



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN INVESTIČNÍ ČINNOSTI PRO ROZVOJ FIRMY KUBESO

BUSINESS PLAN OF INVESTMENT ACTIVITIES FOR DEVELOPMENT COMPANY KUBESO

BAKALÁŘSKA PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jan Bednář

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Jan Bednář**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský plán investiční činnosti pro rozvoj firmy KUBESO

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíl bakalářské práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup (nejnovější teoretické poznatky tvorby podnikatelského plánu, metod investičního rozhodování a marketingové řízení)

Analytická část (analýzy vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem, vyhodnocení potřeb zákazníků a výběr vhodných příležitostí)

Návrh podnikatelského plánu včetně variantního ekonomického zhodnocení

Závěr

Literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je vytvořit podnikatelský plán investiční činnosti pro rozvoj firmy Kubeso, který povede k rozšíření nabízených produktů a obstojí v konkurenčním prostředí a bude splňovat požadavky zákazníků.

Základní literární prameny:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-722-6220-3.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. Finanční strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-562-6.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024741031.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku střešních oken. Specifikuje celý podnikatelský plán investice do rozvoje stávající firmy. Práce analyzuje současnou situaci trhu, vnitřní a vnější prostředí pomocí které je následně sestaven podnikatelský plán za účelem zvyšování tržeb a růstu firmy.

Abstract

I'm focused on roof windows in my Bachelor thesis. Especially on the business plan – I analyzed current market situation and internal/external environment. Then I compiled a business plan to increase sales and business growth.

Klíčová slova

podnikatelský plán, střešní okna, SWOT analýza, konkurenční prostředí

Key words

business plan, roof window, SWOT analysis, competitive environment

Bibliografická citace

BEDNÁŘ, J. *Podnikatelský plán investiční činnosti pro rozvoj firmy Kubeso*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 88 s. Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 SB., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2017

.....

podpis studenta

Poděkování

Mé velké poděkování patří paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za čas a cenné rady, které mi napomohly k vytvoření této práce. Také bych rád poděkoval celému pracovnímu týmu firmy Kubeso, zejména pak otci, majiteli firmy, Janu Bednáři a spolumajiteli Miroslavovi Umlafovi. V neposlední řadě můj vděk patří rodině, kamarádům a mé přítelkyni za podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	11
1.1 Vymezení problémů.....	11
1.2 Cíle práce	12
1.3 Postup řešení a použité metody.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
2.1 Základní pojmy	16
2.2 Podnikatelský plán	19
2.2.1 Struktura podnikatelského plánu.....	20
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	28
3.1 Analýza SLEPT	28
3.2 Analýza trhu.....	35
3.3 Analýza konkurenčního prostředí.....	37
3.4 Analýza vnitřního prostředí	40
3.4.1 Marketingový mix.....	40
3.4.2 Audit zdrojů	43
3.5 SWOT analýza.....	46
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	54
4.1 Podnikatelský plán	54
4.1.1 Cíl plánu.....	55
4.1.2 Podnikatelská příležitost.....	55
4.1.3 Potenciální trh	55

4.1.4	Výběr dodavatele	57
4.1.5	Analýza konkurence.....	60
4.1.6	Marketingová a obchodní strategie.....	62
4.1.7	Realizační plán.....	68
4.1.8	Finanční plán.....	71
4.1.9	Hodnocení rizik.....	78
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	83
	SEZNAM GRAFŮ	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	85
	SEZNAM TABULEK	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá tématem podnikatelského plánu investiční činnosti do rozvoje firmy Kubeso. Sílicí požadavky zákazníků, silná konkurence a vyvíjející se trh jsou aspekty, které nutí firmu k inovacím, novým produktům a pružné reakci na rostoucí poptávku.

Důvodem, proč jsem si vybral pro zpracování práce právě společnost Kubeso, je fakt, že v této rodinné firmě patřící mému otci pracuji již od roku 2015. Pracovní náplň, kterou po většinu času vykonávám je komunikace se zákazníky, tvorba cenových nabídek, správa reklamní internetové kampaně, alokace nových obchodních kontaktů a údržba webových stránek. Dále se podílím na obchodních jednáních a hledání nových příležitostí obchodu.

Tento plán rozvoje firmy je založen primárně na zkušenostech a vědomostech, které jsem nabyl v průběhu výkonu práce, veškeré kapitoly byly předmětem diskuze s vedením a zaměstnanci firmy a byly odsouhlaseny. Podmínkou, kterou jsem musel splnit z pohledu firmy, byla reálnost a pravdivost dat, aby práce byla použitelná a mohla být podkladem pro reálné uskutečnění navrhovaných kroků.

Bakalářská práce je rozdělena do několika hlavních kapitol. První část se věnují vymezením cílů a metodice práce, druhá je pak zaměřena na teoretická východiska, která slouží jako podklad pro další kapitoly, kterými jsou analýza současného stavu a vlastní návrhy řešení.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

V této části práce se budu zabývat hlavními a dílčími cíli práce. Vymezením problémů, které mohou v průběhu procesu investiční činnosti do nového produktu vznikat a metody, pomocí kterých se těmto problémům vyhnout a zároveň efektivně řešit.

1.1 Vymezení problémů

Firma Kubeso byla založena v roce 1990 mým otcem, Janem Bednářem a jeho společníkem Ladislavem Kubínim s hlavním záměrem vyrábět kvalitní dřevěná střešní okna. Krátce po revoluci se v České republice výrazně projevil stavební boom a firma měla velmi dobrý potenciál k růstu. Na trhu figuroval pouze jeden významný zahraniční konkurent a poptávka po střešních oknech výrazně převyšovala nabídku. Od založení firmy uběhlo již více jak dvacet pět let a za tu dobu firma prošla výraznými změnami a inovacemi.

Nyní firma zastává pevné místo na trhu a je jedním z hlavních výrobců dřevěných střešních oken v České republice. S příchodem nové konkurence a technologií se začal výrazně měnit trh a sortiment nabízených výrobků. Z počátku Kubeso změnám v požadavcích zákazníka nepřikládala velkou váhu a pružně na ně nereagovala, což mělo za následek prodejní pokles a marketingovou stagnaci. Požadovaný produkt byla plastová bezúdržbová střešní okna. Na výrobu tohoto typu oken firma nebyla vybavena a investice do vývoje a zařízení by byla velkým rizikem.

Proto se firma rozhodla oslovit distributory a navázala obchodní styky s jedním z předních prodejců střešních oken značky Fakro, Okpol a Velux v Jihomoravském kraji. Obchodní podmínky tohoto dodavatele však nebyly natolik výhodné, aby se cena produktu mohla přiblížit konkurenčním prodejcům. Proto se staly pro firmu plastová střešní okna spíše doplňkovým produktem a nepředstavovaly výnosný obchodní potenciál.

Možné řešení se objevilo s navázáním obchodních kontaktů na dva nové dodavatele plastových oken značky Altaterra, které byly výrazně perspektivnější. Díky této příležitosti se Kubesu otevírá cesta prodeje nového výrobku pod vlastním obchodním označením, navázání sítě dalších prodejců a vyplnění místa na trhu, po kterém je stále větší poptávka.

1.2 Cíle práce

Cílem mé bakalářské práce bude vytvořit podnikatelský plán investiční činnosti, který povede k rozšíření nabízených produktů a obstojí v konkurenčním prostředí, bude splňovat požadavky zákazníků a firmě navýší tržby. Výstupem komplexního plánu budou jasně definované kroky, které má firma volit. Zhotovené analýzy a strategie celého procesu nastíní, zda má podnikatelský plán potenciál, nebo se firmě nevyplatí.

K naplnění hlavního cíle budou předcházet následující dílčí cíle:

- analýza faktorů vnějšího prostředí,
- analýza trhu,
- výběr dodavatele,
- analýza konkurenčního prostředí,
- analýza zdrojů,
- analýza cenové politiky,
- stanovení marketingové strategie.

1.3 Postup řešení a použité metody

První kapitola mé práce se zabývá vymezením problémů, hlavních a dílčích cílů a uvedením metodických postupů a metod využívaných při práci.

Druhá část práce se soustřeďuje na teoretickou část, ve které bude obsaženo téma podnikatelského plánu za pomoci odborné literatury zabývající se problematikou podnikání.

V třetí části práce bude za pomoci několika využívaných metod pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí sestavena analýza, kterou firma účelně využije a pomůže jí získat konkurenční výhodu.

SLEPT analýza

Stěžejní metoda pro poznání širšího ekonomického prostředí je analýza SLEPT, která je významným nástrojem pro zkoumání externích faktorů. Zkratka SLEPT skrývá následující oblasti:

- sociální oblast (Social) – společenské a demografické faktory,
- legislativní oblast (Legal) – právní faktory,
- ekonomická oblast (Economic) – makroekonomické faktory,
- politická oblast (Political) – politické faktory,
- technologická oblast (Technological) – technologické faktory (4, s. 94).

Analýza trhu

Významná metoda zabývající se vnějším prostředím podniku. Analýza shromažďující veškeré informace o trhu, na který přímo nebo nepřímo podnik cílí. Segmentace trhu definuje okruhy, ve kterých se podnik pohybuje a vytváří přehled o potenciálních zákaznících. Zohledňuje ekonomické, geografické a demografické faktory trhu a všechny další, které mohou ovlivnit chování podniku na trhu (6, s. 105).

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí – analýza konkurence

Tato metoda slouží především pro zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví, v němž působí, pro nalezení hrozeb, které její pozici v odvětví mohou v budoucnu zhoršovat a příležitosti, jejichž využití by naopak mohlo pozici firmy v jejím odvětví zlepšit (4, s. 110).

Tato metoda využívá pro zpracování analýzy níže jmenované síly/faktory:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem působících na daném trhu (4, s. 111).

4P marketingového mixu

Marketingový mix není nástroj pouze „čistě“ interní analýzy, ale může kvalitně sloužit jako pomůcka v úvahách o produktech/službách podniku a jejich realizace na trhu (6, s. 51).

Zkratka **4P** představuje tyto typy oblastí:

- **produkt** (product) – analýza výrobků a služeb ve vztahu k jejich postavení na trhu a životnímu cyklu trhu i výrobku samotného,
- **cena** (price) – posouzení cen a cenové politiky ve vztahu k různým typům zákazníků i partnerů,
- **komunikace** (promotion) – podpora obchodu a prodeje, analýza možností a způsobů, jak zajistit efektivní informovanost o produktech a službách na trhu,
- **distribuce** (place) – umístění, distribuce výrobků a služeb, analýza způsobů, jak zjistit dodání produktů a služeb ke všem zákazníkům (6, s. 51).

Audit zdrojů

Audit zdrojů slouží jako vhodný nástroj porozumění strategické způsobilosti. Vychází ze síly zdrojové základny – kvantita dostupných zdrojů, povaha těchto zdrojů a míra, do které jsou tyto zdroje unikátní a těžko napodobitelné. Tyto zdroje pak mohou být rozděleny do následujících skupin:

- **Fyzické zdroje** – Analyzují současný stav a povahu zdrojů jako stáří, způsobilost, umístění, produkční kapacity a další faktory, které mohou přispívat v procesu získávání konkurenční výhody.
- **Lidské zdroje** – Stanovení množství různých kvalifikací a jejich úrovně uvnitř organizace, zohledňují adaptabilitu a kapacitu lidských zdrojů.
- **Finanční zdroje** – Tyto zdroje zahrnují využití peněz, například pořizování kapitálu, kontrolu dlužníků a věřitelů, spravování hotovosti a udržování vztahů s dodavateli finančních zdrojů.
- **Nehmotné zdroje** – Při analýze nehmotných zdrojů hraje velkou roli „pověst“, která může mít základ ve značce, dobrých kontaktech nebo celkové image společnosti.

V mnoha případech může vést k úspěšnému obchodu, proto nesmí být opomíjena (12 s. 132–133).

SWOT analýza

Představuje celkové zhodnocení silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb. Je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí (6, s. 48).

Silné a slabé stránky jsou naše interní faktory, které jsme schopni ovlivňovat a do jisté míry nad nimi udržovat kontrolu, jedná se například o jedinečnost nebo průměrnost produktu i kvalitu složení a vedení personálu (6, s. 48).

Hrozby a příležitosti jsou externí vlivy, které samy o sobě nejsme schopni ovlivnit, pouze na ně můžeme reagovat a přizpůsobovat chování podniku, příkladem je situace na trhu práce, míra konkurence a legislativní předpisy státu (6, s. 48).

V závěrečné části se budu věnovat samotnému plánu. Pomocí využití předchozích částí navrhnu konkrétní reálná řešení a zhodnocení, zda bude investice pro firmu přínosem.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části bakalářské práce se budu zabývat teorií související s podnikatelským plánem, forem podnikání, segmentací trhu a oblasti podnikání. Budou zde zmíněny odborné výrazy a teoretická východiska, ze kterých budu následně čerpat a pro další část práce budou klíčová.

2.1 Základní pojmy

Pomocí dostupné literatury a dalších zdrojů vymezím základní pojmy týkající se podnikatelského plánu.

Podnikatel

V tuzemském prostředí je podnikatel definován legislativou, a to takto: „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*” (1, §420).

Samostatnost indikuje, že osoba, která činnost provozuje, může sama rozhodovat o době a místě výkonu činnosti a organizaci práce podle své vlastní svobodné úvahy a volby. Dále musí finančně sama zajišťovat chod podnikání a sama čerpat a rozhodovat o použití zisku z činnosti. Podnikatel provádí svoji činnost pod vlastním jménem a je-li zapsán do obchodního rejstříku, pod názvem firmy. Tím vystupuje z anonymity a osoby, které jednají podle jeho pokynů, musí jednat jeho jménem nebo jménem firmy. Podnikatel – fyzická osoba, odpovídá za veškeré závazky vyplývající z jeho podnikání celým svým majetkem (2).

Podnikání

Podnikání je definováno jako soustavně prováděná činnost samostatně podnikatelem pod vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisků. Z této definice vyplývají klíčové závěry:

- předpoklad trvalého provozu – za podnikání nejsou považovány projekty jednorázového charakteru,
- podnikatel musí být osobně zúčastněn,

- podnikání musí mít ziskovou orientaci (není však rozhodující, zda činnost zisk přinese, či nikoliv) – za podnikání se nepovažuje činnost neziskových organizací (3, s. 15).

Podnik

Za podnik můžeme považovat instituci, která slouží k realizaci podnikatelské činnosti. Podnik je definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží práva, věci a jiné majetkové hodnoty napomáhající provozu podnikání (3, s. 15).

Živnost

Živnosti spadají pod kontrolu zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání a zahrnují veškerou výrobu, obchod, a služby, vyjma činností v živnostenském zákoně výslovně vyloučených. Živnost můžeme chápat jako soustavnou činnost vykonávanou samostatně pod vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek živnostenského zákona. Mezi živnostníky se mohou řadit subjekty české i zahraniční, fyzické i právnické osoby (3, s. 29-30).

Podmínky nutné pro výkon živnosti:

- plnoletost (18 let),
- svéprávnost (způsobilost k právním úkonům),
- bezúhonnost (osoba nesmí být odsouzena za úmyslný trestný čin s trestem odnětí svobody nad jeden rok, úmyslný trestný čin související s podnikáním nebo nedbalostí, trestný čin související s předmětem podnikání),
- splnění daňových povinností vůči státu (3, s. 29–30).

Zvláštní podmínkou je pak odborná a jiná způsobilost (nevyžaduje se u volných živností) (3, 30).

Živnosti můžeme rozdělit na dva základní typy, a to na živnosti ohlašovací a živnosti koncesované.

Živnosti ohlašovací

Živnost ohlašovací nabývá platnosti na základě ohlášení na příslušném živnostenském úřadě a při splnění výše uvedených podmínek, je následně vydán živnostenský list. (3, s. 30) Také je

nutné zaplatit poplatek 1 000 Kč v případě prvního ohlášení. V případě ohlášení a následně vydání dalšího živnostenského listu je poplatek 500 Kč (8).

- **Řemeslná živnost** je vydána na základě předložení odborné způsobilosti pro řemeslné živnosti. Pro předložení slouží například výuční list, maturitní vysvědčení, řádné ukončení vyššího odborného vzdělání, vysokoškolský diplom nebo uznání odborné klasifikace, a to vždy v daném oboru (9, § 22).
- **Vázaná živnost** musí být také doložena dokladem o odborné způsobilosti. Veškerá odborná způsobilost pro vázané živnosti je uvedena v příloze číslo 2 k téže zákonu. Je také možné doložit uznání o odborné kvalifikaci, které vydává uznávací orgán (9, § 23).
- **Živnost volná** je živnost opravňující k výkonu činnosti, pro kterou zákon nevyžaduje zvláštní oprávnění. K získání živnosti volné je zapotřebí splnit všeobecné podmínky (9, § 25).

Živnosti koncesované

Živnosti koncesované vznikají na základě koncese (povolení) a je zapotřebí splnění určitých podmínek, které vyžaduje zákon. Mezi koncesované živnosti se například řadí výroba zbraní, taxislužba, pohřební služba a další (3, s. 30).

Obchodní firma

„Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku.“ (1, § 423). Právní ochrana náleží tomu, kdo jméno obchodní firmy použil poprvé (1, § 423).

Při výběru jména obchodní firmy musí podnikatel dodržet jista pravidla:

- firma nesmí být zaměnitelná s jinou obchodní firmou,
- firma nesmí působit klamavě,
- firma musí jasně a určitě odlišovat podnikatele od jiných podnikatelů (7).

Obchod

Obchod v dnešní době můžeme chápat mnoha způsoby a můžeme na něj nahlížet z mnoha úhlů, proto je důležité si obchod jako takový více specifikovat.

- **Obchod jako činnost** je chápán jako proces, který spočívá v nákupu a prodeji zboží. V tomto náhledu je zřejmé, že většina obchodních účastníků jsou tržní subjekty. Obchodní činností se tedy primárně zabývají obchodníci, ale také subjekty výroby a služeb. Stejně tak je uzavírání obchodů běžnou součástí života nepodnikatelských subjektů a běžných lidí (3, s. 21).
- **Obchod v institucionálním pojetí** je výhradně u subjektů, u kterých převažuje obchodní činnost ve smyslu nákupu fyzického zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnější úpravy. Při tomto náhledu můžeme dále dělit subjekty dle záměru obchodování na obchodníky se spotřebním zbožím, nebo na obchodníky se zbožím pro další podnikání (3, s. 21).

Dále můžeme rozdělit obchod dle typu obchodního vztahu, a to buď na obchod typu obchodník – zákazník, nebo obchodník obchodníkovi.

- **Obchod se spotřebním zbožím (B2C)** je převážně určený pro konečného individuálního spotřebitele. Do této skupiny zboží můžeme zejména zařadit potraviny, oblečení, potřeby pro domácnost, sportovní a turistické doplňky, elektroniku a jiné. Do této skupiny spadají taktéž nákupy menších výrobců a řemeslníků a vybrané nákupy ostatních podnikatelských a neziskových organizací (3, s. 21).
- **Obchod se zbožím pro další podnikání (B2B)** je segment, jenž představuje mezičlánek mezi výrobou a obchodem se spotřebním zbožím. Má buď charakter obchodu s materiály a výrobními činiteli, nebo zboží pro další prodej v původní podobě či po provedení jistých úprav. V tomto prostředí je mnohem častější aktivita podniků se širším polem působnosti, tedy výrobců a poskytovatelů různých služeb (3, s. 21).

2.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument popisující všechny vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. Tento dokument vypracovává podnikatel a slouží jako odpověď pro otázky typu: kde jsme, kam chceme jít a jak se tam dostaneme. Podnikatelský plán konkretizuje budoucí záměry podnikatele. Pro tvorbu plánu je nutná inovace, flexibilita a odvaha (10, s. 95).

Požadavky na zpracování podnikatelského plánu

Při zpracování podnikatelského plánu by měl autor respektovat obecně platné zásady a při jejich dodržení se podnikatelský plán stává jasný a čitelný i pro nezainteresované subjekty. Plán by tedy měl být:

- **srozumitelný** – V podnikatelském plánu je vhodné vyjadřovat se srozumitelně a jasně, zbytečně nerozvádět mnoho myšlenek, držet se struktury a veškeré rozhodnutí mít podložené čísly. Pro lepší názornost využít tabulek a grafů.
- **logický** – Myšlenky a skutečnosti uvedené v podnikatelském plánu na sebe musí navazovat a být podloženy fakty, které si nesmí odporovat.
- **uváženě stručný** – Myšlenky či závěry obsažené v plánu je třeba uvést stručně, ne však na úkor základních faktů. Jednotlivé oddíly je vhodné zpětně překontrolovat a případně upravit nedostatky.
- **pravdivý a reálný** – Pravdivost uváděných údajů a faktů musí být samozřejmostí.
- **respektování rizik** – Predikce a identifikace budoucích rizik výrazně přispívá ke kvalitě a důvěryhodnosti podnikatelského plánu (10, s. 96-97).

2.2.1 Struktura podnikatelského plánu

Přesný obsah podnikatelského plánu není stanoven, každý podnikatel, investor či banka má jiné požadavky na strukturu a rozsah. Uvedená struktura je jednou z možností, se kterou se můžeme setkat:

- titulní list,
- cíle firmy,
- podnikatelské příležitosti,
- potenciální trhy,
- výběr dodavatele,
- analýza konkurence,

- marketingová a obchodní strategie,
- realizační projektový plán,
- finanční plán,
- hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu,
- přílohy (11, s.14–15).

Titulní list

Obsahem titulního listu je název a logo firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů, datum a místo založení. Je vhodné na titulní list uvést také fakt, že informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Z toho vyplývá, že žádná část dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jinak ukládána v tištěné či elektronické podobě bez souhlasu autora (11, s.15).

Cíle firmy a vlastníků

Cíle a vize firmy, kterých chceme dosáhnout za pomoci podnikatelského záměru by měly splňovat podmínku SMART. Výraz SMART se skládá z prvních písmen anglických slov, která stručně popisují, jaké mají stanovené cíle být:

- *specific* – specifické, přesně popsané,
- *measurable* – měřitelné,
- *achievable* – atraktivní, akceptovatelné,
- *realistic* – reálné,
- *timed* – termínované.

Po dodržení výše uvedených specifíků budou mít dané cíle vypovídající hodnotu pro investora, banku či na vedení firmy udělají dobrý dojem (11, s.18).

Při tvorbě podnikatelského plánu je také důležité stanovit cíle vlastníků a manažerů firmy, specifikovat role klíčových osob a zodpovědět otázku, co od daného projektu očekávají. Důležité je také stanovení přesné struktury firmy a přidělení odpovědností (11, s. 18).

Pro kompletní přehled o struktuře firmy je dobré uvést veškeré pracovníky, které se budou na realizaci plánu podílet, včetně jejich pracovní náplně a kvalifikací. Do seznamu pracovníků se uvádí i externí firmy, poradců a agentur, které budou zainteresovány, včetně jejich finanční náročnosti (11, s. 19).

Popis podnikatelské příležitosti

Zde je objasněno, v čem se spatřuje podnikatelská příležitost. Může se jednat například o nalezení mezery na trhu, o objevení nějakého technického principu aj. V této části musíme čtenáře přesvědčit o tom, že je ten pravý okamžik pro realizaci plánu a jsou pro něj ty nejlepší předpoklady. Je nutné zde uvést, kdo výrobek či službu bude potřebovat a jak bude myšlenka převedena do tržeb a zisku. Čtenář se také musí dozvědět o aktuálních možnostech zákazníka, jak řešit daný problém a jaké nové možnosti řešení problému přinese nový výrobek či služba.

V rámci popisu podnikatelské příležitosti je vhodné se zaměřit na popis produktu, konkurenční výhodu produktu a užitek produktu pro zákazníka (11 s, 16–17).

Potenciální trhy

Pro úspěšnou realizaci podnikatelského plánu je nutné přesně vymezit trh, na který bude cíleno. Úspěšné zavedení nových produktů předpokládá trh s velkým růstovým potenciálem a odpovídající velikostí. V podnikatelském plánu uvedeme informaci o:

- celkovém trhu,
- cílovém trhu (11, s. 19).

Nutné je určit, co je celkový trh, a na který cílový trh v rámci celkového trhu se zaměřit a blíže specifikovat takové zájmové skupiny zákazníků, které:

- mají z výrobků nebo služby značný užitek,
- mají k výrobku či poskytované službě snadný přístup,
- jsou ochotny za produkt či službu zaplatit.

Dokladná analýza potenciálních trhů a zákazníků je jedním z pilířů úspěšně sestaveného podnikatelského plánu a má vliv na jeho další utváření (11, s.19–20).

Analýza konkurence

První krok, který je nutné učinit, je vymezit všechny firmy, které představují konkurenci. Jsou to firmy, které působí na stejných cílových trzích a prodávají ty samé nebo podobné produkty (skuteční konkurenti). Vedle těchto firem mohou existovat i potenciální konkurenti, kteří nepředstavují hrozbu nyní, ale v budoucnosti.

V prostředí, kde se vyskytuje velké množství konkurentů, by bylo složité podrobně zkoumat každého zvlášť, proto je vhodné konkurenty segmentovat na hlavní a vedlejší. Mezi hlavní konkurenty řadíme firmy, které mají významnou roli na trhu. Patří k nim však i ty firmy, které se velmi podobají firmě vlastní (11, s. 21-22).

Marketingová a obchodní strategie

Vhodně zvolená marketingová strategie do značné míry ovlivňuje úspěch budoucího plánu. Shromažďuje a vyhodnocuje poznatky o segmentaci trhu, určení tržní pozice produktu a rozhoduje o marketingovém mixu.

Tržní pozice produktu srovnává výhody a nevýhody s konkurenčními produkty, identifikuje optimální konkurenční výhodu a volí efektivní způsob komunikace a propagace této výhody.

Marketingový mix kombinuje jednotlivé nástroje a uceluje pohled na obchodní strategii firmy. Nejznámější je marketingový mix skládající se ze čtyř nástrojů, tzv. 4P (11, s. 22-23).

- **Produkt (Product)**

Produkt tvoří nejvýznamnější část marketingového mixu. Tvoří podstatu naší nabídky na trhu a bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníků, je jádrem marketingu. Základní problémy řešené v oblasti produktové politiky, jsou:

- jaké produkty budeme nabízet, které nové uvedeme na trh a které naopak z trhu budou stahovány,
- jakými změnami produkty projdou – vlastnosti produktu, design, značka, balení, záruka a dodatečné služby,
- v jakých objemech a sortimentu budeme produkty vyrábět,
- životní cyklus produktu, to je vývoj uvedení na trh, fáze zralosti, útlum produktu a jaké budou kroky inovace či nové generace produktu (11, s. 23-24).

- **Cena (Price)**

Cenová politika ovlivňuje výšku a stabilitu ceny, které vytvářejí příjmy firmy, a na nichž závisí její existence a prosperita. Faktory, které přímo ovlivňují tvorbu ceny jsou následující:

- firemní cíle a cíle cenové politiky,
- náklady,
- poptávka,
- konkurence,
- fáze životního cyklu produktu,
- právní a regulační opatření.

Cenová politika je bezprostředně podřízená cílům firmy, které mohou být orientované na přežití, na maximalizaci zisku a na snahu o co největší podíl na trhu (11, s. 24-25).

- **Distribuce (Place)**

Po úspěšném stanovení cenové politiky, vymezení segmentu trhu a produktu je nutné zvolit správnou distribuční strategii. Zvážit všechny varianty a typy prodeje a vyhodnotit, jestli pro daný podnikatelský plán bude účelné zaměřit se na konečného zákazníka, velkoobchodní distribuci či spíše maloobchod. V podnikatelském plánu je poté uvedena a popsána přesná distribuční struktura včetně všech zainteresovaných skupin (11, s. 25-26).

- **Komunikace (Promotion)**

Pomocí zvolené komunikační politiky se firma snaží naplňovat své ekonomické cíle, které mohou představovat stimulaci poptávky, poskytování informací o existenci, vlastnostech a způsobu užití produktu, vytvářet pozitivní postoj a preference k produktu. K naplnění komunikačních cílů slouží jednotlivé nástroje komunikačního mixu:

- reklama,
- podpora prodeje,
- vztahy s veřejností,
- osobní prodej,
- přímý marketing (11, s. 26).

K marketingové komunikaci je vázán model postupného, stupňovitého a účinného působení propagace produktu – AIDA. Tato metoda využívá čtyři základní pilíře:

- pozornost (attention) – upoutání pozornosti k informacím o produktu,
- zájem (interest) – vzbuzení zájmu o produkt,
- touha (desire) – vznik touhy a přání vlastnění produktu,
- akce (action) – výzva k akci, zakoupení, odeslání objednávky (25).

- **Model 4C**

Myšlenka nástroje 4P primárně spočívá v tom, jak prodat již vyrobené, ale nebere v potaz samotného zákazníka. Proto vznikl nástroj zaměřený na to, jak vyrobit žádané, který se soustřeďuje na individuální potřeby a přání každého zákazníka. Obecně je známý pod pojmem 4C (24):

- **Hodnota pro zákazníka (Customer value)**

Hodnota pro zákazníka představuje rozdíl mezi pořizovací cenou a hodnotou plynoucí z vlastnění a užívání produktu. Je to hodnota, kterou zákazník dostává s nákupem produktu a doufá, že jeho očekávání budou naplněna (24).

- **Náklady zákazníka (Customer cost)**

Náklady zákazníka představují veškeré vynaložené prostředky, které je zákazník ochoten a schopen dát za nákup produktu či služby (24).

- **Pohodlí pro zákazníka (Convenience)**

Tento nástroj je využíván k odstranění bariér a obtíží při získávání produktu zákazníkem. Cílem je zaručit pohodlí a komfort, nebo výhody, které zákazníka přesvědčí o nákupu (24).

- **Komunikace (Communication)**

Cílem komunikace se zákazníkem je pravdivě informovat, zjišťovat potřeby a přání a dbát na celkovou spokojenost zákazníka. Obousměrný proces komunikace mezi zákazníkem a prodejcem je v době internetu a sociálních sítí čím dál více důležitější (24).

- **Ansoffova matice**

Jako další z nástrojů obchodní a marketingové strategie je Ansoffova matice k určení tržně-produktové strategie podniku. Matice je rozdělena ve vertikální části na existující a stávající trh a horizontálně na existující a stávající produkt. Kombinací jednotlivých typů trhu a produktu vznikají čtyři možnosti strategie (31).

	Existující produkt	Nový produkt
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Obr. 1: Ansoffova matice (31, vlastní zpracování).

Jednotlivé strategie jsou definovány takto:

- **Tržní penetrace**

Snaha firmy více působit se stávajícím produktem na stávajícím trhu, cílem je zvýšit tržní podíl. Jedná se o nejméně rizikovou strategii, firma využívá zdroje, postupy a kapacity (32).

- **Rozvoj trhu**

Hledání nových tržních segmentů a potenciálních či stávajících zákazníků, kterým nabízí své výrobky. Firma využívá existující produkt na novém trhu. Více rizikovější než předchozí varianta (32).

- **Rozvoj produkce**

Více riziková strategie, snaží se najít využití stávajícího produktu na novém trhu. Pro úspěšnost často bývá nutností vývoj a výzkum výrobku či investice do rozvoje (32).

- **Diverzifikace**

Nejrizikovější strategie, při které firma přichází s novým produktem na nový trh. Nutnost dobré analýzy a znalosti prostředí (32).

Realizační plán

Součástí realizačního plánu je časový harmonogram všech činností a jejich dodavatelské zajištění. Vymezení aktivit a všech důležitých činností, stanovení milníků, jichž je cílem dosáhnout a termíny jejich uskutečnění. Struktura realizačního plánu slouží jako opora projektu, pomocí které zpětně můžeme posoudit, jestli realizace probíhala podle plánu a bylo dosaženo všech stanovených cílů (11, s. 27).

Finanční plán

Finanční plán a hodnocení projektu zaujímá významnou roli v podnikatelském plánu, poskytuje informace pro rozhodování o přijetí či zamítnutí celého projektu, respektive podává více variant pro posuzování výhodnosti. Ke správnému rozhodnutí realizace projektu napomáhá propočet kritérií (ukazatelů) ekonomické efektivity. Tato kritéria měří nejčastěji výnosnost (návrstnost) zdrojů, vynaložených na realizaci (13, s. 63-64).

Analýza rizik

V podnikatelském plánu představuje riziko negativní odchylku od cíle a je spojeno s nepříznivými dopady na firmu. Analýza rizik poskytuje pohledy na plán, který nastiňuje rizikové situace a jejich opatření, které bude nutné zavést v případě výskytu rizika.

Rizika se dělí na vnitřní a vnější a podle věcné náplně dále na technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, politická a jiné (11, s. 31-32).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

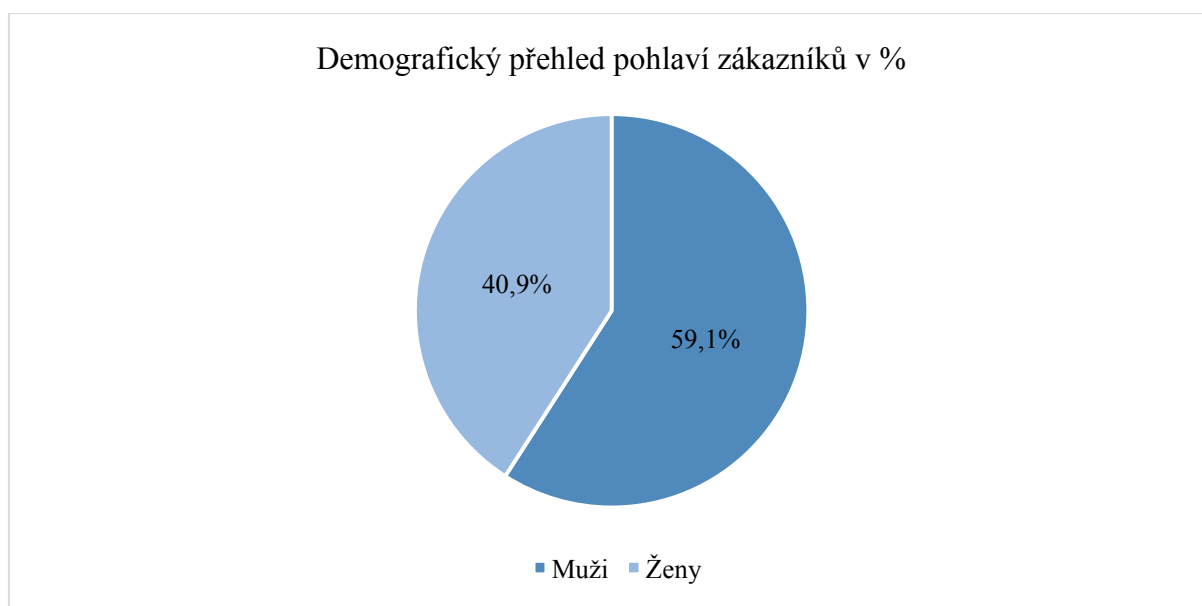
Tato část bakalářské práce se zaměřuje na reálnou analýzu současného stavu firmy Kubeso. S využitím marketingových metod uvedených v kapitole 1.4 získáme důležité informace o vnitřním a vnějším okolí firmy, konkurenčním prostředí a situaci na trhu, na kterém firma působí.

3.1 Analýza SLEPT

Významná analýza pro odhalení budoucího vývoje firmy a přiblížení současné situace zkoumá především externí faktory, které mohou pro podnik představovat příležitosti a hrozby.

Sociální faktory

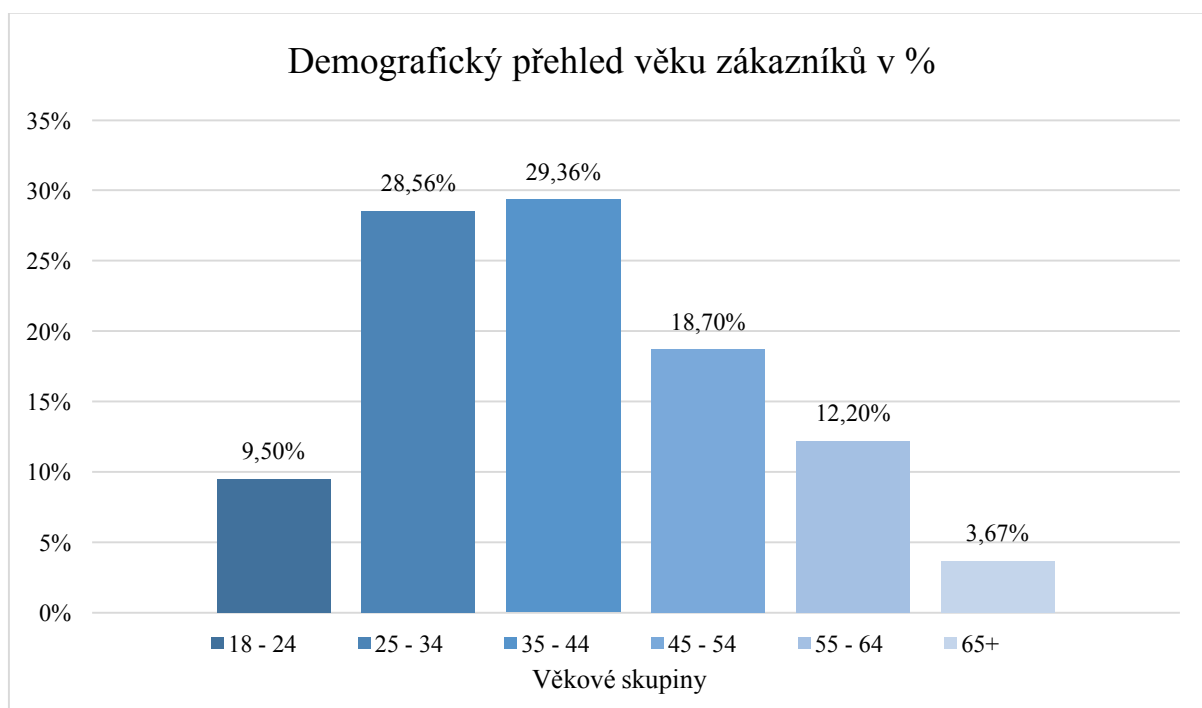
Mezi nejdůležitější sociální faktory, které mají dopad na marketing firmy Kubeso, jsou demografické údaje. S produktem jako jsou střešní okna je nutné přesně znát potenciálního zákazníka a konkrétně mířit na danou skupinu. Základní informace o potenciálním zákazníkovi firma získává z analýzy návštěvnosti webových stránek prostřednictvím Google Analytics za poslední dva roky působnosti. Z této vnitropodnikové analýzy vyplývá, že zájem o produkt firmy převažuje u mužů, a to o více jak osmnáct procent. Tato skutečnost je dána převážným technickým zaměřením u mužů.



Graf 1: Pohlaví zákazníků firmy Kubeso (21, vlastní zpracování).

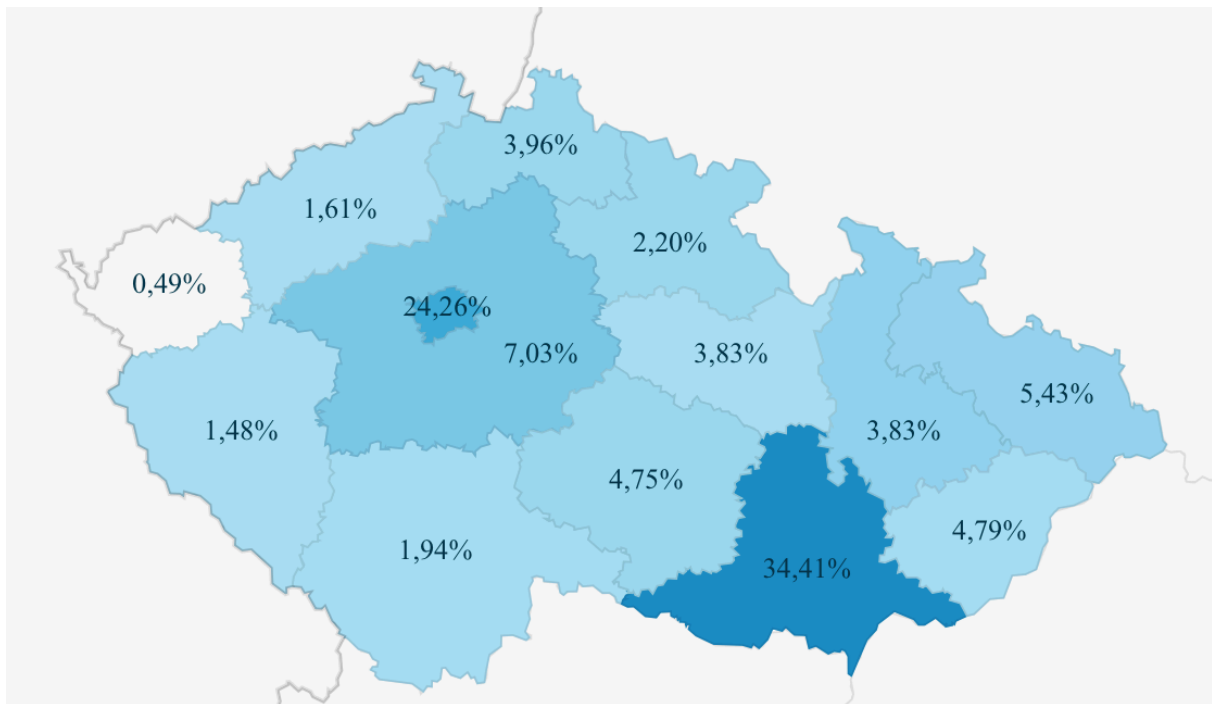
Další faktor, který je důležitý pro poznání zákazníka, je věk, respektive věkové rozmezí, ve kterém se nachází největší podíl zákazníků. Je zřejmé, že právě na největší podíl bude firma cílit, zároveň však nesmí opomíjet ani jiné věkové skupiny, které mohou pro firmu představovat potenciál.

V grafu představují největší podíl věkové skupiny od dvaceti pěti do čtyřiceti čtyř let, dá se předpokládat, že právě v tomto věku lidé uvažují o výstavbě či rekonstrukci domu a s tím spojený i zájem o střešní okna. Firma se primárně zaměřuje právě na tuto věkovou skupinu, avšak ze zkušenosti firmy vyplývá, že oproti mladším generacím, věkové skupiny okolo 50 let budou lépe finančně a materiálně zajištěny a budou představovat pro firmu druhou nejvýznamnější cílovou skupinu.



Graf 2: Věkové skupiny zákazníků (21, vlastní zpracování).

Dalším důležitým údajem při zkoumání sociálních faktorů je geografická poloha firmy. Hlavní výrobní areál a zároveň prodejní místo se nachází v Brně-Líšni v industriální zóně bývalého areálu Zetoru. Tato poloha nabízí dobrou obslužnost Jihomoravského kraje, ve kterém je realizován největší podíl prodejů. Druhé místo z pohledu úspěšnosti uskutečněných obchodu je hlavní město Praha a obklopující Středočeský kraj, tady je z pohledu dostupnosti slabé místo a možný potenciál této oblasti není využit na maximum. Obrázek České republiky níže (Obr.1) mapuje procentuální uskutečnění obchodů v jednotlivých krajích.



Obr. 2: Procentuální zobrazení uskutečněných obchodů (21, vlastní zpracování).

Legislativní faktory

Každé podnikání v České republice je upraveno legislativou a je nutné se jí řídit a znát. Firma Kubeso byla zřízena fyzickou osobou a je vedena jako živnost, řídící se dle živnostenského zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. Další důležité zákony, kterými se podnik musí řídit jsou následující, zákon o životním prostředí, zákon o účetnictví, zákon o odpadech, daňové zákony a zákon o obchodních korporacích (14).

Největší hrozbou, která by mohla ovlivňovat působnost podniku zajisté budou legislativní změny v daňových zákonech, od 1.1. roku 2016 podnik jakožto plátce daně je povinen podávat kontrolní hlášení upravující zákon o DPH § 101c - § 101, v případě opětovného neplnění této povinnosti firmě hrozí až padesáti tisícová pokuta (15).

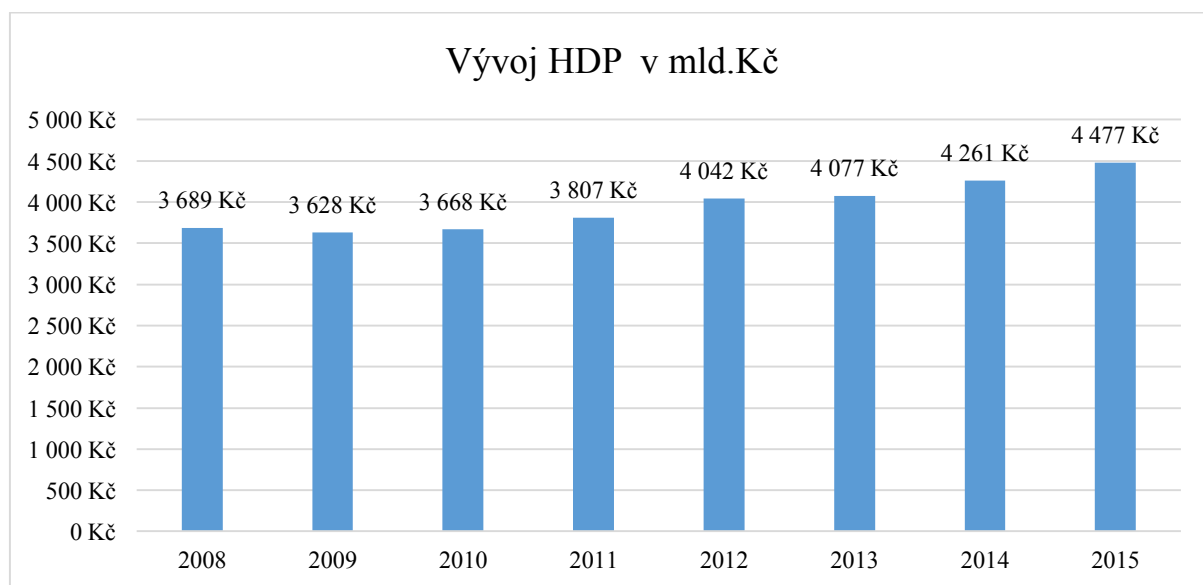
Další významná změna v legislativě přinesla povinnost elektronické evidence tržeb (dále jen EET). Pro podnik plyne povinnost EET od 1.3.2017, tedy v druhé vlně zavádění, kam firma spadá dle klasifikace ekonomické činnosti CZ NACE 45 Velkoobchod a maloobchod a opravy motorových vozidel. Pro firmu příprava na zavedení EET byl jen zanedbatelný výdaj, z důvodu již fungujícího účetního programu, který nabízí rozšíření o EET (16).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory silně ovlivňují a zasahují do průběhu každého podnikání. Hlavní ukazatele, které mají dopad na vývoj a fungování podniku, jsou hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace a nezaměstnanost.

- **Hrubý domácí produkt**

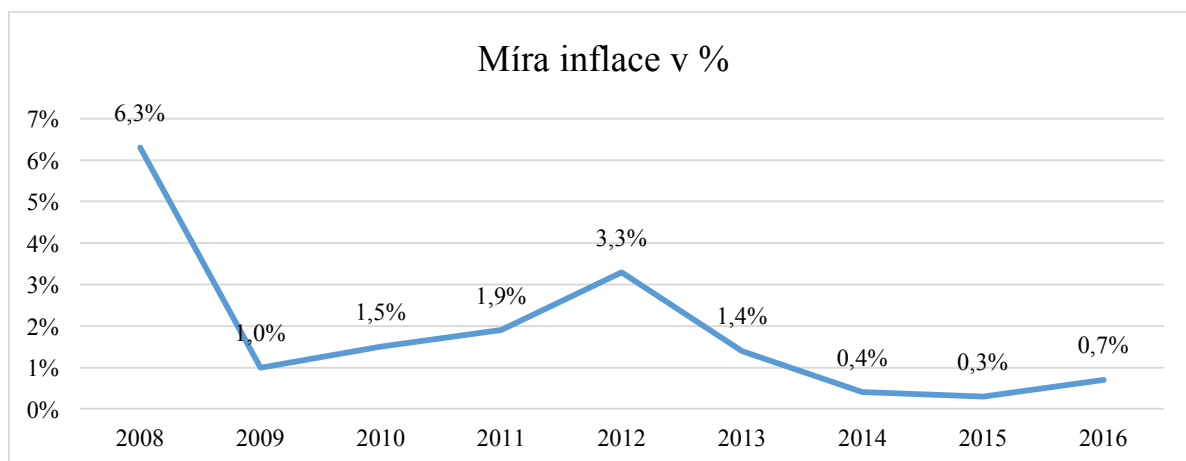
HDP představuje peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území; používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Graf vývoje HDP zaznamenává procentuální hodnoty od roku 2008 do roku 2015, z grafu je patrné období ekonomické recese, kde došlo k výraznému propadu ekonomiky. Z vývojové tendence se dá předpokládat mírný nárůst i v nadcházejících letech (17).



Graf 3: Vývoj HDP v České republice v mld. Kč. (17, vlastní zpracování).

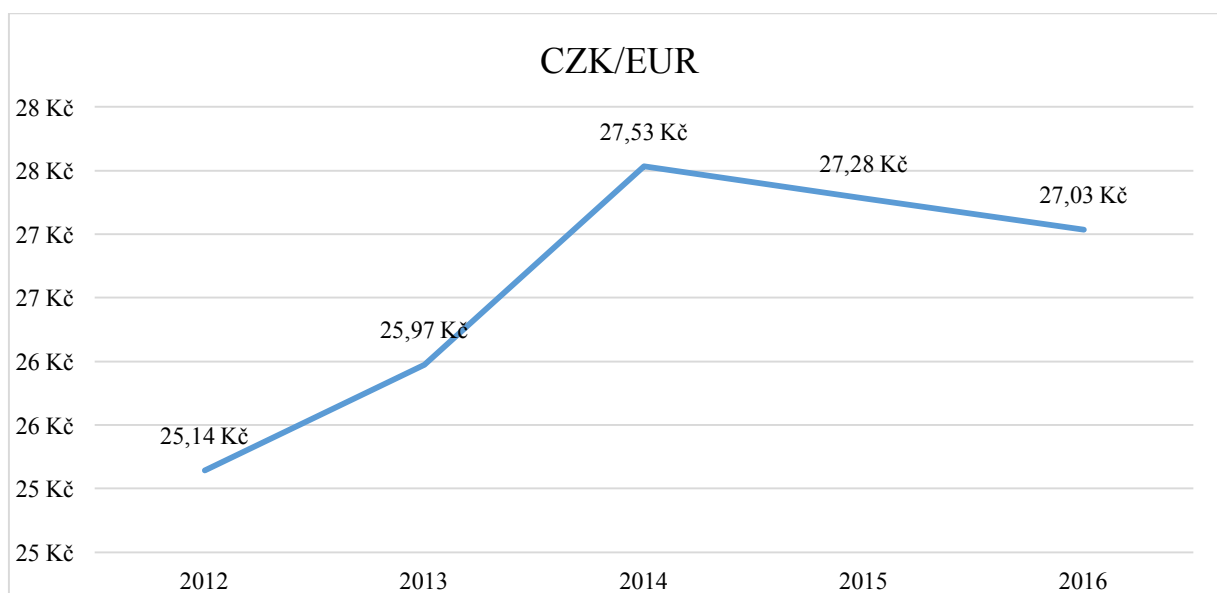
- **Míra inflace**

Míra inflace je další z ekonomických faktorů, které mohou mít dopad na fungování podniku. V České republice se o míru inflace stará Česká Národní Banka, která má za úkol stabilizovat spotřebitelské ceny a držet se stanoveného cíle inflace, který je aktuálně 2 %. Průměrná míra inflace za rok 2016 byla 0,7 % což tvořilo meziroční nárůst o čtyři desetiny procenta (18).



Graf 4: Vývoj inflace v České republice (17, vlastní zpracování).

ČNB v roce 2013 zahájila cenovou intervenci, kdy oslabila korunu, aby předešla deflaci a byla schopna plnit dvouprocentní cíl inflace. Tento měnově politický nástroj nastavil kurz koruny proti euru okolo hranice 27 Kč za 1 euro. Toto opatření mělo kladný dopad na HDP, podpořilo export, a naopak výrazně zhoršilo podmínky importu. Pro firmu Kubeso nakupující většinu materiálu ze zahraničí toto opatření mělo výrazný dopad. Vývoj průměrných cen před rokem 2013 až do roku 2016 zachycuje graf 5 (18).

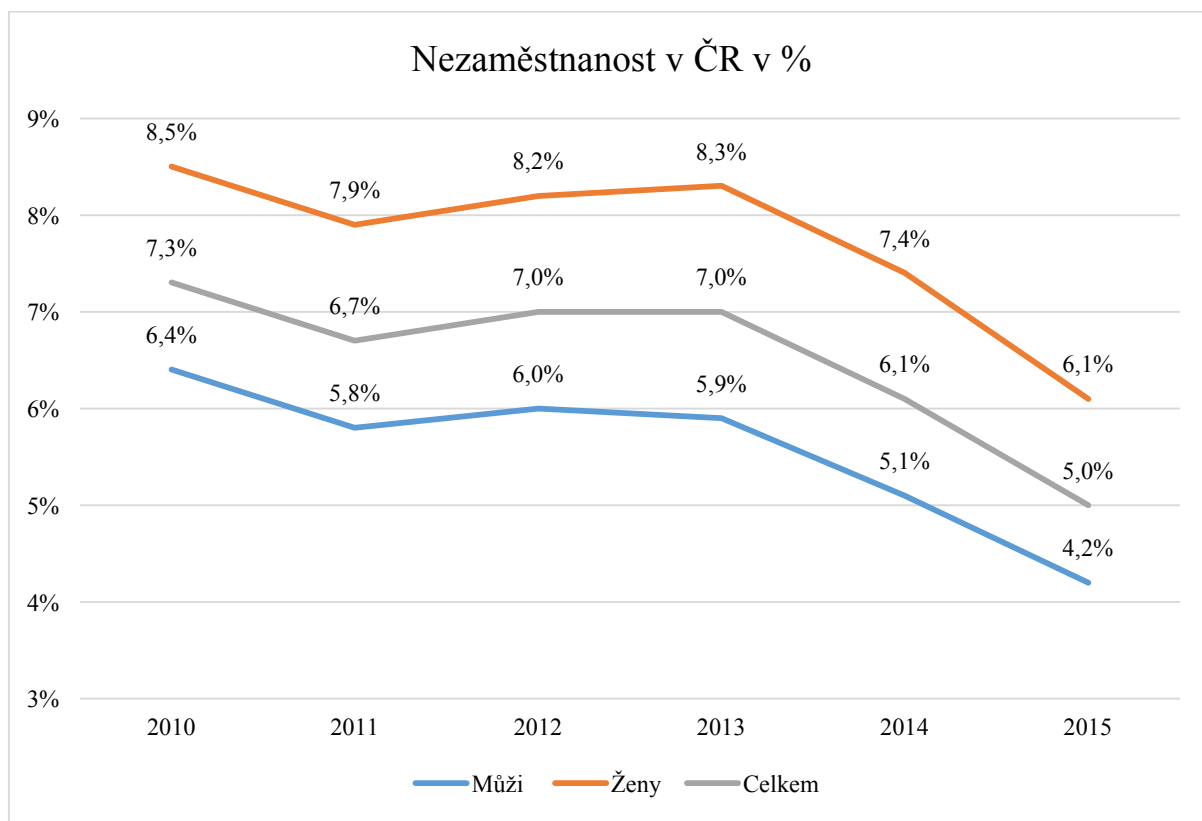


Graf 5: Vývoj cen koruny proti euru (17, vlastní zpracování).

- **Nezaměstnanost**

Obecná míra nezaměstnanosti patří mezi významné faktory ovlivňující vnější prostředí firmy. Nezaměstnanost je úzce provázaná s HDP a velký vliv na ni má také míra migrace a schopnost

integrace migrantů do zaměstnání. Nyní dochází ke zlepšování situace a trend vývoje naznačuje klesající procento nezaměstnanosti. Z regionálního pohledu je na tom stále nejhůře Ústecký a Moravskoslezský kraj, kde se nezaměstnanost pohybuje okolo 15 %, zato nejlépe si vede hlavní město Praha, kde je nezaměstnanost do 5 %. Celkový vývoj v letech a s genderovým rozdělením sleduje následující graf (17).



Graf 6: Nezaměstnanost v České republice s genderovým rozdělením (17, vlastní zpracování).

Politické faktory

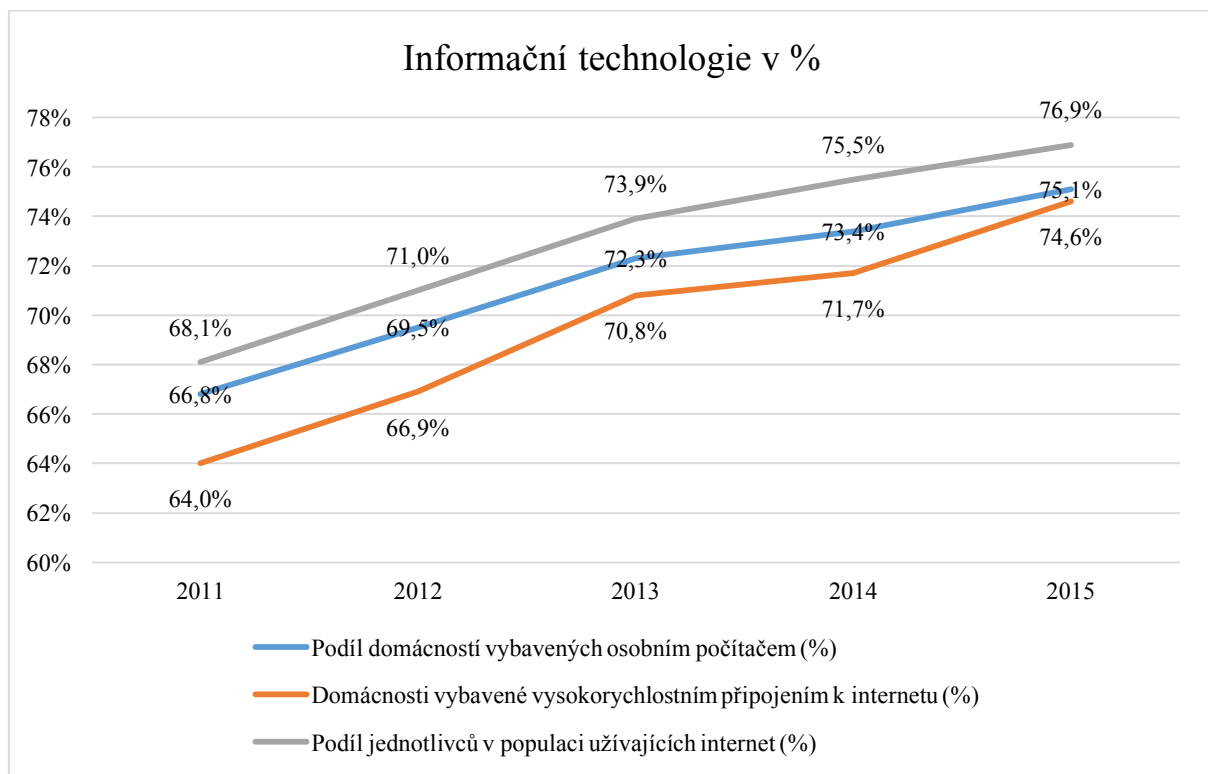
Každá z politických stran v České republice zastává své zaměření a snaží méně či více vyslyšet a naplnit cíle určitých skupin obyvatel. Rozhodování při volbách vyplývá z daných přání a potřeb jednotlivých voličů, jinak bude smýšlet maminka na mateřské, jinak podnikatel, živnostník či důchodce. Hlavní politická strana či koalice stran v parlamentu má největší zásluhu na tvorbě či novelizaci zákonů a hospodaření státu, které se přímo či nepřímo dotýká každého z obyvatel. Je nutné, aby politici následovali a plnili přání lidu a nebylo tomu naopak. V průzkumu neziskové organizace STEM z ledna roku 2017 vyhrává hnutí ANO s 29,9 % volebních hlasů, druhá je ČSSD se 14,6 %, třetí jsou komunisté. Z těchto hlasovacích modelů se dá predikovat přibližný vývoj voleb, který může ovlivnit ekonomiku a hospodaření státu. Při

výběru politické strany je nutné znát její program a důsledky, které mohou vzniknout při jeho naplnění (19).

Technologické faktory

V dnešní době dvacátého prvního století je tlak na nové technologie a pokrok nezastavitelný. Nové trhy rychle vznikají, zákazníci jsou hladoví po inovativních novinkách a celý tento proces nutí firmy modernizovat své výrobní procesy, technologie a nabízet zákazníkům co možná nejmodernější produkt. K tomu, aby firmu potenciální zákazník mohl najít, je nutná seriózní prezentace.

Kubeso za dobu své existence prošlo mnoha druhy prezentací své práce od katalogů a brožur koncovým zákazníkům přes výstavní veletrhy napříč tuzemskem až po stojanové vzorky u prodejců. S rostoucím trendem vyhledávat informace na internetu se staly tyto způsoby prezentace neefektivní a drahé. Proto firma v posledních letech investovala do tvorby nových a moderních webových stránek a veškerá prezentace firmy je dnes prostřednictvím internetu. K této skutečnosti také nahrává vzestupná statistická tendence rozvoje informačních technologií v domácnostech, kterou monitoruje graf.



Graf 7: Přehled používání počítačů a internetu v České republice (17, vlastní zpracování).

Shrnutí SLEPT analýzy

Z analýzy vnějšího prostředí vyplývá hned několik **příležitostí**, které mohou mít kladný dopad na firmu:

- sílící poptávka v Praze a Středočeském kraji,
- ekonomický růst ČR,
- sílící koruna,
- příležitost rostoucí e-commerce.

Hrozby, které mohou mít na firmu negativní dopad:

- změny v daňových zákonech,
- rozdílné politické preference,
- nízká míra nezaměstnanosti, nedostatek pracovní síly.

3.2 Analýza trhu

Trh, na kterém firma působí, se řadí do stavebnictví, konkrétně výplně stavebních otvorů. Tento trh je úzce specializovaný a zaměřený jen na určité skupiny obyvatel. Nutno dodat, že firma cílí pouze na tuzemský trh s velmi ojedinělými obchodními aktivitami v zahraničí.

Vývoj a trend trhu

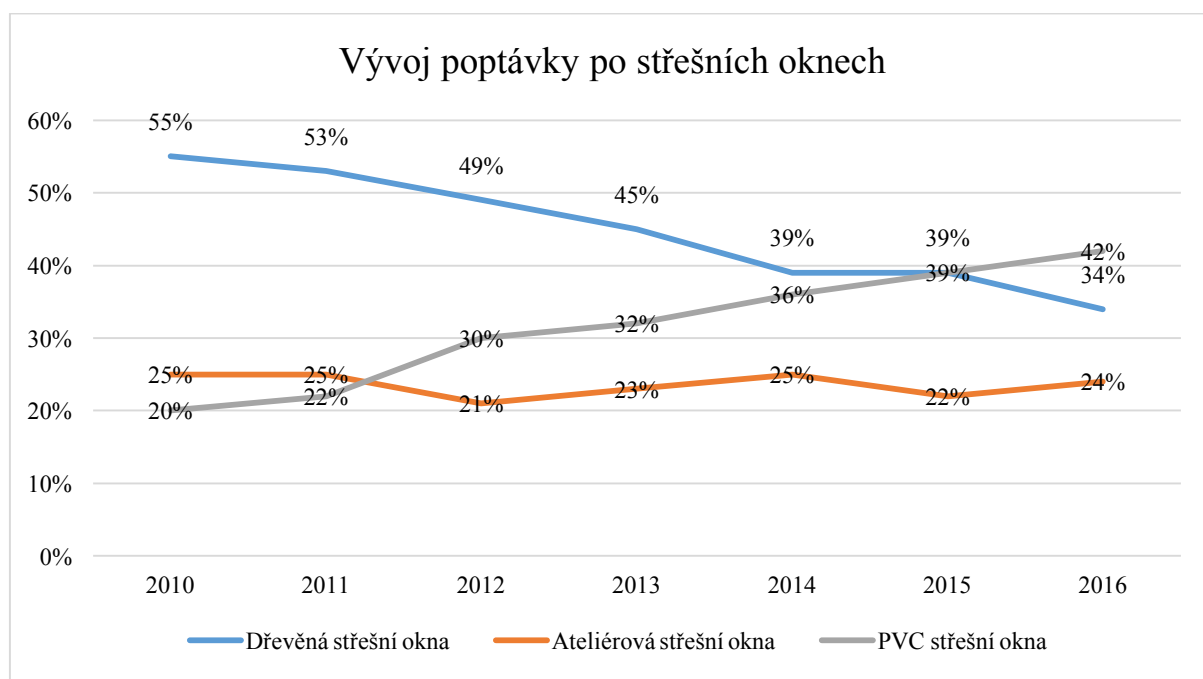
V devadesátých letech minulého století, kdy vznikala firma Kubeso, byl trh na svém počátku a potenciál, který skrýval, byl velký. Stavební rozmach po pádu komunistického režimu byl obrovský a architektura typických sedlových střech nahrávala poptávce po střešních oknech. Střešní okna však nebyla typická jen pro novostavby, ale i pro rekonstrukce již existujících půdních prostor, které se měnily v útulné půdní bydlení. Právě nutnost prosvětlit půdní prostory dala za vznik střešním oknům.

V průběhu jednadvacátého století se architektura rodinných a bytových domů částečně změnila ve funkcionalisticky vyhlížející domy s plochou střechou, případně jednopodlažní bungalovy,

kteří střešní okna nevyžadují. Tato skutečnost společně se silící domácí i zahraniční konkurencí měla za následek stagnující vývoj tuzemského trhu.

V nynější době představuje nejsilnější potenciál právě rekonstrukce a přestavby půdních prostor, jak bytových, tak i rodinných domů. Zvláště v historických centrech českých měst je vyžadováno památkovými úřady atypické střešní ateliérové okno, které dalo za vznik úplně nové větvi tohoto trhu. Tento typ okna z historického hlediska nenarušuje původní ráz města a většina půdních vestaveb je nucena tento typ okna osazovat. Kubeso na tyto požadavky včas dokázalo zareagovat a nyní ateliérová okna představují třetinu výroby firmy.

S vývojem nových materiálů přišel na trh ještě významnější trend, a to plastová střešní okna. Tyto okna nabízí zákazníkovi bezúdržbový provoz, dobré izolační vlastnosti, stálost materiálů a vysokou životnost. Vývoj poptávky po plastových střešních oknech je exponenciální a v dnešní době se plně vyrovnal dřevěným střešním oknům.



Graf 8: Vývoj poptávky trhu po střešních oknech (20, vlastní zpracování).

Za pomoci SLEPT analýzy se dá odhadovat, že tento trh bude stále aktivní a stavět domy se sedlovou střechou se nepřestanou. Nicméně převládat bude trend rekonstrukcí a přestavbami oproti novostavbám a zájem o plastová a ateliérová okna. Je nutné, aby se na to firma dokázala pružně adaptovat.

Shrnutí analýzy trhu

Významnými **příležitostmi**, které se firmě naskýtají jsou:

- zaměřit se na prodej plastových střešních oken,
- nabídnout kompletní sortiment služeb při rekonstrukci,
- více se soustředit na obchod ateliérových oken.

Hrozby vyplývající z analýzy trhu:

- pokles poptávky po dřevěných střešních oknech,
- architektura plochých střech.

3.3 Analýza konkurenčního prostředí

Z pohledu konkurence je trh se střešními okny a jejich modifikací silně konkurenční oblastí. Přímých a nepřímých konkurentů se v posledním desetiletí objevilo mnoho. V zásadě je můžeme rozdělit na výrobce a prodejce. S využitím Porterova modelu bude sestavena analýza konkurenčního prostředí.

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí:

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Aby firma přesvědčila a získala zákazníka ve vysoce konkurenčním prostředí jako je trh se střešními okny, musí mnohdy nabídnout výhodnější cenu, rozšíření služeb či jinou konkurenční výhodu. Vyjednávací síla zákazníka je na trhu se střešními okny silná, zákazník do jisté míry určuje podmínky a cenu, za kterou je ochoten produkt koupit.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Velká vyjednávací síla dodavatelů se zpravidla vyskytuje v prostředí, kde dodavatel zastává pozici leadera na trhu a má dostatečné postavení pro určování podmínek. Firma Kubeso má mnoho dodavatelů, u kterých uplatňuje vyjednávací sílu zákazníka. Může tedy určovat a domlouvat podmínky obchodu. Tito dodavatelé jsou především lokální a drobní podnikatelé. Druhá část dodavatelů, se kterými Kubeso spolupracuje, jsou velké zahraniční firmy, dodávající

surové materiály a komponenty. Tyto firmy představují dominantní postavení vůči Kubesu a přesně stanovují obchodní podmínky, kterým se firma musí podřídít. Množství dodavatelů s vyjednávací silou je v podniku zastoupeno padesáti procenty.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

V dnešní době se dá konstatovat, že vstup zcela nového silného konkurenta na trh, je nepravděpodobný. Všichni hlavní výrobci těží ze své mnohaleté zkušenosti a historie značky. Nový výrobce střešních oken, který by chtěl vstoupit na trh, by musel přinést velké inovace či nové technologie, které by mohly oslovit zákazníka. Spíše, než vstup úplně nového konkurenta je pravděpodobnější posílení postavení již stávajícího a upevnění jeho dominantního postavení na trhu. Tento krok může vést k postupnému zániku slabších konkurenčních výrobců, kteří nebudou moci držet tempo s lídrem.

- **Hrozba substitutů**

Střešní okno je konstrukčně a výrobně složitý produkt a bez mnohaleté zkušenosti a velké investice do inovace a vývoje není možné tento produkt vyrábět. Proto vstup zcela nového substitutu, který by mohl ohrozit stávající trh je nepravděpodobné. Hrozbou představující pro Kubeso je velké množství konkurenčních výrobců, kteří nabízejí technicky velice podobná střešní okna, odlišná pouze drobnými vlastnostmi, použitými technologiemi a způsoby manipulace. Proto je trh se střešními okny vysoce konkurenční prostředí a zákazníkovi to nabízí široké spektrum podobných výrobků, což pro firmu Kubeso určitě není přínosem.

- **Rivalita firem působících na daném trhu**

Rivalita mezi jednotlivými výrobci na českém trhu je silná. Pozice tuzemských výrobců je podřízena zahraničním, kteří mají silnou převahu na trhu, určují trendy a vývoj segmentu.

Výrobci střešních oken

Mezi nejvýznamnější výrobce střešních oken, a tedy i přímé konkurenty, patří všichni níže uvedení výrobci, kteří nabízejí různá řešení a služby s ojedinělou konkurenční výhodou. V tabulce č. 1 jsou rozděleny na domácí a zahraniční.

Tab. 1: Přehled konkurenčních výrobců střešních oken (vlastní zpracování).

Výrobci střešních oken – Tuzemsko	Výrobci střešních oken – EU
Solara s.r.o.,	VELUX Group
FENESTRA střešní okna s.r.o.,	FAKRO Sp. z o.o.,
OKNA LANGER s.r.o.,	OKPOL Sp. z o.o.,
Truhlářství ZÍMA s.r.o.	ROTO Dach

Prodejci střešních oken

Velké výrobní zahraniční firmy nejsou schopny obsáhnout celý trh, působí jen v místech svých prodejních poboček, a proto jdou cestou lokálních prodejců a výhradních zastoupení. V případě největšího výrobce střešních oken, dánského koncernu VELUX, jsou okna prodávána sofistikovanou sítí místních prodejců. Zejména cílí na stavebniny, obchodní domy, stavební firmy, e-shopy a v neposlední řadě oslovují velká architektonická studia. Všem těmto prodejcům nabízí prodejní rabaty a veškerou obchodní činnost řeší zprostředkovaně.

Analýzu prodejců střešní oken můžeme rozdělit na internetové a kamenné obchody. Výhoda internetového prodeje je lákavá nízká cena. Kamenné obchody však nabízejí odborné poradenství, možnost prozkoumat výrobek naživo a osobitý přístup ke každému zákazníkovi.

V tabulce 2 jsou uvedeni nejsilnější konkurenti prodávající přes internetové obchody vybrané napříč republikou a kamenné obchody působící v okruhu Jihomoravského kraje.

Tab. 2: Přehled konkurenčních prodejců střešních oken (vlastní zpracování).

Internetové obchody	Kamenný obchod – Jihomoravský kraj
www.eko-domov.cz,	ProEx 2000, spol. s.r.o.,
www.okna-stresni.cz,	EKO-DOMOV s.r.o.,
www.stresnioknaeshop.cz,	OKNOSTYL group s.r.o.,
www.topokna.cz,	PROMONT střešní okna s.r.o.
www.dek.cz,	HORNBACH BAUMARKT CS spol. s.r.o.
www.toso.cz.	PRO-DOMA, SE

Shrnutí konkurenčního prostředí

Příležitosti plynoucí z analýzy konkurenčního prostředí:

- výběr dodavatelů z pozice vyjednávací síly zákazníka,
- nové technické řešení pro odlišení od konkurence.

Hrozby, které na firmu mohou mít dopad:

- vysoce konkurenční prostředí,
- množství substitutů,
- rychlé tempo udávajících leaderů trhu.

3.4 Analýza vnitřního prostředí

Tato analýza se zaměřuje na prostředí, které do jisté míry je schopná firma sama ovlivnit a přetvářet. Vznik a fungování Kubesa vychází z vizí, strategií a plánování cílů.

Vizí firmy je především výroba dřevěných střešních oken vysoké kvality, která uspokojí potřeby zákazníků. Nabídka dostupného produktu a profesionálních služeb přispěje k vysoké konkurenceschopnosti. Péče o stávající a budoucí zákazníky je jednou z priorit firmy.

Obchodní **strategie** firmy je zaměřena především na prodej dřevěných střešních a ateliérových oken široké veřejnosti. Soustřeďuje se primárně na koncové zákazníky a vyhovění přesně jejich požadavkům. Veškerý obchod firma soustřeďuje na území České republiky.

Výrobní, obchodní a finanční **plánování** firma realizuje ve velmi krátkém časovém horizontu, pružně se odvíjí od aktuální poptávky a potřeb. Předem stanovené výrobní dávky, minimální množství tržeb či jiné faktory firma neeviduje a nevytváří krátkodobé, střednědobé ani dlouhodobé plánování cílů. Tento fakt se může negativně projevovat v řízení podniku a představuje jednu ze slabých stránek Kubesa.

3.4.1 Marketingový mix

Pro analýzu interního prostředí firmy jsem zvolil metodu 4P zhodnocující současný stav produktů, ceny, komunikaci a distribuci.

Produkt

Produktové portfolio firmy můžeme rozdělit do několika kategorií:

- **Běžná výroba** – Dřevěná střešní okna tvoří standardní produkt firmy, jsou vyráběna sériově v konkrétně stanovených rozměrových řadách a typech, požadavky na výrobu jsou pevně stanoveny dle očekávané poptávky, případně jsou vyráběna na sklad. Pro konkrétní čtyři typy střešního okna jsou přesně definovány výrobní postupy, materiál a komponenty.

Mezi další běžné výrobky firmy patří stínící doplňky pro střešní okna. V nabídce je devět různých produktů, z toho šest firma vyrábí a kompletuje sama, zbylé tři kupuje od dodavatelů.

- **Zakázková výroba** – V případě, že zákazník přijde s atypickým požadavkem na výrobu střešních oken, například speciální zasklení, zvláštní interiérová úprava dřevěných částí, oplechování a lemování exteriérové strany okna v odlišném provedení plechu či jiné specifikace, které se vymykají od sériové výroby, pak hovoříme o zakázkové výrobě. V praxi se firma nejčastěji setkává s odlišnými požadavky na zasklení, jsou to například speciální protihluková skla, skla se sníženým prostupem UV záření či úpravou proti rosení. Ve všech případech zakázkové výroby se výrobní časy posouvají a cena finálního produktu stoupá.

Zakázková výroba ateliérových oken je třída sama pro sebe, a to z důvodů, že každá zakázka je odlišná, požadavky jsou různé a vždy je nutné vyhovět všem zadaným specifikacím, co zákazník uvádí.

- **Nevýrobní produkt** – V sortimentů firmy jsou také produkty, se kterými firma pouze obchoduje. Tvoří doplňkový prodej a nejsou hlavním předmětem podnikání. Nejvýznamnější produkt této skupiny jsou některé typy stínících doplňků, které firma nakupuje od dodavatele v malém kusovém množství, dle aktuální potřeby. Další z produktů jsou montážní a ovládací doplňky.

Cena

Cenotvorba produktů závisí na několika faktorech. Jedním z hlavních rozdělení je, zda se jedná o sériovou standardní výrobu, kde jsou ceny fixně stanoveny od určitého období a uveřejněné na webových stránkách, nebo se jedná o zakázkovou výrobu, kde jsou ceny vypočítávány dle

nákladů na výrobu, materiál, pracnost, přidané hodnoty a náročnost celé zakázky. Tyto ceny jsou proměnné a není možné je zanášet do ceníku a typizovat, jedná se o individuální přístup ke každé zakázce.

Cena standardního produktu se skládá z fixních a variabilních nákladových položek výroby, mzdových nákladů a prodejní marže. Velkou roli při tvorbě standardních cen typizovaných výrobků hraje konkurence. Srovnání podobných konkurenčních výrobků dává jasnou představu o hladině ceny produktu na trhu. V případě Kubesa je právě konkurence hlavní motiv k pohybu cen. V porovnání s velkými zahraničními konkurenty si firma drží nižší nebo shodné ceny.

U nevýrobních produktů tvoří cenu primárně nákupní cena a prodejní marže.

Firma se primárně zaměřuje na prodej výrobku koncovým zákazníkům a jen v malé míře provádí prodej skrz externí prodejce. V případě distribuce výrobku nabízí prodejní rabaty za stanovené odběry prodejcům, kteří si na produkt přidají vlastní prodejní marži.

Pro koncové zákazníky firma nabízí individuální slevové akce, případně zvýhodněné nákupy ostatních doplňkových produktů.

Komunikace

Za dobu své existence firma vyzkoušela mnoho druhů a forem propagace. V minulosti investovala do tuzemských výstav a veletrhů, billboardové kampaně v Jihomoravském kraji a různých bannerových a letákových akcí. Forma propagace, která se firmě v posledních letech osvědčila nejvíce, je internetová reklamní kampaň. V dnešní době jsou spuštěny reklamní kampaně na dvou největších českých vyhledávacích portálech, a to Google a Seznam. V porovnání vyhledávání základního klíčového slova, na které jsou kampaně cíleny („střešní okna“) je poměr mezi Googlem a Seznamem 60 % ku 40 %. Služba AdWords od Googlu vykazuje vyšší návštěvnost a lepší hodnoty prokliků zhruba o 25 % oproti Skliku od Seznamu. Velká výhoda Skliku je ta, že hlavní cílová skupina hledající střešní okna, je ve věkovém rozmezí okolo 35 až 50 let, a právě pro tuto skupinu lidí je přirozenější používat k vyhledávání informaci Seznam.cz, zato Google používají především mladší generace, které pro firmu nemusí aktuálně tvořit potenciální skupinu zákazníků. Měsíčně přivedou internetové kampaně ve vyhledávací síti na webové stránky firmy okolo 500 návštěvníků.

Distribuce

Způsobu distribuce produktů zákazníkovi firma nabízí hned několik. Nejběžnější model dodání oken je vlastní doprava užitkovými vozy společně se službami, které jsou k oknům nabízeny, jako zaměření, montáž a servis. Doprava a montáž je nabízena po celé ČR. V případě, že se jedná o prodej oken bez dalších služeb, je řešena přeprava společností PPL, se kterou má firma mnohaleté zkušenosti. Okna jsou primárně přepravována na paletách po libovolném počtu.

Doplňkový sortiment pro střešní okna, jako jsou stínící doplňky, ovládací příslušenství, náhradní díly či servisní sady, jsou opět přepravovány k zákazníkovi firmou PPL formou balíku.

Dalším ze způsobů je pak osobní odběr v sídle firmy.

Shrnutí marketingového mixu

Silné stránky:

- kvalitní a technologicky vyspělé produkty,
- rozšířené konkurenční výhody zakázkové výroby,
- snížení nákladů výroby v důsledku modernizace a vyšší efektivity,
- rozšíření internetové reklamy o bannerové kampaně a remarketing,
- výhodnější sazby přepravních společností – silná konkurence, možnost volby poskytovatele.

Slabé stránky plynoucí z analýzy marketingového mixu:

- vysoká cena zakázkových produktů,
- vysoká cena internetové reklamy,
- možné negativní změny v podmínkách přepravních společností.

3.4.2 Audit zdrojů

Vytyčení a zodpovězení otázek tematických okruhů zdrojové základny firmy napomůže k porozumění strategické způsobilosti a k snazšímu rozhodování plánovaných kroků.

Fyzické zdroje

Nejdůležitější fyzický zdroj, který firma vlastní, je výrobní budova stojící na 3 700 m² velkém pozemku. Samotná budova zabírá přibližně polovinu rozlohy pozemku. Ve dvoupodlažní budově se nachází množství výrobních strojů od dřevoobráběcích, klempířských až po velké tvářecí lisy. Samotná budova už nenabízí další prostory k růstu, je poměrně zastaralá a v nejbližších letech bude vyžadovat rekonstrukci. Výrobní stroje jsou dimenzovány na nepřetržitý jednosměrný provoz. Jejich vytíženost je však nárazová s velkými prostoji. V případě zvyšování výrobních dávek a plynulejšího výrobního chodu by stroje měly být dostačující, avšak nelze mluvit o automatizované linkové výrobě, tehdy by byly stroje nedostačující.

Lidské zdroje

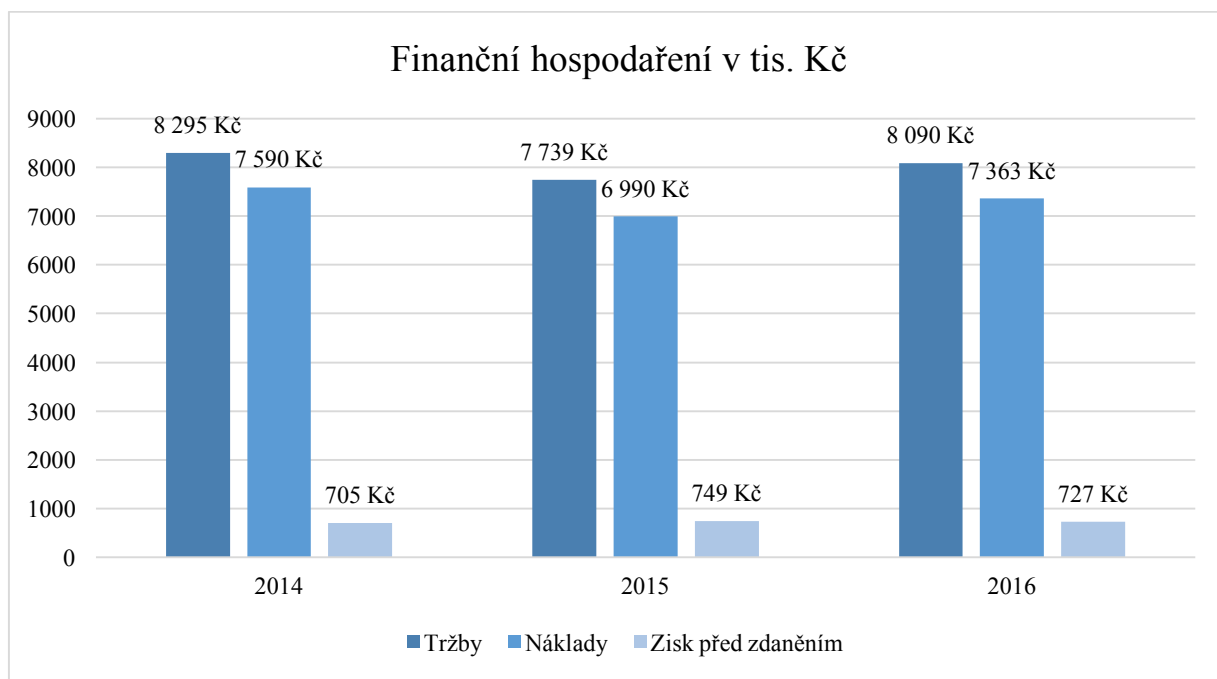
Počet pracovních pozic je aktuálně na historickém minimu 13 zaměstnanců, tento stav si vyžádalo snižování nákladů výroby a optimalizaci výrobního procesu. Každý ze zaměstnanců je kvalifikovaný a mnohaleté zkušenosti mu umožňují řídit daný výrobní úsek samostatně, je do jisté míry nepostradatelný a nenahraditelný v aktuálním počtu zaměstnanců. Tento fakt vede k vysoké míře rizika pozastavení výrobního procesu a narušení celého cyklu. Jednotlivá pracoviště jsou na sebe přímo závislá a každé omezení pracovní činnosti nese hrozbu. Výhodou tohoto modelu jsou nižší mzdové náklady.

Pro růst, pružnost a stabilitu firmy je tento model kapacity zaměstnanců vysoce nedostačující.

Finanční zdroje

Externí zdroje financování pro firmu Kubeso jsou poměrně složité, a to z důvodu zapsání firmy v rejstříku pouze jako živnost. Tato skutečnost ztěžuje cestu při žádostech o financování větších investičních projektů. Na druhou stranu firma nabízí věřitelům ručení celým majetkem majitele, který je dostatečný k dosažení důvěryhodnosti a následnému poskytnutí finančních úvěrů. Podnik v minulých letech využíval k pokrytí velkých nákladových položek revolvingové úvěry. Hojně využívá financování pomocí obchodních úvěrů.

Hospodaření firmy za poslední tři roky fungování zachycuje graf 9 níže.



Graf 9: Hospodaření firmy Kubeso v letech (30, vlastní zpracování).

Podnik je finančně zdravý a hospodaří v kladných číslech.

Nehmotné zdroje

Nehmotnými zdroji, kterými podnik disponuje, jsou především dobré jméno firmy, tradice, ochranná známka značky, užité vzory a know-how. Všechny tyto nehmotné zdroje jsou vysoce ocenitelné, nezpochybnitelné a pro firmu tvoří stavební kámen celého podnikání.

Shrnutí auditu zdrojů

Silné stránky:

- rozsáhlá výrobní hala na vlastním pozemku,
- optimalizované pracovní síly,
- dlouhodobé kladné hospodaření firmy,
- dobré jméno firmy a know-how.

Slabé stránky:

- malé skladovací plochy,
- nenahraditelnost zaměstnanců,

- nevýhodné úvěrové podmínky,
- malé množství užitečných vzorů, patentů a ochranných známek.

3.5 SWOT analýza

Metoda swot analýzy shromažďuje ucelené informace o firmě. Základním rozdělením analýzy definujeme vnitřní a vnější prostředí zkoumaného podniku. Dále je rozpad analýzy na interní silné a slabé stránky, tyto faktory je do jisté míry schopen podnik sám ovlivnit. Příležitosti a hrozby představují pro firmu externí faktory, které firma nemůže přímo ovlivnit a z velké části je nucena se jimi podřít. Zhotovení swot analýzy výrazně přispěje k rozhodovacímu a strategickému řízení podniku, představí riziková místa a vyzdvihne pozitiva.

Silné stránky (Strengths)

Silnou stránkou společnosti je zaručeně její schopnost přihlížet ke každé zakázce individuálně, plnit přání zákazníka, nabízet kompletní sortiment výrobku a služeb tak, aby zákazník získal celou zakázku takzvaně „na klíč“, od poradenství a prvního zaměření přes výrobu a montáž až po záruční a pozáruční servis. Sama kvalita a preciznost výrobku je jednou z hlavních silných stránek, na kterých si firma dlouhodobě zakládá.

Mezi silné konkurenční výhody pak patří dva výrobní typy střešních oken s ojedinělou technologií zasklení HeatMirror, která nabízí perfektní izolační vlastnosti a společně s inovativní technologií zateplení rámu okna a mnohostupňovým těsněním dělá z modelů Termo Max a Termo Max Plus vlajkové lodě v portfoliu firmy, vhodné do pasivních a nízkoenergetických domů, kde přispívají ke snižování spotřeby energie a tepelným ztrátám.

Další velmi důležitou silnou předností firmy jsou její webové stránky. V moderní době, kdy jsme zvyklí veškeré potřebné informace najít na internetu, byla kompletní přestavba webu nutností. Vznikl nový elegantní a svižný, dobře fungující web, který snadno informuje, působí seriózně a důvěryhodně, a především motivuje zákazníka k nákupu. Tento krok umožnil konkurenceschopnost zahraničním gigantům a stal se velmi rychle novou silnou stránkou firmy.

Jako samozřejmost bere firma vlastnictví nemovitostí výrobních prostor, strojů a pozemků a samotnou polohu, která nabízí snadnou dostupnost pro zákazníky i dodavatele. V areálu je dostatek parkovacích míst, prostory na pozemku umožňují budoucí růst výrobních či

skladovacích prostor. Okrajová poloha v předměstí centra Brna umožňuje kamionové zásobování a blízkou dostupnost dálničních tepen.

Slabé stránky (Weaknesses)

Jednou z nejslabších stránek firmy je její zastaralé fungování, přístup k inovacím a technologickým pokrokům. Absence silného a dobře fungujícího informačního systému řídící celý průběh zakázky, od komunikace se zákazníkem přes sledování a vyhodnocování průběhu výroby přes skladové hospodářství až fakturaci. Celý tento cyklus dnes probíhá v papírové podobě a slovní domluvě, je velice nepřesný, nedá se vyhodnocovat, umožňuje velké procento chybovosti a chaosu. Důvodem, proč moderní informační systém firma stále nevyužívá je malý počet zaměstnanců, sériovost výroby, počet zakázek a do jisté míry odpor vedení vůči novým systémům řízení. S plánovaným nárůstem výroby, zvětšováním počtu zaměstnanců, efektivnějším objednáváním a skladováním zásob, bude absence informačního systému pro firmu představovat značné riziko.

Další ze slabin firmy může představovat portfolio výrobků, které nebudou dostatečně konkurenceschopné díky nedostatku investic do technologií a vývoje nových produktů. Poslední velké změny ve výrobě a vývoji nového okna proběhly v roce 2014, od té doby okna prošly jen drobnými úpravami a odstraňováním nedostatků.

Slabou stránku, kterou firma může ovlivnit, je nedostatek dealerů a malá obchodní síť. Téměř každý obchod, který firma uskuteční, si musí obstarávat sama. Z pohledu nabízených rabatů a slev prodejcům je tento model velice výhodný, nicméně firma není schopná oslovit všechny potenciální zákazníky. Rozšíření o prodejní místa a dealery by přineslo více zákazníků, zvýšení povědomí o značce a celkově by zlepšilo ekonomickou situaci firmy. Možným problémem, který může nastat je fakt, že touto cestou se již vydala velká část konkurence, která oslovila především prodejce stavebnin, oken a dveří a dalších segmentů, které sousedí se střešními okny. Proto je důležité nabídnout výhodné podmínky a produkt, který přinese zisk firmě i prodejcům.

Příležitosti (Opportunities)

Analýza příležitostí představuje kladné neovlivnitelné faktory, které na firmu přímo působí. Asi nejsilnější příležitost, která se pro firmu naskýtá, je kladný vývoj ekonomiky státu, sílící růst HDP a zejména poslední krok, který Česká Národní Banka udělala směrem k hladině ceny koruny. Jak již bylo zmíněno, větší část surového materiálu firma nakupuje ze zahraničí, kde

jsou platby prováděny v eurech. Ukončení intervencí ČNB výrazně sníží náklady za nakupovaný materiál ze zahraničí.

Firma cílí na koncové zákazníky, jako je Kubeso, nutně vyžaduje pro podporu prodeje marketingové kampaně a reklamu. S rostoucí oblibou a silou internetu se většina reklamních kampaní přesouvá z drahých billboardů a cedulí na atraktivní a interaktivní reklamy na internetu. Tento trend firma včas postřehla a přizpůsobila se mu. Příležitost, kterou zatím nevyužila, je fenomén sociálních sítí, videoreklam a dalších typů oslovení zákazníka na internetu.

Z analýzy vývoje trhu vyvstává pro firmu Kubeso jedna z nejvýznamnějších příležitostí, a to rozšířit prodej plastových střešních oken. Pro firmu výroba PVC oken není přijatelná z důvodů velké investice na výrobní linku, nicméně smluvní výrobce, který by okna pro Kubeso dodával by představoval velký přínos.

Další z příležitostí je navázání nových obchodních kontaktů s prodejci. Rozšíření sítě dealerů napomůže k růstu prodeje a šíření povědomí o značce.

Hrozby (Threats)

Zhoršení finanční situace obyvatelstva vyvolané ekonomickou krizí na světových trzích by mělo velký dopad na firmu. Tento jev je však těžké předvídat a provádět proti němu opatření. Model, který využila firma při ekonomické krizi v minulosti se osvědčil a na chod neměl tak razantní dopady. Podnik měl nulovou zadluženost vůči věřitelům, snížil předpokládané roční výrobní dávky, redukoval počet zaměstnanců na minimum a snažil se optimalizovat velikost zásob. V době hrozící recese je vhodné být připraven a mít v záloze krizové řešení.

Hrozby, kterým v dnešní době podnik čelí nejvíce, je platební morálka zákazníků, těžká dostupnost kvalifikovaných zaměstnanců, nestála politická situace a události, které jsou neovlivnitelné jako havárie, nehody či přírodní vlivy.

Numerické zpracování SWOT analýzy

Z výše uvedené analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byly vybrány, po komunikaci s vedením firmy, od každé skupiny pět nejvýznamnějších faktorů, které mají na podnik nejvlivnější dopad a pomocí maticového systému jsou vyhodnoceny.

Tab. 3: Vyjádření nejvýznamnějších faktorů jednotlivých částí SWOT analýzy (21, vlastní zpracování)

Silné stránky (Strengths)		Slabé stránky (Weaknesses)	
S1	Individualita k zákazníkovi	W1	Přístup k inovacím a novým technologiím
S2	Kvalita výrobku	W2	Absence informačního systému
S3	Využívané technologie zasklení oken	W3	Slabé portfolio produktů
S4	Webové stránky	W4	Obchodní strategie
S5	Vlastnictví nemovitostí a movitostí	W5	Nedostatek prodejců
Příležitosti (Opportunities)		Hrozby (Threats)	
O1	Kladný vývoj ekonomiky státu	T1	Ekonomická krize
O2	Posilující Česká koruna	T2	Špatná platební morálka zákazníků
O3	Internetové marketingové kampaně	T3	Nedostupnost kvalifikovaných zaměstnanců
O4	Sílící poptávka po PVC střešních oknech	T4	Nestálost politické situace
O5	Navázání nových obchodních kontaktů	T5	Nepředvídatelné hrozby (havárie, nehody, přírodní vlivy, vyšší moc)

Pro porovnávání vzájemných důležitostí jsem zvolil maticové vyjádření a přidělení hodnotící škály, kde:

- 1 tehdy, kdy je znak důležitější než porovnávaný,
- 0,5 když váha obou znaků je stejná,
- 0 tehdy, když znak má menší hodnotu než porovnávaný (21).

Tab. 4: Hodnocení vah silných stránek (21, vlastní zpracování)

Znak / porovnávaný znak	S1	S2	S3	S4	S5	Suma	Váha (%)
S1 Individualita k zákazníkovi	x	0,5	1	1	0,5	3	30
S2 Kvalita výrobků	0,5	x	1	1	0,5	3	30
S3 Využívané technologie zasklení oken	0	0	x	0,5	0	0,5	5
S4 Webové stránky	0	0	0,5	x	0,5	1	10
S5 Vlastnictví nemovitostí a movitostí	0,5	0,5	1	0,5	x	2,5	25

Z výše uvedené tabulky vyplývají hned dvě nejvýznamnější silné stránky, a to individuální přístup ke každému zákazníkovi a kvalita vyrobených výrobků. Velkou důležitost má také fakt, že firma je vlastníkem movitého i nemovitého majetku.

Tab. 5: Hodnocení vah slabých stránek (21, vlastní zpracování)

Znak / porovnávaný znak	W1	W2	W3	W4	W5	Suma	Váha (%)
W1 Přístup k inovacím a novým technologiím	x	0	0	0,5	0,5	1	10
W2 Absence informačního systému	1	x	0	1	1	3	30
W3 Slabé portfolio produktů	1	1	x	0,5	0,5	3	30
W4 Obchodní strategie	0,5	0	0,5	x	0,5	1,5	15
W5 Nedostatek prodejců	0,5	0	0,5	0,5	x	1,5	15

Hlavními slabými stránkami firmy se dle výše uvedené tabulky 5 jeví absence informačního systému, který by výrazně zefektivnil výrobní a obchodní proces. Druhou nejslabší stránku firmy představuje nedostatek dealerů, prodejních míst a úzké portfolio produktů.

Tab. 6: Hodnocení vah příležitostí (21, vlastní zpracování)

Znak / porovnávaný znak	O1	O2	O3	O4	O5	Suma	Váha (%)
O1 Kladný vývoj ekonomiky státu	x	0,5	0	0	0	0,5	5
O2 Posilující Česká koruna	0,5	x	0	0	0,5	2	20
O3 Internetové marketingové kampaně	1	1	x	0	0,5	2,5	25
O4 Sílicí poptávka po PVC střešních oknech	1	1	1	x	1	4	40
O5 Navázání nových obchodních kontaktů	1	0,5	0,5	0	x	2	20

Analýza příležitostí jasně poukazuje na sílicí poptávku po plastových střešních oknech, které v budoucnu pro firmu mohou představovat hlavní předmět podnikání. Velký potenciál také skrývá rostoucí vliv internetové reklamy. Situaci zvyšování prodeje a šíření povědomí o značce může napomoci navázání nových obchodních kontaktů.

Tab. 7: Hodnocení vah hrozeb (21, vlastní zpracování)

Znak / porovnávaný znak	T1	T2	T3	T4	T5	Suma	Váha (%)
T1 Ekonomická krize	x	0	0	0,5	0,5	1	10
T2 Špatná platební morálka zákazníků	1	x	0,5	1	1	3,5	35
T3 Nedostupnost kvalifikovaných zaměstnanců	1	0,5	x	1	1	3,5	35
T4 Nestálost politické situace	0,5	0	0	x	0,5	1	10
T5 Nepředvídatelné hrozby (havárie, nehody, přírodní vlivy, vyšší moc)	0,5	0	0	0,5	x	1	10

Hlavními hrozbami, se kterými se firma může v budoucnu potýkat, je špatná platební morálka a nedostupnost kvalitních zaměstnanců.

Hodnocení intenzity vzájemných vztahů

Výše uvedené nejdůležitější faktory SWOT analýzy budou posouzeny z pohledu vzájemných vztahů a vazeb, které mohou být: S-O; S-T; W-O a W-T. Jako stupnici pro posouzení jsem zvolil tyto parametry:

- 0 – zkoumané faktory nemají žádný vztah,
- 5 – úzce spjatý vztah, vysoká důležitost,
- kladný, nebo záporný vztah je definován znaménkem (21).

Tab. 8: Vzájemné působení faktorů SWOT matice (21, vlastní zpracování)

Silné stránky							Slabé stránky					
	S1	S2	S3	S4	S5	suma	W1	W2	W3	W4	W5	suma
O1	0	1	0	0	0	1	3	0	0	0	-1	2
O2	0	2	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0
O3	2	2	1	4	0	9	0	-2	-1	-3	0	-6
O4	3	4	2	2	0	11	3	-3	-5	-4	-3	-15
O5	4	2	0	0	0	6	0	-2	-1	-1	-5	-9
Suma						33						-28
T1	0	-1	0	0	-3	-4	0	0	0	-2	-1	-3
T2	-2	0	0	0	0	-2	0	-1	0	0	0	-1
T3	0	-3	0	-1	0	-4	0	-3	0	-1	-2	-6
T4	0	0	0	0	-3	-3	0	0	0	0	0	0
T5	0	-2	0	-3	-2	-7	0	0	0	0	0	0
Suma						-20						-10

Tab. 9: Výsledek vzájemného působení (21, vlastní zpracování)

	S	W
O	33	-28
T	-20	-10

Z výše uvedené vyhodnocovací matice plyne, že firma by měla využít své silné stránky pro silné konkurenční výhody. Věnovat velkou pozornost příležitostem, které by měla využít na maximum, což by vedlo k omezení chyb a k redukci slabých stránek.

Návrh strategické metody plánování Maxi-Mini doporučuje:

- opatrný podnikatelský přístup,
- posílení pozice,
- rozšíření příležitostí mezi své spojence (21).

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V poslední části této bakalářské práce se zaměřím na vlastní návrhy podnikatelského plánu investiční činnosti pro rozvoj firmy Kubeso, s využitím teoretických znalostí interpretovaných v první části a analyzujících poznatků části druhé.

Hlavním předmětem investice je nákup plastových střešních oken ve velkém objemu a marketingová kampaň pro podporu a stimulaci prodeje.

4.1 Podnikatelský plán

Titulní list

Název společnosti:	Jan Bednář – Kubeso
Právní forma:	Živnost
Sídlo:	Trnkova 148, 628 00, Brno
Majitel:	Jan Bednář, Miroslav Umlauf
Předmět podnikání:	Zpracování, výroba a prodej dřevěných výrobků, velkoobchod, maloobchod.
Autor:	Jan Bednář ml.
Název podnikatelského plánu:	Investiční činnost pro rozvoj firmy Kubeso
Logo společnosti:	



Obr. 3: Logo společnosti Kubeso (23)

4.1.1 Cíl plánu

Hlavním cílem tohoto podnikatelského plánu je zajištění ekonomické stability, růst firmy a navýšení tržeb. Pro přesné definování stanovených cílů jsem použil metodu SMART, tedy roční navýšení tržeb o 15 % oproti roku 2016 za pomoci prodeje nového produktu střešních PVC oken. Tento cíl bude vyhodnocen ke konci účetního období roku 2017 a bude vyjádřen v účetní uzávěrcce.

4.1.2 Podnikatelská příležitost

Na základě kompletní analýzy podniku zaměřující se na vnější a vnitřní prostředí, navrhuji reagovat na sílící trend poptávky po plastových střešních oknech, které doposud nejsou ustáleny v nabízeném sortimentu produktů. Velký zájem o PVC střešní okna je zejména z důvodu jejich bezúdržbového provozu a vysoké živostnosti oproti oknům dřevěným. S rozšířením portfolia bude firma schopna nabídnout zákazníkovi více variant a obsáhnout větší skupinu potenciálních zákazníků.

Příležitostí vyplnění mezery na trhu je nabídnout kvalitní, avšak velice dostupné plastové střešní okno, které bude oproti konkurenci výrazně levnější s parametry dostačující konkurenceschopnosti.

Varianty pro získání takového produktu existují dvě. První je velkosériová výroba, která by obnášela vybudování nové výrobní haly, nákup strojů a vývoj technologie. Tato varianta v podmínkách malé rodinné živnosti je nerealizovatelná a finančně nedostupná.

Druhá, přijatelnější varianta je nalézt vhodného dodavatele, který nabízí dobré obchodní podmínky, kvalitní produkt a je nakloněn spolupráci.

4.1.3 Potenciální trh

Základní otázku, kterou je nutné si položit, je komu daný produkt budeme prodávat, kdo je náš potenciální zákazník a jaký segment zákazníků chceme oslovit.

Cílová skupina, na kterou bude produkt zaměřen, je široké spektrum zákazníků, kteří požadují kvalitní levný produkt, se kterým nebudou mít starosti a bude splňovat veškerá funkční, technická a bezpečnostní kritéria.

Střešní okna jsou součástí domů se šikmou střechou, což vymezuje určitou skupinu lidí žijících v rodinných domech, půdních vestavbách a v horních patrech bytových domů. Hlavní skupinou

potenciálních zákazníků jsou lidé produktivního věku (25-65+ let) řešící bydlení – novostavby a rekonstrukce. Z pohledu rozdělení trhu se jedná o masový nediferencovaný trh.

Nákup střešních oken není záležitostí skupiny dětí a dospívajících. Lidé důchodového věku zájem o nákup nových střešních oken spíše nevyhledávají.

Produkt vhodný pro trh

Ideálním produktem pro výše vybraný segment zákazníků je plastové střešní okno vyhovující požadavkům moderního bydlení, nárokům na tepelnou izolaci a konstrukčnímu řešení, které osloví co nejširší publikum. Technické parametry, které by mělo okno splňovat jsou následující:

- osazení izolačním dvojsklem s tvrzenou vnější vrstvou – vhodný typ zasklení pro běžné bytové účely se zvýšenou ochranou proti prasknutí,
- systém tříúrovňového těsnění – bezpečné zajištění voděodolnosti a průvzdušnosti okna,
- vyztužený rám okna ocelovou konstrukcí – zajištění tvarové stálosti a pevnější konstrukce,
- vnitřní zateplení rámu okna – zvýšení tepelněizolačních vlastností a odbourání vzniku tepelných mostů,
- PVC profily v bílé barvě – jednoduchý a elegantní vzhled, barevná stálost a dlouhá životnost,
- elegantní zinková klika – možnost zajištěného spárového větrání, moderní design,
- kyvné panty okna – pohodlná a snadná manipulace okenního křídla se středovým zavěšením,
- vysoká odolnost vůči vlhkosti – případná vlhkost nemá negativní dopad na funkčnost a vzhled okna,
- útlum zvuku – dobré zvukotěsné vlastnosti konstrukce okna,
- kompatibilita stínících doplňků Kubeso,
- záruka 10 let – rozšířená záruka od výrobce na materiálové a výrobní vady,

- lemování – součástí každého střešního okna je volitelné krycí vnější lemování z AL plechu.

Všechny výše zmíněné vlastnosti okna jsou běžnými vlastnostmi střešních oken. Nejedná se o luxusní produkt, ani produkt vhodný do nízkoenergetických a pasivních domů.

4.1.4 Výběr dodavatele

Výběr vhodného dodavatele, který nabídne vyhovující produkt, který bude splňovat požadavky trhu, je klíčový krok celého plánu. Po průzkumu všech výrobců s plastovými střešními okny a zhodnocení situace, jsem dospěl k výběru finálního produktu od výrobce Altaterra, který nabízí plastové střešní okno s výrobním označením APX B700. Výrobce střešních oken Altaterra patří pod dánský koncern VKR holding a.s., který se v oboru pohybuje již od roku 1941, působí zejména na území Evropy s přesahy do celého světa. Součástí rozsáhlého holdingu jsou značky jako Velux, Window Master a již zmiňovaná Altaterra.



Obr. 4: Plastové střešní okno Altaterra APX B700 (27)

Výrobní divize plastových střešních oken má sídlo v Maďarsku, odkud řídí trh pro střední Evropu. Výrobní závod splňuje evropské normy kvality výroby ISO 9001,14001, OHSAS 18001 a CE. Všechny výrobky jsou testovány v laboratořích IFT Rosenheim GmbH, kde jsou i certifikovány (26). Obchodní strategie firmy s produktem plastových oken střední třídy spočívá v navázání kontaktu na jednotlivé lokální prodejce, kteří si prodej řídí sami. Firma nevyužívá výhradní zastoupení ani prodejní pobočky. Způsoby, jak odebírat produkty od firmy Altaterra, se nabízejí dva, jednou z možností je oslovit již zaběhlého Českého prodejce Import Tomeček s.r.o., se kterým firma Kubeso již v minulosti spolupracovala, nebo navázat obchodní

styk přímo s firmou Altaterra. Tabulka 10 níže shrnuje jednotlivé obchodní podmínky obou dodavatelů.

Tab. 10: Srovnání obchodních podmínek dodavatelů (vlastní zpracování).

Dodavatel	Altaterra Kft	Import Tomeček s.r.o.
Rozměrová řada výrobků	7 typizovaných rozměrů okna, 4 druhy vnějšího lemování v rozměrech oken	5 typizovaných rozměrů okna, 4 druhy vnějšího lemování v rozměrech oken
Způsob dodání	Kamionový závoz minimálního počtu 18, 33 nebo 66 palet; na jednu paletu je možné umístit v průměru 7 oken	Možnost kusového odběru dle potřeby; okna dodána na nevrtných paletách přepravní společností
Termín dodání	14 dní od zaslání závazné objednávky	3 dny od zaslání závazné objednávky
Platební podmínky	Platba v českých korunách, 60denní splatnost finální faktury; není vyžadována záloha	Platba v českých korunách, při převzetí zboží hotově na dobírku, nebo bezhotovostním převodem na účet v moment zaslání objednávky
Možnost použití vlastního obchodního označení produktu	Ano	Ano
Označení krabice s vlastním obchodním označením a s volitelnou grafikou polepu	Ano	Ne
Podpora prodeje – slevové akce, zvýhodnění	Ano	Ne
Zákaznická podpora a servisní oddělení	Ano	Ne
Závazek smluvního odběru	Ne	Ne
Termínované objednávky	Ne	Ne

Oba dodavatelé nabízejí shodný produkt ve velice podobné rozměrové řadě se stejným příslušenstvím a doplňky. Výhodnost nabízených obchodních podmínek obou dodavatelů z pohledu Kubesa zhodnocuje tabulka 11 a 12 níže.

Tab. 11: Zhodnocení obchodních podmínek Altaterra (vlastní zpracování).

Zhodnocení obchodních podmínek dodavatele: Altaterra Kft	
Výhody	Nevýhody
60denní splatnost faktury	Velké investice v nakoupeném zboží
Skonto 2 % z ceny při zaplacení do 10 dnů	Finanční úvěr pro nákup zboží
Nezatíženost DPH, nákup ze zahraničí, ale v CZK	Dlouhodobé zatížení skladu
Možnost pojmenovat produkt vlastním obchodním názvem	Přesně stanovené minimální odběry
Polep na krabici s logem firmy včetně obchodního názvu a firemní grafiky	
Řešení reklamací mimo Kubeso – reklamační oddělení	
Možnost objednání nezávislého počtu lemování na počtu oken	

Tab. 12: Zhodnocení obchodních podmínek Import Tomeček (vlastní zpracování).

Zhodnocení obchodních podmínek dodavatele: Import Tomeček s.r.o.	
Výhody	Nevýhody
Velikost objednávky dle aktuální potřeby	Platba předem na účet, nebo hotově na dobírku
Nezatíženost skladů	Úzká rozměrová řada oken
Rychlé dodací termíny	Nutnost při objednávce oken objednat i lemování
Nákup zboží bez finančního úvěru	

Nejdůležitější faktor při rozhodování o výběru dodavatele je bezpochyby cena, za kterou je dodavatel ochoten produkt prodat. Pro srovnání ceny jsem použil ceník Altaterra při nejmenší možné objednávce 18 palet (cca 85 oken a lemování). Kompletní srovnání ceny jednotlivých výrobků obou dodavatelů shrnuje tabulka 13.

Tab. 13: Srovnání ceny dodavatelů (vlastní zpracování).

Kód produktu	2CA	4CA	F6A	M4A	M6A	M8A	S6A	
Rozměr v cm	55x78	55x98	66x118	78x98	78x118	78x140	114x118	
Plastové střešní okno APX B700	2 685	2 910	3 353	3 372	3 622	3 810	4 773	Cena Altaterra v Kč
	2 976	-	3 551	3 577	3 799	3 959	-	Cena Import Tomeček v Kč
	291	-	198	205	177	149	-	Rozdíl ceny v Kč
Lemování univerzál UFX	816	846	870	878	915	958	1 090	Cena Altaterra v Kč
	1 173	-	1 202	1 232	1 266	1 308	-	Cena Import Tomeček v Kč
	357	-	332	354	351	350	-	Rozdíl ceny v Kč

Zhodnocení dodavatele – Z analýzy obchodních podmínek obou dodavatelů vyplývá pro firmu Kubeso hned několik výhod i nevýhod, které jsou spojené s obchodem. Jistě nejvýznamnějším faktorem je cena produktu, která se liší v řádech stovek korun a je příznivější od společnosti Altaterra. Pro konečný výběr jsem ale zahrnul všechny okolnosti uskutečnění obchodu a vyhodnotil, že nejvýhodnější dodavatel bude přímo výrobce, a to firma Altaterra.

4.1.5 Analýza konkurence

Přímá konkurence – Firma Altaterra přišla s produktem plastového střešního okna s označením APX B700 na Český trh relativně nedávno, a to v polovině roku 2015. Od té doby se snaží oslovit co nejvíce velkoobchodních partnerů a rozšířit svoji obchodní síť. Pro mnoho obchodníků může vysoká počáteční investice v nakoupeném zboží znamenat značné riziko a nutnost skladu pro minimální počet 18paletového závozu rychle selektuje budoucí konkurenty.

Jedním z největších prodejců specializujících se na produkty výrobce Altaterra je společnost Import Tomeček s.r.o. se sídlem v Rýmařově, která díky rozsáhlým skladům, prodeji produktů přes internetový obchod a síti odběratelů zaujímá přední postavení na trhu. Další z velkých konkurentů jsou převážně internetové obchody, které se specializují na stavební materiál a nabízí kompletní sortiment střešních oken Altaterra včetně servisních služeb a příslušenství. Tabulka 14 sumarizuje jednotlivé konkurenty nabízející na tuzemském trhu shodné plastové střešní okno APX B700 a jejich konkurenční výhody.

Tab. 14: Srovnání konkurentů nabízejících na Českém trhu model PVC okna APX B700 (vlastní zpracování).

	Import Tomeček s.r.o.	strechyokna.eu	topokno.com	stresnioknaeshop.cz	Levnestavebniny.cz
Internetový obchod	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Příslušenství a doplňky	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Montáž oken	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Servis a reklamace	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Doprava po ČR zdarma	Nad 5 000 Kč	Nad 5 000 Kč	Nad 5 000 Kč	Nad 5 400 Kč	Ne
Cena vč. DPH, okno APX B700, vel. M6A (78 x 118) po SLEVĚ	5 478 Kč	5 170 Kč	4 870 Kč	5 407 Kč	5 345 Kč
Dostupnost	Skladem	Skladem	Skladem	Skladem	Skladem
Showroom	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne

Hlavní předností zkoumaných konkurentů je snadný a pohodlný nákup produktu přes internetový obchod, lákadlem pro zákazníky může být rychlost, dostupnost a doprava zdarma od určité hodnoty nákupu, kompletní sortiment zastíňujících a montážních doplňků pro okna, zajištění servisu a vyřízení reklamace.

Slabinou prodejců nabízejících produkty firmy Altaterra je především absence vlastní montážní služby. Zákazník musí dodatečně hledat montážní firmu, která mu produkt namontuje.

S neprofesionální montáží se mohou množit žádosti o reklamace a prodejci to může způsobovat komplikace. Další nevýhodou je fakt, že produkt, jako je střešní okno, není tak snadno prodejný přes internet, zákazník laik se může snadno splést s výběrem, nemusí rozumět všem technickým specifikacím a následně zakoupit produkt, který nebude vyhovovat jeho požadavkům, nebo umístění na stavbě. Prodejci sice nabízejí zákonnou reklamační lhůtu při nákupu špatného zboží, nicméně skutečnost, že střešní okno je přepravováno na paletách a je poměrně váhově náročné, může odradit zákazníka od nákupu přes internet. Mnoho zákazníků uvítá odborné poradenství, zaměření velikosti oken přímo na stavbě, nebo výběr oken v kamenném obchodě.

Hladina ceny nabízeného shodného produktu se pohybuje v průměru okolo 5 250 Kč, tato cena bude jedním z důležitých faktorů při cenotvorbě.

Nepřímá konkurence – Na českém trhu se kromě výrobce plastových střešních oken Altaterra pohybují i jiní významní zahraniční výrobci. Nejsilnější postavení na trhu ovládá dánská firma Velux, druhou nejsilnější pozici zastává polské Fakro společně firmou Okpol. Všichni tito výrobci nabízejí produkt vyšší třídy s lepšími tepelněizolačními vlastnostmi, širší škálou doplňkových komponent a v rozsáhlejší rozměrové řadě. Tyto produkty jsou vhodné do obytných prostor s vyššími nároky na tepelnou prostupnost, tedy do nízkoenergetických a pasivních domů. Potenciální zákazník, který bude mít zájem o tyto produkty, je movitější skupina obyvatel s vyššími nároky na technické vlastnosti a luxus. Produkty, které nabízejí výše zmíněné firmy, nepředstavují přímou hrozbu pro produkt firmy Altaterra, která se specializuje na nižší střední třídu a její předností je primárně cenová dostupnost. Tabulka 15 zobrazuje srovnatelné produkty a běžné prodejní ceny firem Velux, Fakro a Okpol.

Tab. 15: Seznam nepřímých konkurentů a jejich produkty (vlastní zpracování).

Výrobce	Velux	Fakro	Okpol
Typ okna	GGU	PTP – V U3	IGK E3
Běžná prodejní cena; velikosti 78 x 118	11 987 Kč	10 087 Kč	11 245 Kč

4.1.6 Marketingová a obchodní strategie

Zvolení vhodné obchodní strategie je jedním z hlavních faktorů úspěšnosti celého plánu. Firma Kubeso se nyní zaměřuje na obchodní vztahy B2C, které cílí na koncového zákazníka, nabízí mu různé slevové akce, zvýhodnění nákupu jiných produktů či služby jako záruční a pozáruční

servis a možnost prohlédnout si produkt v showroomu v sídle firmy. Tato strategie by byla využita i u nového produktu plastového střešního okna.

Východiskem nové obchodně marketingové strategie je využití Ansoffovy tržně-produktové matice. Snahou firmy je přijít s existujícím produktem na nový trh, bude se tedy dle Ansoffa jednat o strategii rozvoje trhu.

Z analýzy příležitostí a Ansoffovy matice se nabízí hledání a oslovení nových prodejců a strategii obchodu s plastovými střešními okny přesunout do pozice B2B, tedy prodej zboží obchodníkům. Tato strategie rozšíří pole prodejních míst, zvýší povědomí o značce, a hlavně osloví větší okruh zákazníků, ke kterým by se Kubeso jinak nedostalo. Cílem bude zaměřit se na menší lokální prodejce, kde nejsou silná obchodní zastoupení jiných výrobců PVC střešních oken. V první fázi bude hledání vhodných dealerů v okruhu Jihomoravského kraje, následně se pak zaměřím na hledání v přilehlých krajích a Praze a v konečné fázi bude cílem navázat obchodní partnerství s obchodníky ve zbylých krajích ČR. Typ obchodního zástupce musí splňovat podmínku vykonávání činnosti obchodu v segmentu stavebnictví, výplně stavebních otvorů či klempířské a střešní práce. Seznam potenciálních obchodních partnerů z Jihomoravského kraje zobrazuje tabulka 16.

Tab. 16: Potenciální obchodní partneři (vlastní zpracování).

Obchodní partner	Oknostyl s.r.o.	Sedma s.r.o.	Stafis – Ing. Josef Slanina	Proex 2000 s.r.o.	Univers s.r.o.	AZ střechy s.r.o.
Sortiment produktů	PVC okna a dveře	PVC okna a dveře	Stavebniny	Stavebniny	Stavebniny	Realizace střech
Místo působnosti	Kuřim, Blansko	Brno	Veverská Bítýška	Brno	Předklášteří	Šlapanice

Samozřejmostí pro navázání nových partnerství bude nabídnout dobré obchodní podmínky pro prodejce. Navrhnuté obchodní podmínky byly prodiskutovány s vedením firmy a zaznamenává je tabulka 17 níže.

Tab. 17: Navrhované obchodní podmínky pro dealery (vlastní zpracování).

Produkt	Rabat	Termín dodání
Plastové střešní okno APX B700	25 %	3 dny
Lemování UFX	25 %	3 dny
Stínící doplňky Kubeso pro PVC okna	15 %	3-21 dní
Montážní a ovládací doplňky	15 %	3 dny
Platební podmínky	Platba předem na účet po vystavení zálohové faktury	
	Platba v hotovosti při převzetí zboží	
Doprava	Rozvoz po Brně a okolí zdarma	
	Doprava po cele ČR zdarma při odběru ucelené palety (7 oken), jinak cena dle tarifu přepravce (PPL, Top Trans)	
Při objednání montáže včetně zaměření naší firmou poskytneme provizi 10 % na výrobky, nevztahuje se na práci a dopravu		
Záruka 2 roky na doplňky a příslušenství, 10 let na okna a lemování v souladu se záručními podmínkami		
Možnost poskytnout neprodejný stojanový vzorek okna za vratnou kauci ve výši 50 % z ceny produktu		

Původní strategie prodeje zaměřená na koncové zákazníky by byla rozšířena o nový trend e-commerce, a to internetový obchod s plastovými střešními okny a stínícími doplňky. Snadný a komfortní nákup je dnes hlavním faktorem pro spokojené zákazníky. Oproti konkurenci by internetový obchod obsahoval online poradenství, konfiguraci produktu a byl by součástí již zaběhlých webových stránek. Cestou e-shopu bude firma schopná oslovit širší okruh potenciálních zákazníků, držet trend s moderními způsoby obchodu a zvýšit odbyt nabízených produktů.

Cena

Základním parametrem pro tvorbu prodejní ceny produktu jsou náklady spojené s nákupem zboží. Firma Altaterra nabízí vstupním zákazníkům tři hladiny cen podle velikosti odběru, nejnákladnější varianta je závoz 18 palet, méně nákladná je varianta 33 palet a nejlevnější možností je odběr 66 palet, ceny mezi jednotlivými objemy se liší v průměru o 60 Kč na jeden

výrobek. Z důvodu nízké rizikovosti, malému rozdílu mezi nakupovaným množstvím a stávajícím možností skladu, jsem zvolil pro kalkulaci cenu při závozu 18 palet. Požadavek vedení byl minimální zisk na jednom prodaném okně 1 000 Kč, na lemování 300 Kč. Následně byla připočtena 20 % marže, jako prostor pro možné slevové akce. Sestavení prodejní ceny plánovaných nabízených produktů plastového střešního okna, univerzálního krycího lemování a kombinovaného lemování zachycují tabulky níže.

Tab. 18: Tvorba ceny plastového střešního okna (vlastní zpracování).

Plastové střešní okno APX B700					
Kód a velikost cm	Nákup	Min. zisk 1 000 Kč	Marže 20 %	21 % DPH	Prodej s DPH
2CA – 55x78	2 685 Kč	3 685 Kč	4 422 Kč	929 Kč	5 351 Kč
4CA – 55x98	2 910 Kč	3 910 Kč	4 692 Kč	985 Kč	5 677 Kč
F6A – 66x118	3 353 Kč	4 353 Kč	5 224 Kč	1 097 Kč	6 321 Kč
M4A – 78x98	3 372 Kč	4 372 Kč	5 246 Kč	1 102 Kč	6 348 Kč
M6A – 78x118	3 622 Kč	4 622 Kč	5 446 Kč	1 165 Kč	6 711 Kč
M8A – 78x140	3 810 Kč	4 810 Kč	5 772 Kč	1 212 Kč	6 984 Kč
S6A – 114x118	4 773 Kč	5 773 Kč	6 928 Kč	1 455 Kč	8 382 Kč

Tab. 19: Tvorba ceny univerzálního lemování (vlastní zpracování).

Univerzální lemování UFX					
Kód a velikost cm	Nákup	Min. zisk 300 Kč	Marže 20 %	21 % DPH	Prodej s DPH
2CA – 55x78	816 Kč	1 116 Kč	1 339 Kč	281 Kč	1 620 Kč
4CA – 55x98	846 Kč	1 146 Kč	1 375 Kč	289 Kč	1 664 Kč
F6A – 66x118	870 Kč	1 170 Kč	1 404 Kč	295 Kč	1 699 Kč
M4A – 78x98	878 Kč	1 178 Kč	1 414 Kč	297 Kč	1 710 Kč
M6A – 78x118	915 Kč	1 215 Kč	1 458 Kč	306 Kč	1 764 Kč
M8A – 78x140	958 Kč	1 258 Kč	1 510 Kč	317 Kč	1 827 Kč
S6A – 114x118	1 090 Kč	1 390 Kč	1 668 Kč	350 Kč	2 018 Kč

Tab. 20: Tvorba ceny kombi lemování (vlastní zpracování).

Univerzální KOMBI lemování UFX 13E					
Kód a velikost cm	Nákup	Min. zisk 300 Kč	Marže 20 %	21 % DPH	Prodej s DPH
2CA – 55x78	1 892 Kč	2 192 Kč	2 630 Kč	552 Kč	3 182 Kč
4CA – 55x98	1 992 Kč	2 292 Kč	2 750 Kč	578 Kč	3 328 Kč
F6A – 66x118	2 167 Kč	2 467 Kč	2 960 Kč	622 Kč	3 582 Kč
M4A – 78x98	2 217 Kč	2 517 Kč	3 020 Kč	634 Kč	3 655 Kč
M6A – 78x118	2 317 Kč	2 617 Kč	3 140 Kč	659 Kč	3 800 Kč
M8A – 78x140	2 418 Kč	2718 Kč	3 262 Kč	685 Kč	3 947 Kč
S6A – 114x118	2 739 Kč	3 039 Kč	3 647 Kč	766 Kč	4 413 Kč

Prodejní cena střešního okna velikosti M6A (78 x 118 cm) pro konečné zákazníky při dočasné slevové akci -20 % je 5 369 Kč, což je cena, která je silně konkurenceschopná. Při běžném nezlevněném produktu je cena vyšší než konkurenční průměr. Zákazník za cenu vyšší, než je konkurenční, dostane odborné poradenství při výběru, zaměření v místě montáže před nákupem, záruku na výrobek 10 let, možnost využít profesionální montáže okna naší firmou a záruční i pozáruční servis.

Distribuce

Důležitý fakt pro výběr vhodné formy distribuce je, že firma Kubeso plánuje realizovat prodeje pouze na území České republiky, proto byly navrženy tyto distribuční kanály:

- Osobní odběr v sídle firmy – Tato možnost nabízí zákazníkům v dosahu sídla firmy v Brně-Líšni vyzvednout zboží přímo na provozovně. Při odběru většího počtu střešních oken musí být zákazník vybaven dostatečně velkým zavazadlovým prostorem vozidla.
- Doručení zboží firemní dodávkou – Varianta vhodná pro zákazníky, kteří nejsou schopni sami zajistit odvoz. Tato možnost je nabízena pouze v dosahu Brna a okolí. Cena za dopravu bude účtována dle rozsahu zakázky.

- Doručení zboží při montáži – Nejběžnější model distribuce zboží. Montážní četa přepraví výrobky firemní dodávkou na místo, kde je zároveň vykonána montáž. Cena za dopravu je připočítána k finální faktuře zakázky.
- Doručení přepravní společností PPL – S firmou PPL má Kubeso již mnohaleté dobré zkušenosti a sortiment nabízených služeb umožňuje přepravu, jak malých kusových balíků, tak i rozměrných palet. Cena dopravy je vypočítávána dle aktuálních ceníků PPL, která je následně kalkulována zákazníkovi.

Komunikace

Vhodná komunikační strategie je velmi důležitým faktorem při nasazení nového produktu do prodeje. Cílem je informovat potenciální zákazníky o novém produktu, slevové akci či jinak zvýhodněném nákupu. Propagačních forem je celá řada, já vybral čtyři cesty, jak zajistit podporu prodeje, rozšíření povědomí o značce a přiblížit produkt zákazníkům.

- **Internetová kampaň** – V minulosti firma již využívala internetové reklamní kampaně pomocí vyhledávací sítě na Googlu a Seznamu, tyto metody se firmě osvědčily a přinesly výrazné zvýšení prodeje a rozšířily povědomí o značce. Návrh reklamní kampaně pro nové plastové střešní okno bude rovněž obsahovat placené pozice ve vyhledávací síti na obou vyhledávačích, a navíc bude přidána bannerová kampaň, která bude orientovaná na weby s podobným segmentem zboží jako jsou střešní okna. Cílem bannerové kampaně bude vzbudit pozornost a zájem o produkt a následně touhu vlastnit tento produkt. Pro efektivní zacílení na konkrétní skupinu lidí bude využita funkce retergetingu (Seznam), remarketingu (Google), tedy opětovaného zobrazení reklamy lidem, kteří navštívili naše webové stránky.
- **Showroom** – Součástí výrobní budovy firmy je i nevelká místnost pro vystavení nabízených produktů. S příchodem nového PVC střešního okna bude nutná rekonstrukce stávajících prostor z důvodu modernizace a efektivnějšího rozmístění produktů. Současný prostor obsahuje jeden stojan se střešním oknem a dva stěnové stojany se stínícími doplňky. Rekonstrukce prostor bude vyžadovat nové sádkartonové stropní a stěnové konstrukce, novou malbu, nový stojan pro PVC okno a držák na propagační materiál. Velkou výhodou showroomu je, že zákazník produkt uvidí naživo, bude moci s oknem manipulovat a zároveň uvidí správné osazení okna do střešního pláště.

- **Vzorkový produkt** – Součástí navázání obchodních styků s novými partnery bude nabídnout vzorkový produkt se stojanem. Tento vzorek bude moci prodejce umístit ve své provozovně, aby lépe prezentoval nabízený produkt. Pro Kubeso to bude možnost, jak oslovit další zákazníky. Neprodejný vzorkový produkt společně se stojanem a produktovými listy bude nabídnut za poloviční prodejní cenu jako vratná kauce.
- **Architektonická studia** – Návrhem této části propagační strategie je oslovit architektonická studia či jednotlivce, kteří se zabývají projektováním rodinných a bytových domů. Cílem bude navázání partnerství, kdy architekti navrhnou do projektů s plánovanými střešními okny, střešní okna Kubeso. Za každý uskutečněný obchod, kterému předcházela projektová dokumentace se střešními okny Kubeso, bude nabídnuta provize architektovi ve výši 20 % z ceny produktů. Součástí navázání partnerství bude i dodání veškeré technické dokumentace k oknům pro snadné začlenění do projektu.

Obchodní název

Společnost Altaterra, kterou jsem vybral jako dodavatele plastových střešních oken, umožňuje prodejci užívat vlastní obchodní název všech produktů. Jako podporu marketingu také nabízí dva druhy informačního polepu krabice každého produktu. Tato skutečnost dala za vznik debatě s vedením firmy ohledně nového obchodního názvu plastového střešního okna. Námětem byl název produktu střešního okna Kubeso Standard, který se již přestal vyrábět. Název tedy využil zaběhlé označení standard, které evokuje nízkou cenu a kvalitu, na kterou se může zákazník spolehnout. Před slovo standard bylo přidáno označení PVC, které jasně a stručně popisuje, že se jedná o plastové okno. Finální obchodní název byl tedy zvolen střešní okno PVC Standard, toto označení nepoužívá žádný jiný konkurent, je snadno zapamatovatelné a stručně popisuje produkt. Toto označení produktu bude začleněno do veškerého informačního materiálu firmy.

4.1.7 Realizační plán

Předmětem realizačního plánu je vytyčit úkoly, které jsou nutné k úspěšnému realizování podnikatelského plánu. Následující kroky jsou seřazeny v časové posloupnosti tak, jak by bylo nejvhodnější postupovat.

- **Komunikace s dodavatelem** – Přesně stanovit podmínky obchodu, seznámit se se všemi okolnostmi a detaily, které mohou mít vliv na uskutečnění obchodu.

- **Orientační objednávka** – Stanovit plánovanou objednávku. Určit množství, velikosti a typy objednávaných produktů – výpočet nákladů celé objednávky. Tabulka níže představuje plánovanou objednávku, která byla vytvořena na základě mnohaleté zkušenosti vedení v oboru.

Tab. 21: Orientační objednávka pro závoz minimálně 18 palet (vlastní zpracování).

Kód a velikost	2CA	4CA	F6A	M4A	M6A	M8A	S6A	Celkem
	55x78	55x98	66x118	78x98	78x118	78x140	114x118	
Počet oken na paletě	10	10	8	7	7	7	5	
Počet objednaných oken	-	-	8	7	35	35	-	85
Počet objednaných palet	-	-	1	1	5	5	-	12
Počet lemování na paletě	14	14	14	14	14	14	14	
Počet objednaných lemování	-	-	8	7	28	28	-	71
Počet objednaných palet	-	-	0,57	0,5	2	2	-	5
Počet kombi lemování na paletě	7	7	7	7	7	7	7	
Počet objednaných kombi lemování	-	-	-	-	7	7	-	14
Počet objednaných palet	-	-	-	-	1	1	-	2
Celkem	Oken							85
	Lemování							85
	Palet							19

Předpoklad minimální objednávky 18palet tato navrhovaná objednávka splňuje. Také koresponduje počet oken k počtu lemování. Při cenách, které nabízí dodavatel pro tento objem zboží bude celková cena **409 243 Kč**. Do konečné ceny je již zahrnuta cena za dopravu.

- **Zajištění finančních prostředků** – Zjištění stavu volných finančních prostředků, případně zjištění velikosti částky financované věřitelem a jeho podmínky.
- **Sklad a manipulace** – Doručené zboží bude přepravováno v kamiónu s plachtovým návěsem. Manipulace s vyloženým zbožím bude zajištěna pomocí bočního vysokozdvížného vozíku. Palety, které dodavatel využívá pro přepravu jsou nevratné a mají rozměr 60 x 80 cm. Navrhnuté místo uskladnění je v nevyužívané prázdné sušičce dřeva, která je na pozemku firmy. Výhodou tohoto objektu jsou dvě dráhy kolejnic s celkovým počtem čtyř manipulačních kolejnicových vozíků, dva na každé dráze. Rozměr jednoho vozíku je 380 x 100 cm. Při uskladnění palet na vozíky delší stranou k sobě, se na jeden vozík vejde 6 palet. Tímto způsobem umístění bude zboží pohodlně uskladněno a skladovací prostor bude dostačující.
- **Tvorba internetového obchodu** – Pro aplikování internetového obchodu na stávající webové stránky jsem oslovil firmu SnadnýWeb s.r.o., se kterou Kubeso již řadu let spolupracuje. Tato firma zajistí veškeré potřebné kroky ke správnému fungování a spuštění e-shopu s novým produktem PVC okna.
- **Rekonstrukce showroomu** – Rekonstrukci, kterou si vyžádá vystavení nového produktu je důležité naplánovat před příchodem zboží, aby byl následně jen instalován stojan se vzorkem. Stavební a malířské práce budou vykonány zaměstnanci firmy v rámci pracovní doby.
- **Oslovení prodejců** – Navázání obchodních partnerství před obdržetím zboží výrazně přispěje k rychlejšímu odbytu. Následně budou dealerům dodány výstavní vzorky a propagační materiál.
- **Výroba stojanů, produktového listu a bannerových reklam** – O výrobu dřevěných stojanů se postará vedoucí pracovník stolařské dílny, který stojan navrhne a následně zkonstruuje. Produktový list nového okna a internetový reklamní banner vytvoří externí grafik, s kterým firma již v minulosti spolupracovala.

- **Odeslání objednávky** – Po zajištění předešlých kroků je teprve možné zaslat závaznou objednávku dodavateli, který má na výrobu a zaslání 14 dní.
- **Tvorba a spuštění internetové kampaně** – Zaměstnanec firmy zodpovídající za internetovou reklamu vytvoří nové reklamní kampaně v rámci vyhledávací a obsahové sítě s rozšířením o remarketing na portálech Google.com a Seznam.cz.
- **Příjem zboží** – Dnem přijetí a naskladnění zboží je možné zahájit prodej plastového střešního okna Kubeso PVC Standard.

Na uskutečnění celého realizačního plánu jsem navrhl časový prostor tři měsíce od zahájení prací.

4.1.8 Finanční plán

Prvním z provedených výpočtů finančního plánu je sestavení odhadovaných tržeb za nakoupené zboží, pro objektivitu jsem sestavil tři varianty – optimistickou, realistickou a pesimistickou. Každá z variant bere v úvahu čas, za který se produkty prodají, procentuální vyjádření zlevněných položek, u kterých nebude dosaženo maximálního zisku a fakt, že všechno nakoupené zboží bude i prodáno.

Tab. 22: Optimistická varianta tržeb (vlastní zpracování).

Optimistická varianta				
	Procentuální vyjádření z celkových nezlevněných tržeb	Vyjádření z celkových nezlevněných tržeb v Kč	Nabídnutá sleva	Tržby po slevě
	10 %	62 369 Kč	25 %	70 165 Kč
	5 %	31 185 Kč	20 %	24 948 Kč
	5 %	31 185 Kč	15 %	53 014 Kč
	10 %	62 369 Kč	10 %	84 198 Kč
	70 %	436 584 Kč	0 %	343 031 Kč
Suma	100 %	623 692 Kč		590 948 Kč
Cena nakoupeného zboží				409 243 Kč
Tržby před poskytnutou slevou				623 692 Kč
Obchodní rozpětí				181 705 Kč
Časové rozmezí prodeje veškerého nakoupeného zboží				3 měsíce

Tab. 23: Realistická varianta tržeb (vlastní zpracování).

Realistická varianta				
	Procentuální vyjádření z celkových nezlevněných tržeb	Vyjádření z celkových nezlevněných tržeb v Kč	Nabídnutá sleva	Tržby po slevě
	20 %	124 738 Kč	25 %	93 554 Kč
	5 %	31 185 Kč	20 %	24 948 Kč
	15 %	93 554 Kč	15 %	79 521 Kč
	15 %	93 554 Kč	10 %	84 198 Kč
	45 %	280 661 Kč	0 %	280 661 Kč
Suma	100 %	623 692 Kč		562 882 Kč
Cena nakoupeného zboží				409 243 Kč
Tržby před poskytnutou slevou				623 692 Kč
Obchodní rozpětí				153 639 Kč
Časové rozmezí prodeje veškerého nakoupeného zboží				6 měsíců

Tab. 24: Pesimistická varianta tržeb (vlastní zpracování).

Pesimistická varianta				
	Procentuální vyjádření z celkových nezlevněných tržeb	Vyjádření z celkových nezlevněných tržeb v Kč	Nabídnutá sleva	Tržby po slevě
	30 %	187 108 Kč	25 %	140 331 Kč
	15 %	93 554 Kč	20 %	74 843 Kč
	30 %	187 108 Kč	15 %	159 041 Kč
	10 %	62 369 Kč	10 %	56 132 Kč
	15 %	93 554 Kč	0 %	93 554 Kč
Suma	100 %	623 692 Kč		523 901 Kč
Cena nakoupeného zboží				409 243 Kč
Tržby před poskytnutou slevou				623 692 Kč
Obchodní rozpětí				114 658 Kč
Časové rozmezí prodeje veškerého nakoupeného zboží				9 měsíců

Realistická varianta odhadových tržeb je využita jako podklad pro další kalkulace.

Náklady spojené s prodejem

Součástí podnikatelského plánu je i rozsáhlá marketingová strategie, která vyžaduje značné prostředky k úspěšnému prodeji a oslovení nových zákazníků. Tabulka níže představuje přehled fixních nákladových položek pro zahájení prodeje, které se s objemem prodeje nemění.

Tab. 25: Fixní nákladové položky (vlastní zpracování).

Fixní nákladové položky	Cena
E-shop s PVC okny	30 000 Kč
Propagační produktový list 400 ks/období (5 Kč/ks)	2 000 Kč
Grafické práce (letáky, bannery)	5 000 Kč
Stojan pro vzorek okna 7 ks/období (200 Kč/ks)	1 400 Kč
Rekonstrukce showroomu (materiál)	4 000 Kč
Celkem	42 400 Kč

Další z nákladů, který je spojen s prodejem, je propagace nového produktu na internetu. Cena za reklamu ve vyhledávací a obsahové síti je sestavena z denního limitu a pro cenu za proklik je nastavena horní hranice. Pro vyhledávací síť jsem zvolil 100 Kč denní limit a stejnou částku i pro obsahovou část (bannery). Tabulka zachycuje kompletní kalkulaci fixních nákladů internetové reklamy pro realistickou variantu tržeb.

Tab. 26: Kalkulace nákladů internetové reklamy (vlastní zpracování).

Internetová reklama		Vyhledávací síť	Obsahová síť	
Seznam.cz – Sklik.cz	Maximální cena za 1 proklik	8 Kč	8 Kč	Ø 7 prokliků za den
	Denní limit kampaně	50 Kč	50 Kč	100 Kč/den
Google.com – AdWords.com	Maximální cena za 1 proklik	8 Kč	8 Kč	Ø 7 prokliků za den
	Denní limit kampaně	50 Kč	50 Kč	100 Kč/den
Celkem za měsíc (31 dnů)				6 200 Kč
Celkem za období plánovaného prodeje 6 měsíců (realistická varianta)				34 200 Kč

Možnosti financování

Způsoby, jak financovat nákup plastových střešních oken a příslušenství, jsem vybral dvě.

První varianta je **financování vlastním kapitálem**. Jedná se o nejlevnější variantu financování, neplatí se úrok z dlužné částky věřiteli, dále nabízí možnost využít 60denní splatnost faktury. Nevýhoda je vázanost vlastních financí ve zboží po dobu jeho prodeje. V případě krize, sezónnosti nebo jiného ekonomického propadu představuje vysoké riziko.

Druhou variantou je způsob financování, který firma již v minulosti mnohokrát využívala, a to **revolvingový úvěr**. Věřitel poskytující finance je v tomto případě Komerční banka a.s., u které má firma sjednaný podnikatelský účet. Revolvingový úvěr je sjednáván na stanovený limit v krátkodobém období do 1 roku. Splátky jsou měsíční a není určena jejich výše. Úrok je vypočítáván z dlužné částky sazbou 9 %.

Tab. 27: Přehled podmínek revolvingového úvěru (28, vlastní zpracování).

Podmínky sjednání revolvingového úvěru	
Věřitel – poskytovatel úvěru	Komerční banka a.s.
Typ úvěru	Revolvingový úvěr
Doba splatnosti úvěru	1 rok
Úroková sazba	9 % p. a.
Výše stanoveného limitu	1 000 000 Kč
Splátky	Variabilní
Poplatky z úvěru	Cena
Za realizace úvěru	1 000 Kč + 0,6 %
Spravování úvěru měsíčně	300 Kč/měsíc
Rezervace zdrojů	0,9 % p. a.

Pro zjištění neoptimálnější varianty financování úvěrem jsem sestavil tři možnosti splácení úvěru (varianta A, B, C). Pro všechny varianty jsem zvolil optimistickou variantu tržeb, tedy předpoklad prodeje veškerého zboží do 6 měsíců, pořizovací náklady 409 234 Kč.

Tab. 28: (A) Splátkový kalendář úvěru – Jednorázová splátka en bloc v 6 měsíci (vlastní zpracování).

Výše úvěru	409 234 Kč				
Úrok	9 % p. a. -> 0,75 % p. m.				
Délka splácení	6 měsíců				
Splátky	En bloc v 6 měsíci				
Splátkový kalendář					
Měsíc	Počáteční stav	Úrok	Úmor	Platba	Konečný stav
1	409 234 Kč	3 069 Kč	0 Kč	3 069 Kč	409 234 Kč
2	409 234 Kč	3 069 Kč	0 Kč	3 069 Kč	409 234 Kč
3	409 234 Kč	3 069 Kč	0 Kč	3 069 Kč	409 234 Kč
4	409 234 Kč	3 069 Kč	0 Kč	3 069 Kč	409 234 Kč
5	409 234 Kč	3 069 Kč	0 Kč	3 069 Kč	409 234 Kč
6	409 234 Kč	3 069 Kč	409 234 Kč	412 303 Kč	0 Kč
Celkem úrok		18 416 Kč			

Tab. 29: (B) Splátkový kalendář úvěru – Konstantní úmor po dobu 6 měsíců (vlastní zpracování).

Výše úvěru	409 235 Kč				
Úrok	9 % p. a. -> 0,75 % p. m.				
Délka splácení	6 měsíců				
Splátky	Konstantní úmor				
Splátkový kalendář					
Měsíc	Počáteční stav	Úrok	Úmor	Platba	Konečný stav
1	409 234 Kč	3 069 Kč	68 206 Kč	71 275 Kč	341 028 Kč
2	341 028 Kč	2 558 Kč	68 206 Kč	70 763 Kč	272 823 Kč
3	272 823 Kč	2 046 Kč	68 206 Kč	70 252 Kč	204 617 Kč
4	204 617 Kč	1 535 Kč	68 206 Kč	69 740 Kč	136 411 Kč
5	136 411 Kč	1 023 Kč	68 206 Kč	69 229 Kč	68 206 Kč
6	68 206 Kč	512 Kč	68 206 Kč	68 717 Kč	0 Kč
Celkem úrok		10 742 Kč			

Výpočet splátky: $409\,234/6 = 68\,206\text{ Kč}$

Tab. 30: (C) Splátkový kalendář úvěru – Konstantní úmor po dobu 1 roku (vlastní zpracování).

Výše úvěru	409 236 Kč				
Úrok	9 % p. a. -> 0,75 % p. m.				
Délka splácení	12 měsíců				
Splátka	Konstantní úmor				
Splátkový kalendář					
Měsíc	Počáteční stav	Úrok	Úmor	Platba	Konečný stav
1	409 234 Kč	3 069 Kč	34 103 Kč	37 172 Kč	375 131 Kč
2	375 131 Kč	2 813 Kč	34 103 Kč	36 916 Kč	341 028 Kč
3	341 028 Kč	2 558 Kč	34 103 Kč	36 661 Kč	306 926 Kč
4	306 926 Kč	2 302 Kč	34 103 Kč	36 405 Kč	272 823 Kč
5	272 823 Kč	2 046 Kč	34 103 Kč	36 149 Kč	238 720 Kč
6	238 720 Kč	1 790 Kč	34 103 Kč	35 893 Kč	204 617 Kč
7	204 617 Kč	1 535 Kč	34 103 Kč	35 637 Kč	170 514 Kč
8	170 514 Kč	1 279 Kč	34 103 Kč	35 382 Kč	136 411 Kč
9	136 411 Kč	1 023 Kč	34 103 Kč	35 126 Kč	102 309 Kč
10	102 309 Kč	767 Kč	34 103 Kč	34 870 Kč	68 206 Kč
11	68 206 Kč	512 Kč	34 103 Kč	34 614 Kč	34 103 Kč
12	34 103 Kč	256 Kč	34 103 Kč	34 359 Kč	0 Kč
Celkem úrok		19 950 Kč			

Výpočet splátky: $409\,234/12 = 34\,103$ Kč

Nejvýhodnější variantou je splácení úvěru konstantními splátkami po dobu prodeje zboží, tedy 6 měsíců (varianta B). Pro tuto variantu jsem sestavil tabulku 31, která zobrazuje veškeré náklady spojené s pořízením úvěru.

Tab. 31: Celkové náklady úvěru (vlastní zpracování).

Poplatek za realizaci úvěru	1000 Kč + 0,6 %	3 455 Kč
Spravování úvěru měsíčně (6 měsíců)	300 Kč/měsíc	1 800 Kč
Rezervace zdrojů (1 mil. Kč)	0,9 % p. a.	9 000 Kč
Úrok z úvěru (konstantní úmor)	9 %	10 742 Kč
Náklady na úvěr celkem	24 997 Kč	

Zhodnocení finančního plánu

Pro závěrečné zhodnocení jsem opět použil realistickou variantu tržeb s odhadovaným obchodním rozpětím z prodeje 153 639 Kč a s podmínkou, že veškeré nakoupené zboží bude i prodáno v horizontu šesti měsíců. Do kalkulace nákladů jsem zahrnul vstupní jednorázové náklady pro zahájení a podporu prodeje, náklady na internetovou reklamu a variantu financování revolvingovým úvěrem, kde jsem zvolil nejvýhodnější variantu splátek B.

Tab. 32: Finanční zhodnocení plánu (vlastní zpracování).

Obchodní rozpětí z prodeje zboží	153 639 Kč
Jednorázové náklady na zahájení a podporu prodeje	42 400 Kč
Náklady na internetovou reklamu na 6 měsíců	34 200 Kč
Náklady spojené s úvěrem varianta B	24 997 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	52 042 Kč

Ze závěrečného zhodnocení plyne pro firmu výsledek hospodaření ve výši 52 042 Kč za období šesti měsíců, tato suma bude následně započtena do celkového hospodaření firmy, kde z ní bude vyjádřena příslušná daň.

Důležitým faktorem z pohledu celého plánu je objem nakoupeného zboží a časové rozmezí, ve kterém je podnik schopen zboží prodat. Cílem je prodat co možná největší objem zboží v co možná nejkratším časovém horizontu. Tato strategie by se díky fungující marketingové kampani měla do budoucna zlepšovat a přinést firmě výrazně vyšší zisk, než je plánován z první objednávky.

Počáteční cíl stanovený na navýšení minimálně 15 % ročních tržeb oproti roku 2016 byl s realistickou variantou úspěšně splněn a dosáhl předpokládané hodnoty 1 247 384 Kč, tedy 15,04 %.

4.1.9 Hodnocení rizik

Úspěšnost celého plánu stojí na předcházení, vyhýbání a úspěšnému řešení rizik, která mohou ohrozit celý podnikatelský záměr. Každý z pracovního týmu zainteresovaný do realizace plánu musí znát, nebo předpovídat všechna hrozící rizika, která se mohou v průběhu realizace objevit. Přehled možných rizik a jejich hodnocení dopadu na firmu zaznamenává tabulka 33.

Tab. 33: Hodnocení rizik podnikatelského plánu (vlastní zpracování).

Riziko	Dopad na plán	Hodnocení rizika	Navrhnuté řešení
Časový nesoulad realizačního plánu	Zpoždění uskutečnění plánu	Vysoké riziko	Proškolený realizační tým, dobré manažerské schopnosti
Negativní změna v podmínkách banky	Prodražení plánu	Střední riziko	Hledání jiného poskytovatele
Negativní změna v podmínkách dodavatele Altaterra	Prodražení, zpoždění	Střední riziko	Smluvní fixace podmínek
Úzká síť dealerů, malé objemy objednávek	Prodloužení časového horizontu prodeje určitého objemu zboží	Střední riziko	Nabídnout výhodnější obchodní podmínky
Malá skladovací plocha	Nakoupené zboží nebude možné uskladnit	Malé riziko	Vybudování nové skladovací haly na pozemku firmy
Ekonomická nestabilita firmy	Přerušení, neuskutečnění, prodloužení plánu	Malé riziko	Finanční rezervy, krizový plán

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo navrhnout vhodný podnikatelský plán investiční činnosti do rozvoje a růstu firmy Kubeso. K naplnění tohoto cíle bylo zapotřebí zpracovat teoretická východiska týkající se podnikatelského plánu a základních pojmů vztahující se k firmě. Dále pak byla zhotovena analýza současného stavu firmy mapující vnitřní a vnější prostředí, s pomocí několika metod pro tvorbu analýzy jako je SLEPT, SWOT či Porterova metoda analýzy konkurenčního prostředí, bylo dosaženo objektivního pohledu na celou problematiku firmy Kubeso. Získané informace z analytické části byly hlavními podklady pro tvorbu vlastních návrhů zlepšení ekonomické situace firmy.

Vlastní zpracování podnikatelského plánu primárně reaguje na rostoucí trend poptávky po plastových střešních oknech a přináší řešení rozšíření stávajícího portfolia produktu právě o nové střešní okno s obchodním názvem PVC Standard. Plán obsahuje podrobnou analýzu podnikatelské příležitosti, trhu, dodavatele, konkurence, marketingovou a obchodní strategii, realizační plán, finanční plán s variantním řešením financování a závěrem se zaměřuje na možná rizika a jejich dopad na firmu.

Výsledkem podnikatelského plánu je navýšení tržeb o více jak 15 % oproti minulému roku plynoucí z prodeje nového produktu, což přispěje k ekonomické stabilitě firmy. Plastová střešní okna najdou pevné umístění v nabízeném sortimentu a s budoucím navyšováním prodáváného objemu budou představovat důležitý článek ve fungování firmy Kubeso.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) Nový občanský zákoník 2014: rejstřík: redakční uzávěrka 26. 3. 2012. Ostrava: Sagit, 2012, 320 s. ÚZ. ISBN 978-80-7208-920-8.
- (2) Ipodnikatel. Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání. *ipodnikatel.cz*. [online]. © 2011 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>
- (3) MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- (4) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. Finanční strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2015. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6.
- (5) Jaksi. Co je porterův model pěti sil? *jaksi.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>
- (6) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (7) Epravo. Právní úprava obchodní firmy v NOZ. *epravo.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/pravni-uprava-obchodni-firmy-v-noz-101136.html>
- (8) Ipodnikatel. Na kolik vás přijde založení podnikání. *ipodnikatel.cz* [online]. © 2012 [cit. 2012-08-02]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/na-kolik-vas-prijde-zalozeni-podnikani.html>
- (9) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 15. října 1991.
- (10) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktual. a dopln. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 9788024745206.
- (11) SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024741031.
- (12) JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 8072262203.

- (13) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert. ISBN 8024709392.
- (14) Jakpodnikat. *Zákony daňové, živnostenský zákon*. *jakpodnikat.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/zakony-vyhlasky-pokyny-danove.php>
- (15) Finanční správa. *Kontrolní hlášení DPH*. *financnisprava.cz* [online]. 2017 [cit. 2014-12-22]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/dane/dan-z-pridane-hodnoty/kontrolni-hlaseni-DPH/zakladni-informace>
- (16) NACE. *45 Velkoobchod maloobchod a opravy motorových vozidel*. *nace.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/45-velkoobchod-maloobchod-a-opravy-motorovych-vozidel/>
- (17) CSÚ. *Český statistický úřad – statistiky*. *czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>
- (18) ČNB. *Česká Národní Banka – inflace*. *cnb.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/statistika/inflace/>
- (19) STEM. *Volební preference – 2017*. *stem.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <https://www.stem.cz/stem-volebni-preference-leden-2017/>
- (20) JAN BEDNÁŘ – KUBESO. *Vývoj trendu poptávky střešních oken*. Brno: Jan Bednář – Kubeso, 2016.
- (21) SWOT analýza. *Bazant's Blog*. [online]. 2010 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>
- (22) JAN BEDNÁŘ – KUBESO. *Analýza Google Analytics*. Brno: Jan Bednář – Kubeso, 2016.
- (23) Kubeso: *Střešní okna Kubeso*. [online]. © 2017 [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <http://www.kubeso.cz>
- (24) Businessvize. *Moderní marketing aneb od 4P ke 4C*. *BusinessVize.cz* [online]. 2010 [cit. 2017-06-08]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/moderni-marketing-aneb-od-4p-ke-4c>
- (25) Managementmania. *AIDA metoda*. *ManagementMania.com* [online]. 2011 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/aida>

- (26) Altaterra Kft. *Altaterra Kft* [online]. Dostupné z: <http://www.altaterra.eu>
- (27) Rooflite. Duro. Roof windows. *rooflite.com* [online]. Dostupné z <http://www.rooflite.com/products/roof-windows/duro>
- (28) Sazebník KB. Úvěry uzavírané s tuzemskými subjekty. *sazebnik-kb.cz* [online]. Copyright © 2017 Komerční banka [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.sazebnik-kb.cz/cs/podnikatele/financovani/uvery-uzavirane-s-tuzemskymi-subjekty.shtml>
- (29) JAN BEDNÁŘ – KUBESO. *Interní dokumentace partnera Altaterra*. Brno: Jan Bednář – Kubeso. 2017.
- (30) JAN BEDNÁŘ – KUBESO. *Vývoj hospodaření společnosti v letech 2014 až 2016*. Brno: Jan Bednář – Kubeso. 2107.
- (31) Management Mania. *Ansoffova matice (Ansoff Matrix)*. ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>
- (32) Estranky. *Ansoffova matice*. eStranky.cz [online]. Copyright © 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/ansoffova-matice.html>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

- (B2C) - Business to customer – Spotřebitelský obchod
- (B2C) - Business to business – Obchod mezi podniky
- (SLETP) - Sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické (faktory)
- (SWOT) - Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
- (Sb.) - Sbírky zákonů
- (DPH) - Daň z přidané hodnoty
- (EET) - Elektronická evidence tržeb
- (CZ NACE) - Klasifikace ekonomické činnosti
- (HDP) - Hrubý domácí produkt
- (ČNB) - Česká národní banka
- (EU) - Evropská unie
- (PVC) - Polyvinylchlorid
- (AL) - Aluminium
- (ISO) - Mezinárodní organizace pro standardizaci
- (CE) - Značka shody výrobku
- (s.r.o.) - Společnost s ručením omezeným
- (a.s.) - Akciová společnost
- (ČR) - Česká republika
- (Ø) - Průměr
- (p. a.) - Roční způsob úročení

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví zákazníků firmy Kubeso (21, vlastní zpracování).....	28
Graf 2: Věkové skupiny zákazníků (21, vlastní zpracování).....	29
Graf 3: Vývoj HDP v České republice v mld. Kč. (17, vlastní zpracování).....	31
Graf 4: Vývoj inflace v České republice (17, vlastní zpracování).....	32
Graf 5: Vývoj cen koruny oproti euru (17, vlastní zpracování).....	32
Graf 6: Nezaměstnanost v České republice s genderovým rozdělením (17, vlastní zpracování).	33
Graf 7: Přehled používání počítačů a internetu v České republice (17, vlastní zpracování)...	34
Graf 8: Vývoj poptávky trhu po střešních oknech (20, vlastní zpracování).	36
Graf 9: Hospodaření firmy Kubeso v letech (30, vlastní zpracování).	45

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Ansoffova matice (31, vlastní zpracování).....	26
Obr. 2: Procentuální zobrazení uskutečněných obchodů (21, vlastní zpracování).....	30
Obr. 3: Logo společnosti Kubeso (23).....	54
Obr. 4: Plastové střešní okno Altaterra APX B700 (27).....	57

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Přehled konkurenčních výrobců střešních oken (vlastní zpracování).....	39
Tab. 2: Přehled konkurenčních prodejců střešních oken (vlastní zpracování).....	39
Tab. 3: Vyjádření nejvýznamnějších faktorů jednotlivých částí SWOT analýzy (21, vlastní zpracování).....	49
Tab. 4: Hodnocení vah silných stránek (21, vlastní zpracování).....	50
Tab. 5: Hodnocení vah slabých stránek (21, vlastní zpracování).....	50
Tab. 6: Hodnocení vah příležitostí (21, vlastní zpracování).....	51
Tab. 7: Hodnocení vah hrozeb (21, vlastní zpracování).....	51
Tab. 8: Vzájemné působení faktorů SWOT matice (21, vlastní zpracování).....	52
Tab. 9: Výsledek vzájemného působení (21, vlastní zpracování).....	53
Tab. 10: Srovnání obchodních podmínek dodavatelů (vlastní zpracování).....	58
Tab. 11: Zhodnocení obchodních podmínek Altaterra (vlastní zpracování).....	59
Tab. 12: Zhodnocení obchodních podmínek Import Tomeček (vlastní zpracování).....	59
Tab. 13: Srovnání ceny dodavatelů (vlastní zpracování).....	60
Tab. 14: Srovnání konkurentů nabízejících na Českém trhu model PVC okna APX B700 (vlastní zpracování).....	61
Tab. 15: Seznam nepřímých konkurentů a jejich produkty (vlastní zpracování).....	62
Tab. 16: Potenciální obchodní partneři (vlastní zpracování).....	63
Tab. 17: Navrhované obchodní podmínky pro dealery (vlastní zpracování).....	64
Tab. 18: Tvorba ceny plastového střešního okna (vlastní zpracování).....	65
Tab. 19: Tvorba ceny univerzálního lemování (vlastní zpracování).....	65
Tab. 20: Tvorba ceny kombi lemování (vlastní zpracování).....	66
Tab. 21: Orientační objednávka pro závoz minimálně 18 palet (vlastní zpracování).....	69
Tab. 22: Optimistická varianta tržeb (vlastní zpracování).....	71
Tab. 23: Realistická varianta tržeb (vlastní zpracování).....	72
Tab. 24: Pesimistická varianta tržeb (vlastní zpracování).....	72
Tab. 25: Fixní nákladové položky (vlastní zpracování).....	73
Tab. 26: Kalkulace nákladů internetové reklamy (vlastní zpracování).....	73
Tab. 27: Přehled podmínek revolvingového úvěru (28, vlastní zpracování).....	74
Tab. 28: (A) Splátkový kalendář úvěru – Jednorázová splátka en bloc v 6 měsíci (vlastní zpracování).....	75

Tab. 29: (B) Splátkový kalendář úvěru – Konstantní úmor po dobu 6 měsíců (vlastní zpracování).....	75
Tab. 30: (C) Splátkový kalendář úvěru – Konstantní úmor po dobu 1 roku (vlastní zpracování).	76
Tab. 31: Celkové náklady úvěru (vlastní zpracování).	76
Tab. 32: Finanční zhodnocení plánu (vlastní zpracování).....	77
Tab. 33: Hodnocení rizik podnikatelského plánu (vlastní zpracování).	78

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Produktový list střešního okna PVC Standard

Příloha 2: Grafický návrh polepu krabice oken PVC Standard

Příloha 3: Ceník střešních oken PVC Standard

Příloha 4: Ceník produktů Altaterra

Příloha 5: Objednávkový formulář produktů Altaterra

Příloha 6: Produktové foto střešního okna PVC Standard

Střešní okno PVC Standard



Plastové střešní okno PVC STANDARD s otočným středovým závěsem a elegantní klikou, která umožňuje pasivní větrání ve dvou různých polohách. Osazena izolačním dvojsklem s vnější tvrzenou vrstvou.



- Tříúrovňové těsnění
- Konstrukce z vícekomorového zatepleného PVC profilu s ocelovou výstuží
- Bezúdržbový provoz
- Zvýšená odolnost vůči vlhkosti - ideální řešení do koupelen, ložnic a kuchyní
- Rozsah montáže 15 - 90 stupňů



- ✓ Okno $U_w = 1,4 \text{ W}/(\text{m}_2 \times \text{K})$
- ✓ Sklo $U_g = 1,1 \text{ W}/(\text{m}_2 \times \text{K})$
- ✓ Zvukový útlum = 32 dB
- ✓ Prostup sluneční energie $g = 58\%$
- ✓ Tvrzené sklo



10 LET ZÁRUKA

ROZMĚROVÁ ŘADA



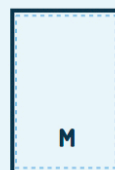
55x78



66x118



78x98

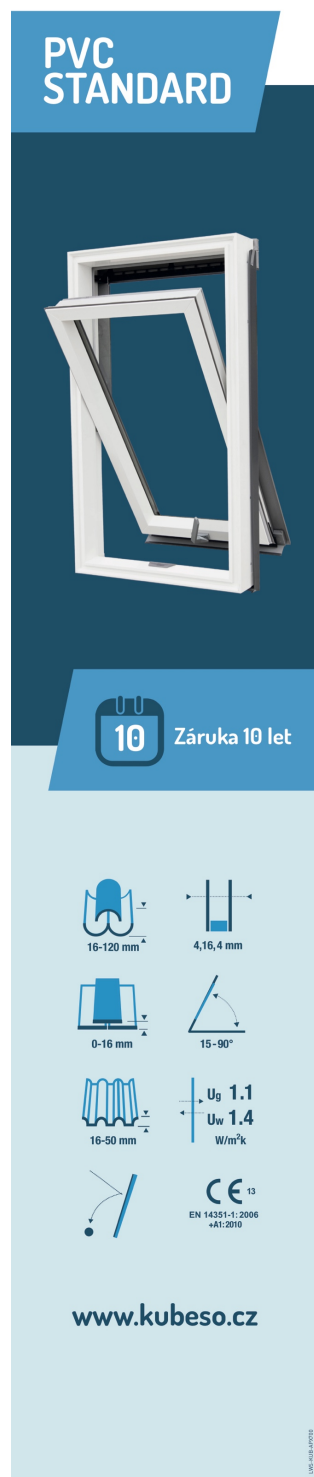


78x118

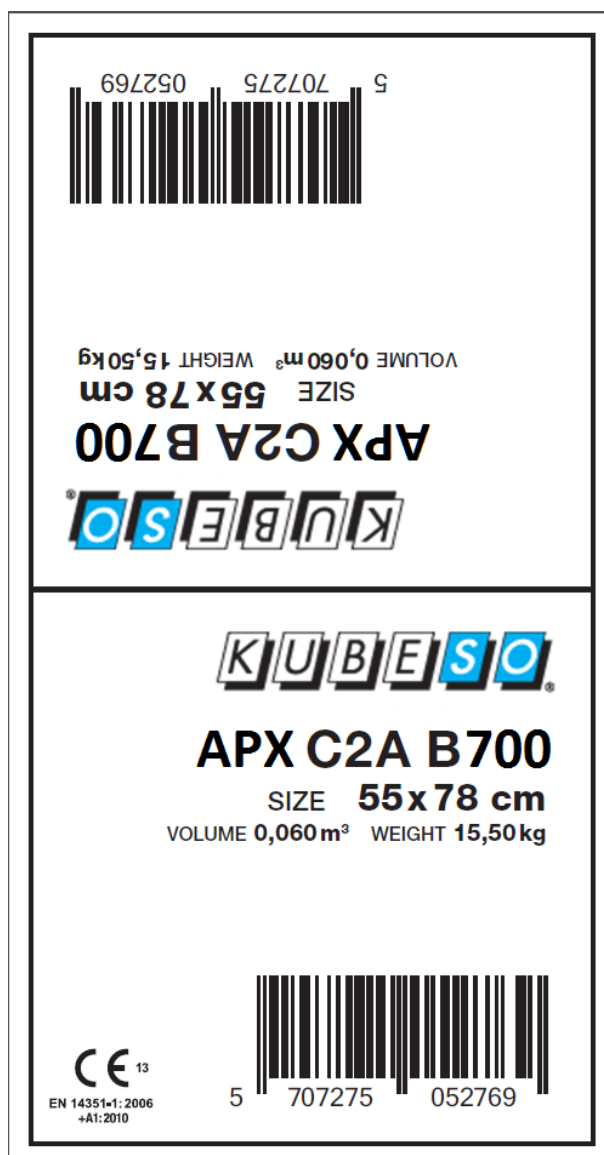


78x140

Příloha 2: Grafický návrh polepu krabice oken PVC Standard (vlastní zpracování).



Boční polep krabice



Rohový polep krabice – identifikační štítek

Příloha 3: Ceník střešních oken PVC Standard (vlastní zpracování).

CENÍK KUBESO PVC STANDARD

Kývné plastové střešní okno

ROZMĚROVÁ ŘADA

KÓD OKNA	TM	MS	M	L
Vnější rozměr okna v cm (š. x v.)	66 x 118	78 x 98	78 x 118	78 x 140

PVC STANDARD

Izolační dvojsklo Ug=1,1 Uw=1,4

5224	5246	5446	5772
6321	6348	6711	6984

LEMOVÁNÍ UNIVERZÁLNÍ

PRO PRIFILOVANÉ STŘEŠNÍ KRYTINY DO 120 mm

1404	1444	1458	1510
1710	1710	1764	1827

KOMBÍ LEMOVÁNÍ PRO DVOJICE

PRO PRIFILOVANÉ STŘEŠNÍ KRYTINY DO 120 mm

2960	3020	3140	3262
3582	3655	3800	3947

cena bez DPH

cena s DPH 21%

KUBESO - TRNKOVA 148

P.O.BOX 11

628 00 BRNO - LIŠEN

Tel.: 544 234 141

E-mail: kubeso@kubeso.cz

www.kubeso.cz



STŘEŠNÍ OKNA KUBESO

Ceník OKEN

ZÁRUKA 10 LET

KUBESO
STŘEŠNÍ OKNA

Příloha 4: Ceník produktů Altaterra (29).



PRICES 2017

KUBESO

Závoz 18 palet

STŘEŠNÍ OKNA

Datum: 24.03.2017

Kód velikosti		C2A	C4A	F6A	M4A	M6A	M8A	S6A
Rorměry/ Š x V (cm)		55 x 78	55 x 98	66 x 118	78 x 98	78 x 118	78 x 140	114 x 118
APX B700	Plastová okna	2,685 Kč	2,910 Kč	3,353 Kč	3,372 Kč	3,622 Kč	3,810 Kč	4,773 Kč
APX B800	Plastová okna	3,127 Kč	3,389 Kč	3,906 Kč	3,926 Kč	4,217 Kč	4,565 Kč	5,566 Kč

LEMOVÁNÍ

Kód velikosti		C2A	C4A	F6A	M4A	M6A	M8A	S6A
Rorměry/ Š x V (cm)		55 x 78	55 x 98	66 x 118	78 x 98	78 x 118	78 x 140	114 x 118
SFX	Lemování na plochou krytinu	588 Kč	618 Kč	685 Kč	699 Kč	730 Kč	772 Kč	871 Kč
TFX	Lemování na profilovanou krytinu	672 Kč	702 Kč	736 Kč	750 Kč	781 Kč	834 Kč	975 Kč
UFX	Univerzální lemování	816 Kč	846 Kč	870 Kč	878 Kč	915 Kč	958 Kč	1,090 Kč
UCX	Lemování kombi (1+3) 100/120/140 mm	1,892 Kč	1,992 Kč	2,167 Kč	2,217 Kč	2,317 Kč	2,418 Kč	2,739 Kč
UCX	Lemování kombi (2) 100/120/140 mm	1,002 Kč	1,050 Kč	1,158 Kč	1,171 Kč	1,218 Kč	1,279 Kč	1,459 Kč
UCX	Lemování kombi (4+6) 100/120/140 mm	1,982 Kč	2,069 Kč	2,255 Kč	2,293 Kč	2,380 Kč	2,504 Kč	2,827 Kč
UCX	Lemování kombi (5) 100/120/140 mm	1,010 Kč	1,058 Kč	1,118 Kč	1,135 Kč	1,177 Kč	1,232 Kč	1,390 Kč

SVĚTLÍKY

Kód velikosti		4555	4573	8585
Rorměry/ Š x V (cm)		45 x 55	45 x 73	85 x 85
FE	Světlík (šedý)	1,330 Kč	1,524 Kč	2,685 Kč

DOPLŇKY

Kód velikosti		C2A	C4A	F6A	M4A	M6A	M8A	S6A
Rorměry/ Š x V (cm)		55 x 78	55 x 98	66 x 118	78 x 98	78 x 118	78 x 140	114 x 118
DUR	Siesta	684 Kč	745 Kč	826 Kč	866 Kč	906 Kč	946 Kč	1,188 Kč
MIR	Markýza	644 Kč	644 Kč	746 Kč	849 Kč	849 Kč	849 Kč	1,158 Kč
RHR	Roleta	429 Kč	429 Kč	480 Kč	530 Kč	530 Kč	530 Kč	731 Kč
PAR	Žaluzie	702 Kč	787 Kč	871 Kč	914 Kč	957 Kč	999 Kč	1,254 Kč

Minimální hodnota objednávky doplňků je poloviční kamión (cca. 2300 kc)

Podmínky

- Všechny ceny jsou v CZK bez DPH.
- Dodací doba do 30 dnů. Dodávka 18 (euro) palet na 1 dodací místo v ČR. Množství palet na objednávce musí být dělitelné 18 bez zbytku.
- Platební podmínky 60 dní, platby do 8 dní -2% sconto. Platba pouze bankovním převodem.
- Střešní okna jsou dodávána v soukromé značka krabici.
- V cenách výše je zahrnuta sleva 1%, která umožňuje zákazníkovi znehodnotit a nahradit vrácený výrobek z důvodu vady nebo nechtěný. V této souvislosti nemůže RoofLITE akceptovat vratky nebo srážky související s těmito produkty, dokud není zákazník schopen zdokumentovat, že hodnota vrátky není vyšší než 1%.
- Zákazník souhlasí s poskytováním prodejních výsledků RoofLITE po jednotlivých položkách a prodejních místech po měsících nebo čtvrtletích.
- Výše uvedené ceny jsou net ceny, bez možnosti dalších slev a rabatů.

Objednávky zasílat e-mailem nebo faxem na níže uvedené kontakty.

E-mail: customerservices@altaterra.eu | Phone: +420 228 880 183 | Fax: +36 99 536 500

Příloha 5: Objednávkový formulář produktů Altaterra (29).



Trnkova 148, 628 00 Brno
Czech Republic
Jan Bednář - Kubeso

Delivery Address

Order form KUBESO

číslo objednávky 45117

die vašich možností

Requested Delivery Date

TILE FLASHING (TFX)					
Tile flashing 16-50mm	cm	Unit weight (kg)	Pcs/pal	Objednávané množství	Total weight
TFX C2A	55x78	5,50	18		0,00
TFX C4A	55x98	5,70	18		0,00
TFX F6A	66x118	6,10	18		0,00
TFX IMA	78x98	6,60	18		0,00
TFX M6A	78x118	6,80	18		0,00
TFX M8A	78x140	7,20	18		0,00
TFX S6A	114x118	7,90	18		0,00

APX B700					
Wide frame center pivot PVC roof window	cm	Unit weight (kg)	Pcs/pal	Objednávané množství	Total weight
APX C2A B700	55x78	18,50	10		0,00
APX C4A B700	55x98	22,00	10		0,00
APX F6A B700	66x118	28,50	8	8	243,00
APX IMA B700	78x98	28,50	7	7	214,50
APX M6A B700	78x118	33,00	7	35	1 230,00
APX M8A B700	78x140	37,50	7	35	1 387,50
APX S6A B700	114x118	43,00	5		0,00

UNIVERSAL FLASHING (UFX)					
Universal flashing 16-120mm	cm	Unit weight (kg)	Pcs/pal	Objednávané množství	Total weight
UFX C2A	55x78	7,60	14		0,00
UFX C4A	55x98	8,10	14		0,00
UFX F6A	66x118	8,70	14	8	69,84
UFX IMA	78x98	9,20	14	7	64,40
UFX M6A	78x118	9,40	14	28	263,20
UFX M8A	78x140	9,80	14	28	274,40
UFX S6A	114x118	11,00	14		0,00

SLATE FLASHING (SFX)					
Slate flashing 0-16mm	cm	Unit weight (kg)	Pcs/pal	Objednávané množství	Total weight
SFX C2A	55x78	5,50	18		0,00
SFX C4A	55x98	5,70	18		0,00
SFX F6A	66x118	6,10	18		0,00
SFX IMA	78x98	6,50	18		0,00
SFX M6A	78x118	6,80	18		0,00
SFX M8A	78x140	7,20	18		0,00
SFX S6A	114x118	7,70	18		0,00

SKYLIGHT (FE)					
Skylight	cm	Unit weight (kg)	Pcs/pal	Objednávané množství	Total weight
FE 4555	45x55	11,40	11		0,00
FE 4573	45x73	13,70	11		0,00

Combi flashing					
Combi flashing	cm	Unit weight (kg)	Pcs/pal	Objednávané množství	Total weight
UCX C2A 13E	55x78	9,50	7		0,00
UCX C2A 2E	55x78	4,50	14		0,00
UCX C4A 13E	55x98	11,35	7		0,00
UCX C4A 2E	55x98	4,70	14		0,00
UCX F6A 13E	66x118	12,70	7		0,00
UCX F6A 2E	66x118	6,20	14		0,00
UCX IMA 13E	78x98	12,80	7		0,00
UCX IMA 2E	78x98	6,40	14		0,00
UCX M6A 13G	78x118	11,70	7	7	81,90
UCX M6A 2E	78x118	5,30	14		0,00
UCX M8A 13G	78x140	12,50	7	7	87,50
UCX M8A 2E	78x140	5,60	14		0,00
UCX S6A 13E	114x118	17,10	7		0,00
UCX S6A 2E	114x118	8,20	14		0,00

ORDER SUMMARY					
Order summary	Objednávané množství	Total weight			
Total Windows	85	3 075			
Total skylight	0	0			
Total flashings	85	947			
TOTAL	19	4 022			

Příloha 6: Produktové foto střešního okna PVC Standard (29).



Pohled exteriér



Pohled interiér