 200gsm TA 320x215	2	0,280	40,0	0,007	0,699	42,00	
Holmen Book 80gsm - TA SRA4	4 4	0,3000	68	0,004	0,441	26,50	
Keaykolour Recycled 250gsm sunshine TA 320x215	1						
KABH Kraft b/h 235gsm, TA SRA4	2						
Savanna ražba dřevo 300gsm TA320x215	1						
ColorCopy KABB 200gsm, TA A4							
V1 č.f.A5: 16pp 80gsm + 4pp 200gsm, 210mm - uřízne, ale otřepané							
V1 č.f.A5: 12pp 80gsm + 4pp 200gsm, 210mm - uřízne OK - řezat rubem nahoru							
KL 150g - max 5 (při 5 TA řez už otřepaný)	5						
V1 č.f.A5: 4pp Holmen 80 + 4pp KM 150, 210mm - uřízne OK - řezat rubem nahoru							
V1 č.f.A5: 4pp Holmen 80 + 4pp KM 150, 210mm - uřízne OK - řezat rubem nahoru							
řezání papšer - 1řez							
				Průměr	0,006	0,563	33,80
				Modus	0,000	0,00	
				Medián	0,005	0,535	32,10

Zdroj: Vlastní práce, 2017

Tabulka 51 Ruční šití vazby V1 na přípravku (drátošička na skobky)

Činnost	čas [h]	počet úkonů	čas/ 1úkon [h]	čas/ 100 [h]	čas/100 v min.
Příprava drátošičky V1	0,050	1,0	0,05000	5,000	300,00
ustavení drátošičky na místo, seřízení míry	0,095	1	0,09458	9,458	567,50
příprava KK k šití	0,029	1	0,02917	2,917	175,00
seřízení šití (síla KB), zkušební šití					
po ukončení uklizení drátošičky					
Příprava drátošičky V1		Průměr	0,05792	5,792	347,50
		Modus		0,000	0,00
		Medián	0,05000	5,000	300,00
Šití V1 skobkou č.f.:A5 (1 skobka)	0,04	5	0,00794	0,794	47,70
šití hlava nohy zvlášť (2 operace)	0,02	5	0,00392	0,392	23,50
Šití V1 skobkou č.f.:A5 (1 skobka)		Průměr	0,00593	0,593	35,60
		Modus		0,000	0,00
		Medián	0,00593	0,593	35,60

Šití V1 skobkou č.f.:A5 (2 skobky) šití hlava nohy v 1 operaci (na jedno naložení do V1)	0,035	5	0,00706	0,706	42,30
Šití V1 skobkou č.f.:A5 (2 skobky)	Průměr		0,00706	0,706	42,30
	Modus		0,000	0,000	0,00
	Medián		0,00706	0,706	42,30

Zdroj: Vlastní práce, 2017

Tabulka 52 Zalisování knižního kompletu v lisu

Činnost	čas [h]	počet úkonů	čas/ lúkon [h]	čas/ 100 [h]	čas/100 v min.
Lisování KK/KB mezi prkýnky - založení	0,023	1,0	0,02278	2,278	136,70
Příprava prkýnek,	0,033	1,0	0,03306	3,306	198,30
sklepání KK/KB, vložení, uzavření prkýnek na svěrky	0,024	2,0	0,01208	1,208	72,50
Lisování KK/KB mezi prkýnky - založení		Průměr	0,02264	2,264	135,80
		Modus		0,000	0,00
		Medián	0,02278	2,278	136,70
Lisování KK/KB mezi prkýnky - vyndání	0,0125	1,0	0,01250	1,250	75,00
Povolení svěrek, vyndání tiskoviny, odložení, uzavření lisu	0,011806	1,0	0,01181	1,181	70,80
Lisování KK/KB mezi prkýnky - vyndání		Průměr	0,01215	1,215	72,90
		Modus		0,000	0,00
		Medián	0,01215	1,215	72,90

Zdroj: Vlastní práce, 2017

Tabulka 53 Děrování ruční

Činnost	čas [h]	počet úkonů	čas/ 1úkon [h]	čas/ 100 [h]	čas/100 v min.	pozn.
Děrování ruční děrovačkou, 1 tlak = 2 dírky	0,025	16,0	0,00155	0,155	9,30	90gsm KL, A4
nakládání archu na vingl v děrovačce	0,023	16,0	0,00146	0,146	8,80	90gsm KL, A5
	0,013	10,0	0,00125	0,125	7,50	80gsm BO A5
	0,010278	10,0	0,00103	0,103	6,20	80gsm BO A5
	0,016944	14,0	0,00121	0,121	7,30	LWC A4
	0,018056	14,0	0,00129	0,129	7,70	LWC A4
	0,040833	28,0	0,00146	0,146	8,80	LWC A4, 1x rovnání štosu k nakládání
Děrování ruční děrovačkou, 1 tlak = 2 dírky		Průměr	0,00132	0,132	7,90	
		Modus	0,00146	0,146	8,80	
		Medián	0,00129	0,129	7,70	

Zdroj: Vlastní práce, 2017

Tabulka 54 Kašírování na plocho

Činnost	čas [h]	počet úkonů	čas/ lúkon [h]	čas/ 100 [h]	čas/100 v min.
Příprava na kašírování + úklid po práci	0,083	1,0	0,08333	8,333	500,00
příprava stanoviště, ředění lepidla, příprava štětců, makule + po práci umytí štětců, úklid					
Příprava na kašírování + úklid po práci		Průměr	0,08333	8,333	500,00
		Modus	#####	#####	#####
		Medián	0,08333	8,333	500,00
Kašírování na plocho	0,075	2,0	0,03750	3,750	225,00
	0,038056	1,0	0,03806	3,806	228,30
Kašírování na plocho		Průměr	0,03778	3,778	226,70
		Modus		0,000	0,00
		Medián	0,03778	3,778	226,70
Jen ředění lepidla	0,016667	1,0	0,01667	1,667	100,00
Jen ředění lepidla		Průměr	0,01667	1,667	100,00
		Modus		0,000	0,00
		Medián	0,01667	1,667	100,00

Zdroj: Vlastní práce, 2017

Tabulka 55 Kruhové vyřezávání

Činnost	čas [h]	počet úkonů	čas/ 1úkon [h]	čas/ 100 [h]	čas/100 v min.	pozn.
Kruhové vyřezávání - lepenka	0,463	8,0	0,05790	5,790	347,40	tisk 4/0 na XPNT kaširovaný na 1,5 LKBS, 22 % makule
Kruhové vyřezávání - lepenka		Průměr	0,05790	5,790	347,40	
		Modus				
		Medián	0,05790	5,790	347,40	

Zdroj: Vlastní práce, 2017