

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2017

Bc. Adam Slabý

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název diplomové práce:

**Podnikatelský plán: samoobslužná auto
myčka**



Autor práce: Bc. Adam Slabý

Vedoucí práce: Ing. Michal Andera

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „**Podnikatelský plán: samoobslužná auto myčka**“ napsal samostatně s využitím literatury a informací, na něž odkazuji.

V Praze dne 1.4.2017

Adam Slabý v.r.

Název diplomové práce:

Podnikatelský plán: samoobslužná auto myčka

Abstrakt:

Cílem této diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu pro výstavbu samoobslužné auto myčky. Analýza a popis potřebných zdrojů, ověření životaschopnosti a kalkulace finanční výkonnosti projektu. Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část - teoretická, popisuje strukturu, náležitosti a účel podnikatelského plánu. Zaměřuje se především na nástroje k analýzám zamýšleného projektu, trhů dodavatelů, odběratelů či konkurence. Věnuje se finančnímu plánování nebo dostupným možnostem financování. Druhá část práce - praktická, je tvořena konkrétním podnikatelským plánem sestaveným pro projekt výstavby samoobslužné auto myčky v lokalitě Karlovy Vary.

Klíčová slova:

Podnikatelský plán, samoobslužná auto myčka, analýza trhu, finanční plán, Karlovy Vary

Title of the Master's Thesis:

Business plan: self service car wash

Abstract:

The objective of this diploma thesis is to form a business plan for a self-service car wash. It analyzes the necessary resources, tests the viability, and calculates the financial performance of the project. The thesis is divided into two main parts. The first part - theoretical, mainly describes the structure, requirements and purpose of a business plan, especially tools for market analysis, financial planning or financing options available for the proposed project. The second part – practical, is composed of an actual business plan drawn up for a self-service car wash in Karlovy Vary.

Key words:

Business plan, self-service car wash, market analysis, financial plan, Carlsbad

Poděkování

Chtěl bych tímto poděkovat všem, kteří mi pomohli a podpořili mě během a při dokončení vysokoškolského studia. Děkuji.

OBSAH

1. ÚVOD...1

2. TEORETICKÁ ČÁST...3

- 2.1 Účel dokumentu...3**
- 2.2 Typy podnikatelských plánů...5**
- 2.3 Popis produktu...7**
- 2.4 CCQ Analýza, data...8**
- 2.5 Analýza trhů...10**
- 2.6 Finanční plán...12**
- 2.7 SWOT Analýza...16**
- 2.8 Marketingová analýza a strategie...17**
- 2.9 Organizační tým...20**
- 2.10 Strategie růstu...22**
- 2.11 Realizační projektový plán...26**
- 2.12 Exit...26**

3. PRAKTICKÁ ČÁST

- 3.1 Shrnutí (executive summary)...28**
- 3.2 Popis produktu...29**
- 3.3 CCQ Analýza...34**
- 3.4 Analýza trhu...36**
- 3.5 Finanční plán...51**
- 3.6 SWOT...69**
- 3.7 Marketingová analýza a strategie...72**
- 3.8 Organizační tým...75**
- 3.9 Strategie růstu...76**

3.10 Realizační projektový plán...79

4. ZÁVĚR...81

POUŽITÁ LITERATURA...83

1. ÚVOD

„ Never stop looking „

NATLAND Group

Světové hospodářství si za posledních sto let prošlo několika transformacemi. Mezi jejich nejvíce stěžejní činitele můžeme zařadit vynález parního stroje, zavedení sériové výroby, digitalizaci, globalizaci a jako jeden z posledních silný konkurenční tlak způsobující hyper-konkurenční prostředí. V dnešní době dochází k automatizaci práce a tedy levná pracovní síla, zejména v asijských zemích, přestává být konkurenční výhodou. V důsledku toho lze očekávat návrat výrobních továren zpět na evropský kontinent. Mimo toho za poslední dobu klesla cena fosilních paliv, a to vč. ropy (Bloomberg, 2016). Po dlouhé době se rozpadla jednotná politika OPEC, ropným velmocím se podstatně snížily příjmy a budou vyhledávat jiné zdroje. Vzhledem k cenám uhlí a nákladům na jeho těžbu se zasypávají doly. Bankovní domy mají přebytek hotovosti a poskytují úvěry za více než příznivých podmínek. Silící tlak vrcholných evropských byrokratů po politické moci vyústil k odhlasování odchodu Velké Británie z Evropské unie, což může zapříčinit jak rozpad VB, tak potenciálně i EU. Děje se i mnoho dalších významných faktorů podporujících hlavní myšlenku tohoto odstavce, a sice, že svět a jeho hospodářství se neustále transformuje a klíčem k úspěšnému podnikání je tyto změny nepřetržitě sledovat a přizpůsobovat podnikatelský model aktuálním potřebám trhu.

Cílem této diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu pro výstavbu samoobslužné auto myčky. V teoretické části budou vyjmenovány všechny jeho stěžejní náležitosti a části, s akcentem na rozvoj podnikání a moderní metody vybraných analýz – např. nástroje přímo vyvinuté poradenskou společností Arthur D. Little. V druhé praktické části bude vypracován konkrétní podnikatelský záměr – projekt auto myčky v Karlových Varech. Motivem zvoleného tématu práce je úspěšně vymyslet, navrhnout a zpracovat proveditelnou podnikatelskou příležitost, která bude

v následujících alespoň deseti letech zákazníkům přinášet výhodné řešení jejich potřeb a zároveň poskytne podnikateli atraktivní zhodnocení vložených finančních prostředků a úsilí.

Trh samoobslužných auto myček zaznamenal za poslední dekádu výrazný boom, a to zejména v Polsku či Německu. Akcelerátorem těchto projektů je vysoká oblíbenost poskytovaného řešení mezi zákazníky, relativně nízké kapitálové požadavky a v neposlední řadě také jednoduchost realizace záměrů pro samotné podnikatele. Česká republika v současné době v počtu auto myček opožděně dohání aktivnější sousedy. Hypotéza tedy zní, zda je aktuálně v tento moment vhodné postavit auto myčku v lokalitě Karlovy Vary?

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Účel dokumentu

Podnikatelský plán je dokument, který může být o mnoha různých podobách nebo rozsazích. Ať je již jeho formát jakýkoliv, jedná se o popis podstatných vnějších i vnitřních okolností souvisejících s podnikatelským záměrem (Srpová, 2011, str. 14).

Veber (2012, str. 95-96) shrnuje největší přínosy sepsání podnikatelského plánu v následujících oblastech:

- „získání užitečných poznatků z analýz, které by měly předcházet přípravě podnikatelského plánu. Součástí podnikatelského plánu je např. analýza vnějšího okolí, které může napomoci při orientaci v legislativě, politické situaci, možnostech domácí ekonomiky, daňové soustavy atd.,
- přehledné demonstrování záměrů ve vývoji firmy, předpokladů, na kterých jsou tyto záměry postaveny a možných rizik jejich dosažení,
- predikci vývoje finančních toků, zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků z podnikatelské činnosti,
- včasné odhalení možných slabin či rizik ve zvolených záměrech či cestách jejich dosažení,
- informovat zaměstnance o záměrech firmy v budoucnosti, budovat podnikovou kulturu."

Z výše uvedených přínosů můžeme s přihlédnutím k dalším faktorům vyvodit následující závěry účelu podnikatelského plánu:

- Podklad pro ucelení si vlastních myšlenek
- Podklad pro rozvoj podniku
- Podklad pro jednání s věřitelem nebo investorem
- Podklad pro jednání a motivaci zaměstnanců
- Podklad pro zájemce o koupi podniku

- Způsob komunikace s externími stakeholdery

V průběhu sepisování podnikatelského plánu bychom se měli držet několika zásad (Veber 2012, str. 96-97):

- Srozumitelnost a logičnost – jednotlivá tvrzení by měla logicky navazovat, být podloženy fakty a samozřejmě absentovat odporování si mezi dílčími částmi
- Uvážená stručnost – text by měl být uváženě stručný, aby se v něm čtenář neztrácel, na druhou stranu nemůžeme opomenout zmínění důležitých faktů. Veber (2012, str. 96) dále doplňuje: „Bezesporu ku prospěchu dodržení této zásady je, pokud se ke zpracovanému textu s odstupem několika dní vrátíme, pročteme jej znovu a uděláme úpravy nebo jej necháme projít připomínkovým řízením.“
- Pravdivost a reálnost – uvedení čtenáře v omyl může být nejen nezásadové a nemorální, ale také může být za určitých okolností podvodem dle § 209 trestního zákoníku, hlavy V.
- Respektování rizika – identifikace, respektování a návrh opatření na omezení vzniku či důsledků rizik mohou zvýšit důvěryhodnost podnikatelského plánu i zvýšit šance na jeho relevantnější proveditelnost a případný úspěch

Velmi důležité je také předat námi strukturované myšlenky čtenáři podnikatelského plánu v atraktivní formě. Plán by neměl postrádat žádnou důležitou součást tak, aby byl kompletní a aby žádné abstraktnější ustanovení (vize apod.) byly podpořeny konkrétními specifiky a byly představitelné. (Coke, 2002, str. 4-6)

Dle Edwina (1995, str. 83) je stěžejním před sepsáním podnikatelského plánu definovat misi našeho projektu - důvod existence. Mise by měla být definována minimálně v těchto otázkách: Co je náš byznys? Jak se odlišíme od ostatních? Co nás činí unikátními? Co děláme nebo plánujeme dělat? Proč to děláme?

2.2 Typy podnikatelských plánů

Typů a forem podnikatelského plánu je mnoho, mezi základní řadíme tzv. plnou verzi, zkrácenou verzi, shrnutí (executive summary, které může být buď jako součást plné či zkrácené verze, nebo i zcela samostatně), elevator pitch nebo design brief.

Plná verze podnikatelského plánu je souhrnným komplexním pohledem na naše podnikání a obsahuje každou oblast, kterou je potřeba řešit, a to v relativně vysokém detailu.

Klasická struktura plného podnikatelského plánu dle Srpové (2011, str. 14) je následující:

- „titulní list
- obsah
- úvod a účel dokumentu
- shrnutí
- popis podnikatelské příležitosti
- cíle vlastníků a firmy
- potenciální trhy
- analýza konkurence
- marketingová a obchodní strategie
- realizační projektový plán
- finanční plán
- hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
- přílohy“

Klasická struktura pojmenovává všechny důležité prvky plné verze podnikatelského plánu, avšak neznamená jeho jakkoliv definitivní a uzavřené, neměnné složení. Jak je zmíněno v úvodu, svět se neustále vyvíjí, potřeby se mění a proto brát výše uvedenou strukturu jako defintu vytesanou do kamene by nebylo vhodné. Při sepisování teoretické části se budeme držet klasické struktury, avšak občasné od ní v některých oblastech odbočíme – budeme ji doplňovat o metody

pocházející z praxe nebo nedávno vyvinuté, jež se v dnešní době nenacházejí v odborné literatuře, viz další kapitoly této diplomové práce.

Zkrácenou verzi podnikatelského plánu vytvoříme z její plné verze, avšak zde zkracujeme dle různých účelů – např. ke stručnému představení našeho projektu, nebo aplikujeme pouze vybrané části, ve kterých jsou zainteresováni daní čtenáři – investora nebo věřitele bude s nejvyšší pravděpodobností zajímat celý plán, ale pro jeho první seznámení se můžeme jednotlivé kapitoly zestručnit a neodkrývat detaily našich konkurenčních výhod apod. Čtenáři, kteří mohou být zaměstnanci, orgány veřejné správy apod., se spokojí pouze s výběrem některých částí, které na ně samotné budou mít dopady.

Shrnutí (executive summary) je dokument o rozsahu cca jedna až dvě strany A4. Měl by být výtahem toho nejdůležitějšího z našeho plánu. Slouží k upoutání pozornosti a rozhodnutí čtenáře k tomu, zda si přečte plnou nebo zkrácenou verzi podnikatelského plánu. V popisu bychom měli nastínit problém jaký řešíme, způsob řešení – bez přílišného detailu provedení, dále potřebnou finanční investici a očekávanou finanční výkonnost.

Elevator pitch je ústní forma podnikatelského plánu, resp. spíše shrnutí. Jedná se o velmi stručnou, precizně připravenou slovní prezentaci, která v zásadě bude formou velmi obdobná se shrnutím. Mimo samotného obsahu je důležitá i forma podání. Elevator pitch má za úkol zaujmout posluchače a získat od něj kontakt a návrh osobní schůzky k dalšímu jednání.

Design brief je součástí přístupu Design Thinking. Jedná se o velmi stručnou grafickou podobiznu jakési kostry, která v několika kategoriích nastolí otázky a problémy, na něž je potřeba naleznout odpovědi. Design brief sám o sobě nemusí být plánem, ale pomůže nám lépe identifikovat potřebné. Dle Tylla (2015) může vypadat následovně:

Obrázek č. 1 – Ukázka Design Brief

DESIGN BRIEF		
<i>oblast</i>	<i>oblast anglicky</i>	<i>obsah</i>
Popis projektu	<i>Project description</i>	Co je příležitostí nebo problémem?
Rámec	<i>Scope</i>	Co tvoří rámec projektu?
Omezení	<i>Constraints</i>	S jakými omezeními musíme pracovat?
Cíloví uživatelé	<i>Target users</i>	Pro koho projekt / produkt děláme?
Otázky k průzkumu	<i>Exploration questions</i>	Jaké klíčové otázky nám poskytnou potřebné odpovědi?
Očekávané výstupy	<i>Expected outcomes</i>	Jaké výstupy bychom rádi viděli?
Metodika měření	<i>Succes metrics</i>	Jak budeme měřit náš úspěch?

zdroj: Tyll (2015)

2.3 Popis produktu

V kapitole popisu produktu specifikujeme námi zamýšlený produkt - jakou zákaznickou potřebu budeme uspokojovat. Úvodem bychom tedy měli nastínit nějaký problém, se kterým se náš cílový trh potýká a je ochoten za jeho odstranění platit, dosavadní možnosti řešení a náš vlastní koncept, jež chceme nabídnout. To samozřejmě platí v případě, pokud se náš produkt zakládá na již existující potřebě. Opakem by mohl být produkt řešící potřebu, kterou trh zatím nezná resp. o ni neví, a jeho spuštění (launch) by teprve poptávku po něm vytvořil. Příkladem zde může být dotykový telefon iPhone od společnosti Apple nebo představení vozu s inteligentním pohonem všech kol quattro od automobilového výrobce z Německa - Audi. Popis produktu by měl být zejména z pohledu zákazníka nebo trhu, nikoliv např. detaily technických elementů nebo fyzického vzhledu. Tyll (2015) definuje tzv. Hodnotovou nabídku pro zákazníka, která se zaobírá následujícími parametry:

- Novost
- Výkon
- Přizpůsobení
- Pomoc při zvládnutí úkolů
- Design
- Značka / statut
- Snižování nákladů pro zákazníka

- Snižování rizika
- Pohodlnost

2.4 CCQ Analýza, data

CCQ Analýza je nástrojem globální poradenské společnosti Arther D. Little. Její princip se zakládá na analýze třech hlavních oblastí, které významně ovlivňují náš podnikatelský záměr. CCQ se skládá ze slov anglického původu: context (kontext), complication (komplikace / výzvy) a key questions (klíčové otázky).

- Context
V kontextu bychom měli zmínit veškeré podstatné záležitosti – postavení na trhu, tržní trendy, procesy, inovativní produkt resp. naše konkurenční výhody a naši pozici vůči externímu prostředí.
- Complication
V komplikacích je potřeba identifikovat zejména skutečnosti, které musí být řešeny na strategické úrovni, externí hrozby a negativní faktory ovlivňující naše fungování. Jedná se o výčet faktorů, které musíme vnímat, respektovat, a jakkoliv k nim zaujmout stanovisko řešení.
- Key questions
V klíčových otázkách stanovíme takové otázky, na které nám odpovědi zadají základní kameny naší celopodnikové strategie. Jedná se o otázky, jejichž odpovědi na ně nejsou černobíle a naše odpovědi by měly být v souladu s našimi schopnostmi a naší představou o pravděpodobné budoucnosti zákaznických potřeb, s přihlédnutím ke strategii konkurence, pokud se nacházíme na oligopolním nebo jiném trhu o relativně malém počtu subjektů na straně nabídky.

Obsahem CCQ analýzy by neměl být pouze deskriptivní popis problémů, ale také návaznosti na příčiny a důsledky zmíněných faktů. Jako příklad kvalitně provedené CCQ si můžeme uvést případ od Arthur D. Little (2015) a jejich analýzy na fiktivní letiště Airport X:

Obrázek č. 2 – Příklad CCQ analýzy

Kontext	Letiště X je hlavním letištěm v regionu CEE, s 10mil. Pasažery ročně (2014)
	Letiště X zaznamenalo výrazný nárůst provozu v letech 1995 až 2008, díky marketingu a turistickému boomu
	Do roku 2010 rostl jak počet cestujících tak destinací, následoval pokles obojího
	V roce 2012 byl jmenován nový management, k implementaci projektů na podporu růstu
Komplikace	Letiště X čelí zvyšující se konkurenci (existující mezinárodní huby A - D a hrozbě příchodu nových lowcost řešení)
	Vzrůstající konkurence vyústila k úbytku objemu cestujících
Klíčové otázky	Národní dopravce, jež je významný zákazník, čelí problémům, nelze předpokládat jeho růst
	Co jsou klíčové faktory úspěchu při boji s mezinárodními huby ?
	Co jsou klíčové faktory úspěchu při boji s lokálními letišti ?
	Mají naši klienti schopnosti dosáhnout těchto faktorů?
	Mohou se naše dosavadně používaná řešení vylepšit pomocí "best practise" z letišť světových leaderů ?

zdroj: Arthur D. Little (2015)

Z určitého pohledu se může jednat o alternativu k PEST(LE) analýze, ale CCQ z jejího principu při jejím správné aplikaci vhodněji spojuje externí činitele (drivery) s naším byznysem a jejím závěrem (questions) jasně stanovuje konkrétní podněty potřebné k uvědomění a následnému ošetření.

Stěžejní částí pro kvalitní provedení analýzy je právě schraňování dat, informací, znalostí a interpretací. V dnešním světě máme spíše obrovské množství různých zdrojů a dat. Mnoho z nich poukazuje na chybné nebo nepřiliš dobře využitelné informace – nemající přidanou hodnotu. Důležité je tedy se v této „džungli“, orientovat, z jakých zdrojů se můžeme dozvědět námi vyhledávané a užitečné informace a právě tyto použít jako vstupy do naší analýzy. Pro začátek si ale uveďme definice výše uvedených pojmů, aby byly jasně vymezené (zdroj: www.knowledge-management-tools.net, 2013):

Data považujeme za pouhá nezpracovaná fakta – např. číslo, počet reklamací apod.

Informace jsou již užitečnými daty, doplněnými určitou mírou účelnosti – např. průměrný počet reklamací na daný produkt je dvacet.

Znalosti můžeme definovat jako něco, co známe / rozumíme tomu a můžeme to využít pro naše rozhodnutí – např. daný výrobek je problémový, můžeme očekávat velké množství reklamací, naskladníme si náhradní součástky v potřebném množství očekávaném k pokrytí reklamací.

Interpretace je vysvětlení dat a korelací či kauzalit mezi nimi, založené na znalostech a zkušenostech.

Odkud tedy můžeme získat potřebná data jako relevantní vstupy do naší analýzy?

- Interní databáze
- Interní síť
- Rozhovory s experty
- Rozhovory s klienty / tržními subjekty
- Klientské / obchodní databáze
- Veřejně dostupné databáze a reporty
- Specializované společnosti provádějící výzkumy
- Internet – internetové vyhledávače – www.google.cz

2.5 Analýza trhů

V analýze trhů bychom se měli zabývat trhy zákazníků (odběratelů), konkurence a dodavatelů. Každý ze zmíněných trhů je neméně důležitý a jeho složení na nás bude mít bezprostřední vliv – měli bychom je tedy kvalitně poznat a na základě toho stanovit naše počínání. Výsledek těchto analýz by měl poskytnout dostatečně kvalitní podklad pro přijetí dalších rozhodnutí – zda, s čím, jakým způsobem, kdy a na jaký trh vstoupit.

Trh zákazníků (marketingový výzkum)

Trh zákazníků nebo odběratelů je pro nás nejdůležitější – pokud nebudou existovat cíloví uživatelé našeho produktu, kterým řešíme nějakou jejich potřebu a oni za námi nabízený nástroj nebudou ochotni platit, nebude naše podnikání nikdy úspěšné. Marketingový výzkum umožňuje identifikovat strukturu tržní

poptávky, příležitosti a rizika našeho projektu. To představuje základní východisko pro určení strategie projektu a zejména tedy podobu našeho produktu. V rámci této analýzy zjišťujeme odpovědi na následující otázky (www.podnikator.cz) :

- co se na trhu nakupuje?
- proč se nakupuje?
- jaké jsou motivy zákazníků?
- kdo jsou kupující?
- kdo rozhoduje o nákupech?
- kdy a kolik se zboží nakupuje?
- kde se uskutečňují nákupy?
- odhad skutečného celkového objemu trhu
- odhad tržního potenciálu (maximální možná poptávka)
- prognóza vývoje celkového vývoje trhu nebo tržního segmentu

Trh konkurence

Pokud si kladně vyhodnotíme výstup z analýzy trhu zákazníků, tak si můžeme z části pográtulovat, byla splněna nutná podmínka pro náš úspěch, ale nikoliv postačující. Další významnou analýzou je ta, která se zajímá o naši konkurenci. Ta výrazně může ovlivnit náš úspěch a rozhodování, např. co se týče výše investice (kapacity a objemu výroby), marže, volby lokality aj. Jedním z největších neštěstí je, pokud naši zákazníci budou provádět výběrová řízení, náš produkt bude vyrábět i konkurence a naše marže se bude postupně snižovat – prostředí tzv. rudého oceánu. Ještě hůře může být po té, co do našeho odvětví vstoupí noví konkurenti. V bodech se budeme zajímat o:

- konkurenční faktory - současní konkurenti, potenciální konkurenti, substituční výrobky či služby
- specifika konkurence - z hlediska kvality, sortimentu, reklamy, ceny, dodacích podmínek
- konkurenti na jednotlivých segmentech trhu a jejich síla
- intenzita konkurence v oboru - bariéry vstupu a výstupu z oboru

Trh Dodavatelů

Analýza trhu dodavatelů bude velmi důležitým vstupem pro rozhodnutí, zda danou věc nakupovat nebo ji dělat vlastními silami. Ať budeme dodávky čehokoliv zabezpečovat jakkoliv, bude nám tato analýza také stěžejním podkladem pro tvorbu finančního plánu – co, za kolik a jakých podmínek budeme muset koupit. Při nákupu budeme mnohem raději vyhlížet takový trh dodavatelů, na kterém se vyskytuje relativně homogenní produkt a větší množství dodavatelů – v takovém případě můžeme udělat efektivní výběrové řízení a stlačit marži na minimum. Naopak, pokud bude dodavatel námi poptávaného vstupu jediným dodavatelem, naše vyjednávací pozice bude ztížena a jako relevantní důvod pro její vylepšení může být situace, kdy budeme rozhodovat, zda budeme daný vstup vyrábět sami (za předpokladu, že to budeme schopni vyrobit, budeme mít všechny dostupné zdroje a know-how) a dále se nám to bude vyplácet vyrobit – v takovém případě může být odrazovým můstkem pro jednání o cenu naše vlastní náklady výroby. V bodech budeme řešit následující:

- množství dodavatelů, jejich síla a vztahy mezi nimi
- nákupní cenu vs. Vlastní náklady na výrobu
- nutnost ke smluvní nebo dlouhodobé spolupráci
- obchodní podmínky, incoterms

2.6 Finanční plán

Finanční plán by měl náš podnikatelský záměr přenést do roviny čísel a na základě stanových předpokladů, ať už objektivních či subjektivních, ukázat, zda je ekonomicky funkční a smysluplný.

V prvním případě nás jako podnikatele zajímá cashflow – tedy přehled příjmů a výdajů, abychom vždy mohli hradit naše splatné závazky a neohrožovali tak chod společnosti. Cashflow by mělo být plánováno v časových horizontech na základě typu a povahy našeho byznysu. V některých byznysech se budeme bavit o cashflow na denní bázi, v některých až na kvartální bázi. Nejčastější mírou detailu je však rozvržení po jednotlivých měsících – dodavatelské faktury mívají splatnost 14 až 30

dnů od vystavení, mzdy jednou měsíčně do 15. dne v měsíci, bankovní úvěry měsíčně až kvartálně.

Na počátku podnikání vytvoříme zakladatelský rozpočet – přehled počátečních výdajů, které musíme realizovat, abychom mohli náš byznys spustit. Typicky se tedy jedná o výdaje spojené se založením firmy, nakoupení vybavení, zázemí a potřebné infrastruktury, Zakladatelský rozpočet by měl dále plynule navazovat na provozní část po jednotlivě zvolených časových úsecích (den, týden, měsíc, kvartál). Na příjmové stránce plánujeme odhadované tržby, které by po určité době zcela jistě (alespoň v plánu) měly překročit provozní výdaje, začít hradit zakladatelské výdaje a tvořit kladný přírůstek peněžních prostředků. Pokud děláme retailový (maloobchodní) byznys, tržby by měly přirozeně v čase růst. Je skvělé, pokud mohou být naše tržby dopředu známy na základě uzavřených odběratelských smluv.

Prioritami při hrazení závazků jsou jednoznačně mzdy našich zaměstnanců (pokud nejsou naše vlastní, které bychom oželeli), úhrada vůči zdravotním pojišťovnám a okresním správám sociálního zabezpečení (OSSZ), bankovním domům a významným dodavatelům, na kterých stojí naše fungování. Naopak později můžeme hradit DPH vůči příslušnému finančnímu úřadu – relativně levný a vždy dostupný zdroj cizího kapitálu či méně významné nebo spřátelené dodavatele. Nutno k DPH dodat, že se jedná o zdroj úročený a rozhodně by se to s ním nemělo přehánět, abychom se nedostali do institutu nespolehlivého plátce DPH. Nicméně občasné opoždění v řádu pár dní nám může pomoci překlenout aktuální nedostatek peněžních prostředků, aniž bychom museli čerpat nebo připravovat úvěrový vztah.

Druhotnou součástí finančního plánu – potřebnou spíše z dlouhodobějšího pohledu - jsou výkazy o výsledku a pozici hospodaření – výkaz zisku a ztrát a rozvaha. Tyto mohou sloužit zejména k plánování daňové pozice nebo jako podklad pro jednání s konzervativními věřiteli nebo investory, kteří přílišně nelpí na peněžním pohledu.

Výše uvedené stěžejní části finančního plánu ještě doplníme o další aspekty, což nám dá jeho kompletní strukturu:

- zakladatelský rozpočet
- provozní výnosy
- provozní náklady

- cashflow (výkaz o peněžních tocích)
- provozní výsledek hospodaření (EBITDA, NOPAT)
- financování – zdroje, umořování dluhu
- odpisový plán
- zhodnocení finanční výnosnosti projektu (ROE)
- rozvaha

Pokud náš projekt již delší dobu funguje (nikoliv tedy v případě jeho zakládání „od nuly“), je vhodné také doplnit plánované výkazy o přehled závazků a pohledávek z dosavadních obchodních vztahů. (McKinney, 2003, str. 158). V některých odvětvích mají úhrady značné opoždění oproti splatnosti na vystavených dokladech, ale to záleží na našich konkrétních partnerech.

A jaký zvolit potřebný zdroj financování? Pokud se nacházíme na počátku podnikání, volíme takové druhy zdrojů, které nám jsou disponibilní. Přílišnou optimalizaci pravděpodobně nebudeme mít na výběr. Zdroji financování mohou být:

- Vlastní finanční prostředky
- Úvěry
 - Bankovní
 - Od privátního investora / byznys angela
 - Od rodiny či přátel
 - Od dodavatele
- Crowdfunding – větší počet investorů se skládá po menších částkách
 - Startovač.cz
 - Crowder.cz
 - Zonky.cz
 - Hithit.cz
- Joint venture – dva nebo více subjektů jdou společně do jednoho projektu, obvykle každých z nich poskytuje jiné zdroje (např. finance vs. knowhow)
- Dotační program
- Emise akcií
 - Veřejná

- neveřejná
- Emise dluhopisů
 - Veřejná
 - Neveřejná

Vytvořený finanční plán bychom měli průběžně aktualizovat, tzv. forecastovat. Využít tedy pokročilé doby a naší lepší informovanosti, kterou jsme při prvotním tvoření plánu předtím nedisponovali, a tuto promítnout do plánování a upřesnění a co nejlepšího plánu.

Co se týče zdrojů provozních příjmů, náš byznys model nemusí být nutně postavený na placené službě jejich odběratelů. Službu zdarma poskytuje např. deník Metro nebo poskytoval internetového telefonování Skype. Model freemium je představuje segmentaci našich služeb do dvou základních skupin – bezplatné a placené (prémiové). Razer and blade je situace, kdy zákazníka nalákáme na něco zdarma (návnada), ale při opakovaném nákupu již platí nebo je potřeba dokoupit určitý komplementární produkt, který již příjem vygeneruje. Příjem můžeme získávat několika různými způsoby (Tyll, 2015):

- Prodej výrobku
- Prodej služby – jednorázově / paušální sazba za časový úsek
- Pronájem / půjčování
- Fee za zprostředkování
- Poskytnutí reklamního média

Pro rozhodnutí o realizaci záměru by měl být finanční plán velmi podstatným faktorem, nikoliv jediným, a jeho pozitivní výsledek by měl spíše nutnou než postačující podmínkou. Onou nutnou podmínkou by měla být jednoznačně fundamentální stránka analýzy jednotlivých trhů, na kterých se budeme pohybovat.

2.7 SWOT Analýza

SWOT analýza patří mezi základní strategické analýzy. Jedná se o nástroj, který nám podrobí analýze následující čtyři oblasti:

- S = Strengths = Silné stránky
- W = Weaknesses = Slabé stránky
- O = Opportunities = Příležitosti
- T = Threats = Hrozby

První dvě oblasti jsou interní a jsou bezprostředně determinovány vlastnostmi firmy. Naopak další dvě oblasti jsou externí a tak jsou tedy determinovány okolím firmy.

Mezi silné stránky bychom měli zařadit právě ty vlastnosti, které budou tvořit naši konkurenční výhodu – typicky to může být produkt, personální zázemí, knowhow, zkušenosti, přístup k vzácným zdrojům / surovinám nebo vzdělání. Na rozdíl od příležitostí je silná stránka něco, co je úzce spjato s námi a máme to pod naší plnou kontrolou a ovlivnitelností.

Mezi slabé stránky patří naše vlastní „Achillovy paty“. Pro začínající podnikatele to jsou zpravidla malé zkušenosti, vysoké náklady, nebo omezené zdroje – ať už finanční, materiálové nebo personální.

Příležitosti a hrozby nejsou dány naší firmou, ale prostředím a sektorem, ve kterém se nacházíme. Svým způsobem si tedy příležitosti nebo hrozby vybíráme a odkrýváme volbou našeho podnikání, přímo je neovlivňujeme, ale ovlivňují nás / jsou nám k dispozici. Při zvolení správných nástrojů bychom měli být schopni příležitostí využít a proměnit v náš úspěch, naopak vznik anebo dopady hrozeb dostupným způsobem omezit či v ideálním případě jim úplně zamezit. Příležitostmi mohou být např. tržní niky, zákaznické potřeby, jež doposud nejsou uspokojeny, kulturní a sociální zvyklosti, levné náklady a vysoká dostupnost financování, dotační programy apod. Hrozbami např. mohou být politické zásahy, zavedení sektorových daní, bariéry obchodu, vstup do odvětví nebo expanze konkurence, vysoká vyjednávací síla dodavatelů či odběratelů.

Výstupem ze SWOT analýzy nemá být pouhý soupis věcí v daných čtyřech oblastech sám o sobě, ale zejména strategický plán „co s tím“. Měli bychom

usilovat o maximální využití silných stránek, s ohledem na slabé stránky se vyhnout nebo vědět, co jsou naše nevýhody a limity. Co se příležitostí týče, náš produkt (silné stránky) by měl mít potenciál je reflektovat a dosáhnout jich. Hrozby bychom měli identifikovat, znát jejich dopady a mít připraveno, jak se jim vyvarovat nebo alespoň omezit jejich výskyt či dopady.

2.8 Marketingová strategie

V rámci kapitoly marketingové strategie si nejprve definujeme co to vlastně pojem marketing je. V obecném povědomí marketing znamená prodávání a propagování produktů. Tento klasický model již však v dnešním světě, kdy jsou spotřebitelé přehlcní záplavou obojího, příliš funkční. Nové pojetí marketingu, které je úspěšné pro dnešní svět, je definováno jako uspokojování zákaznických potřeb. Tato definice je velmi strohá, nástrojem k její plné interpretaci může mít tzv. marketingový proces dle Kotlera (2014):

Obrázek č. 3 – Marketingový proces



zdroj: Kotler (2014)

První krok, který musíme provést, je porozumět zákaznickovým potřebám, chťičům a požadavkům. Jaký je jeho problém? K tomu nám může pomoci kvalitativní nebo kvantitativní analýza. Konkrétní nástroj odvozujeme od našeho typu produktu a byznysu. Zjišťovat názor našich potenciálních zákazníků můžeme začít v úzkém kruhu naší rodiny, přátel, nebo na vzorku osloveném v rámci kampaně.

V druhém kroku, po zjištění, co by pro zákazníka mohlo být atraktivní, definujeme naši marketingovou strategii. Cílem je najít, oslovit, budovat a rozvíjet vztahy se stanovenými tržními segmenty, a to díky přinášení a

komunikování hodnoty pro ně. K nastolení správné strategie si musíme odpovědět na dvě základní otázky (Kotler, 2014): Kdo je náš zákazník (zacílený segment)? A jak mu můžeme přinést to nejlepší? Musíme se tedy rozhodnout, komu budeme přinášet hodnotu. Po segmentaci trhu na dílčí části si zvolíme ty naše. Zde musíme upozornit na neplatnou mýlku, kdy se někteří marketingoví manažeři snaží zacílit nebo uspokojit co nejvíce zákazníků nebo snad dokonce všechny – to samozřejmě není možné a šíří záběru dává náš produkt (Kotler, 2014). Dále se musíme rozhodnout, jak můžeme našim zákazníkům přinést hodnotu, aby byla co nejvyšší? Měli bychom tedy stanovit jakýsi set hodnot a výhod, které přinášíme (souhrn spotřebitelských užiteků), tzv. hodnotovou propozici. Ta by našim zákazníkům měla dát jasné a výstižné sdělení. Např. německý výrobce automobilů BMW má hodnotovou propozici stanovenou jako „Radost z jízdy“.

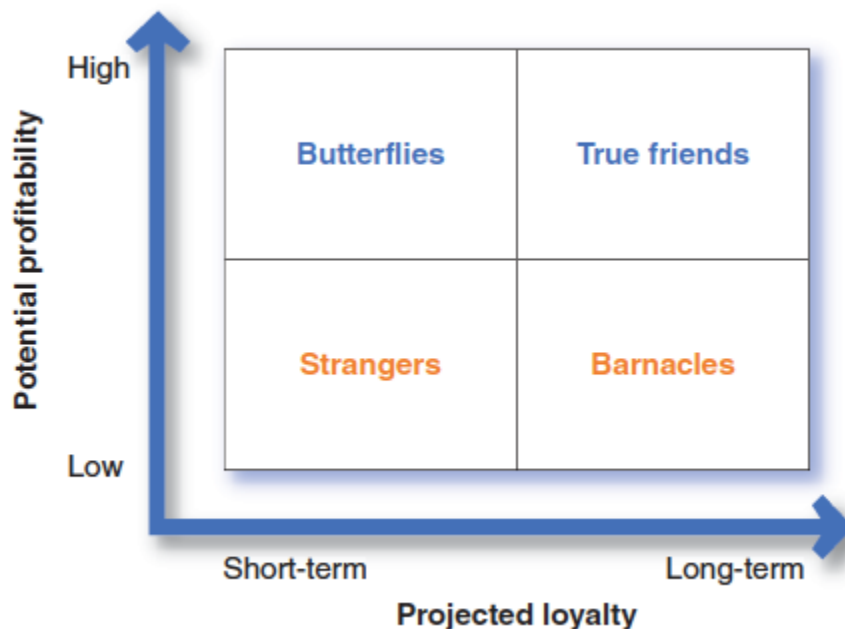
Ve třetím kroku, když víme komu a co budeme přinášet, stanovíme marketingový program – způsob, jakým budeme s našimi zákazníky budovat vztahy, a to přenesením marketingové strategie do konkrétního jednání. Hlavním nástrojem je klasické 4P – Product – co budeme nabízet, Price – kolik si za to budeme účtovat, Place – v jakém místě budeme nabízet a Promotion – způsob propagace.

V posledním čtvrtém kroku vyústí všechny předchozí v nejvíce důležité – vybudování a řízení vztahů se zákazníky (CRM – customer relationship management). CRM je nejvíce důležitou částí moderního marketingu – využíváme pokročilou znalost našich individuálních zákazníků k maximalizaci jejich loajality. Stěžejním klíčem k získání loajality je jejich spokojenost – to se velmi lehce řekne, ale o to hůře provede - upoutání a udržení zákazníků je velmi nelehký úkol. Zákazníci dostávají v dnešním hyperkonkurenčním prostředí mnoho různých nabídek od mnoha firem a rozhodují se dle nejvyšší vnímané hodnoty vzhledem k ceně. Nehodnotí přílišně objektivně nebo racionálně, ale na základě vnímané hodnoty. Zákaznické spokojenost nebo nespokojenosti se může vyskytovat ve třech základních rovinách a závisí na vnímaném přínosu daného produktu. Pokud má zákazník vysoké očekávání, které není naplněno, je zklamán. Pokud se přínos vyrovná očekávání, je zákazník spokojený. V posledním případě, kdy přínos předčí

zákazníkově očekávání, můžeme mluvit o vysokém uspokojení nebo dokonce potěšení. Vraťme se ale zpět k budování našeho CRM – to může být v mnoha různých úrovních, především v závislosti na hodnotě zákazníka pro nás. Pokud máme hodně zákazníků a každý z nich pro nás má relativně nízký přínos (s nízkou marží, typicky maloobchodní spotřebitel, který naše produkty kupuje skrze obchodníka, který odebírá od nás), tak buduje vztahy skrze reklamu v masmédiích nebo standardizované dotazníky. V opačném případě, kdy máme zákazníka, který představuje podstatnou část našich tržeb, s ním budeme blízkým osobním kontaktem, na obědech a nebo klidně i vícedenních setkáních s ubytováním.

Vztah bychom rozhodně neměli usilovat budovat s každým zákazníkem, ale pouze s tím, který nám přináší hodnotu. Proto bychom si vlastní zákazníky měli segmentovat dle toho, jak jsou pro nás ziskoví a loajální k nám:

Obrázek č. 4 - vztah ziskovosti a loajality definující 4 typy zákazníků



zdroj: Kotler (2014)

Kotler (2014) rozděluje zákazníky do čtyř hlavních segmentů:

Vysoce ziskoví zákazníci jsou při krátkodobě projevené loajalitě (resp. žádné loajalitě) označováni jako motýli – můžeme z nich těžit pouze po krátký čas a následně nám „uletí“. Typickým příkladem jsou investoři do cenných papírů. Při potenciálu získání dlouhodobější loajality se vyplatí do vztahu investovat.

Při vysoké ziskovosti i projevené dlouhodobé loajalitě nazýváme zákazníky jakožto „pravé přátelé“. Náš produkt se velmi shoduje s jejich potřebami. Vyplatí se nám tedy investovat a rozvíjet vztah. Výhodou této skupiny také je, že nám dlouhodobě poskytují kladné reference.

Při nízké ziskovosti a absenci loajality mluvíme o tzv. cizincích. V tomto případě bychom do nich také měli absentovat s investicemi.

Poslední skupinou, ze které máme nízký zisk, ale existuje dlouhodobá loajalita, nazýváme svijonožci (pozn.: svijonožec je koryš, který přilne ke skále, molu či pontonu a dlouhodobě tam sídlí).

2.9 Organizační tým

V kapitole organizačního týmu neboli personálních zdrojů bychom měli specifikovat (Tyll, 2010):

- Management společnosti
 - Personální obsazení
 - Finanční ohodnocení
- Ostatní zaměstnance
 - Počet a struktura
 - Nedostatky týmu
- Organizační struktura

Úvodem je třeba definovat jednotlivé kompetence, které daný projekt potřebuje ke svému fungování a od oblastí, činností a témat odvíjet pracovní pozice, resp. shluky zodpovědností a kompetencí. Nebo naopak můžeme postupovat naprosto opačným způsobem – říci si, jaké personální zdroje

máme k dispozici a od těch odvíjet jejich kompetence a zodpovědnosti. Pokud ale některá z důležitých oblastí zůstane nepokrytá, měli bychom využít outsourcingu k jejímu zajištění. V praxi může být použita spíše kombinace obou přístupů – zejména tedy zaměření podniku dělat v souladu s profilací společníků / zakladatelů, tomu přizpůsobit i rozdělení kompetencí, které umí dobře ovládat, a na zbylé činnosti buďto najmout nové pracovníky, a pokud tyto nedokážeme vytěžit, pak může být optimální volbou outsourcing. Obecně také podoba organizační struktury velmi záleží na velikosti společnosti. Pokud je projekt menšího charakteru, bude počet pracovníků také malý a jejich kompetence budou relativně široké, heterogenní – více kompetencí k řešení, ale na jednom samotném projektu. Naopak u velkých korporací je typické, že je na určitou úzkou skupinu definovaných kompetencí vyčleněný specialista, který vykonává úzké pracovní zaměření pro více projektů najednou. Tím se může produktivita pracovníků dostat na vyšší úroveň, problémem homogenní pracovní náplně však může být monotónnost práce, ztráta atraktivnosti pro zaměstnance, což může vyústit k ztrátě motivace a fluktuaci.

Co se samotného outsourcingu týče, pojďme se podívat na jeho výhody a nevýhody a také hlavně situace, ve kterých se o něm bude rozhodovat (Roedl, 2014):

Mezi výhody patří vyšší produktivita a odbornost externího dodavatele, který je v dané činnosti expertem – má nejvhodnější personální zdroje, pravidelné přístupy ke školení, sleduje odvětvové trendy, dlouhodobé zkušenosti a know-how. S vyšší produktivitou je tedy úzce spojena úspora času nebo velmi vysoká rychlost zpracování. Zařadit mezi výhody nižší náklady bez znalosti konkrétního kontextu nelze, ale můžeme říci, že za předpokladu relativně nízké produkce bude levnější danou věc outsourcovat, než zabezpečovat vlastními silami.

Nevýhodami outsourcingu mohou být ztráta informací v důsledku přístupu k citlivým a interním informacím, nespolehlivost a kvalita výstupů dodavatele, prodlevy v komunikaci nebo transportu fyzických statků (nejen samotná přeprava, ale celý logistický proces naskladňování, platební a dodací podmínky, poškození během transportu apod.). V neposlední řadě také nemůžeme zmínit cenu, která může a nemusí být výhodná, za předpokladů zmíněných v předchozím odstavci. Zde je k doplnění, že je velkou výhodou, pokud je na dodavatelském trhu více poskytovatelů

služeb resp. konkurenční prostředí, které pozitivně ovlivňuje jak cenu, tak kvalitu nakupovaných služeb pro nás jakožto odběratele.

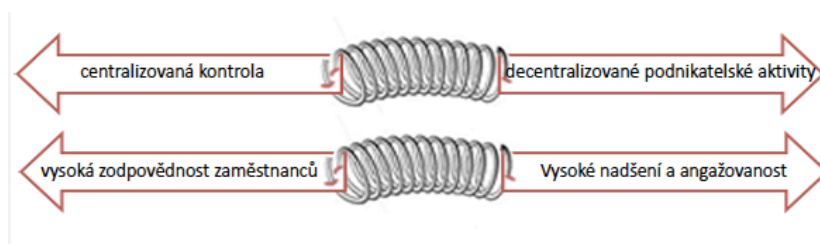
Drivery rozhodnutí mohou být dva základní – prvním je čistě finanční perspektiva. To platí za předpokladu, pokud danou činnost ovládáme (jsou nám dostupné potřebné výrobní faktory), ale např. vzhledem k objemu si budeme kalkulovat, zda se nám vyplatí investovat do vlastních výrobních faktorů, do rizika. Ovlivněno je to zejména přístupem ke kapitálu, personálními zdroji, know-how a objemem naší produkce. Druhým driverem je rozhodnutí, zda se chceme úzce zaměřit na core business firmy nebo budeme vše komplexně „od A do Z“ řešit sami, tedy bez ohledu na finance.

2.10 Strategie růstu

Jak je již uvedeno v samotném úvodu této diplomové práce, úspěšní podnikatelé se musí neustále přizpůsobovat aktuálním situacím jejich mikro nebo makro prostředí. Po sepsání podnikatelského plánu, překlenutí těžkých začátku podnikání a alespoň troše štěstí si byznys najde své zákazníky, začne mít příjmy a provozně vydělávat. V takovém případě může být podnikatel šťastný, ale v žádném případě nesmí přestat sledovat trendy, inovovat a hledat cesty ke zlepšení, ať už jakékoliv oblasti jeho podnikání. Potřebuje činit takové kroky, aby rostl. Růst můžeme popsat mnoha definicemi. Autor se přiklání k zavádění nových nebo úpravě stávajících podnikových aktivit, které vedou k rozvoji podnikání, zejména po finanční stránce – zvyšování objemu prodeje, počtu zákazníků, počtu produktů, počtu tržních segmentů nebo investic.

Pro vůbec existenci možnosti růstu musíme mít vytvořený prorůstový systém:

Obrázek č. 5 – prorůstový systém



zdroj: Tyll, 2015

Při růstu dochází ke zvětšení počtu podnikových aktivit, které je potřeba zajistit a obsloužit. S rozrůstající potřebou nám rostou i personální zdroje a potřeba delegovat kompetence. S tím je úzce spojena otázka míry a způsobu decentralizace rozhodovacích pravomocí. Pro podpoření růstu je doporučeno decentralizovat podnikatelské aktivity, avšak centralizovaně je kontrolovat. V ideálním případě na bázi jednorocního schválení budgetů a sledování jejich naplňování a odchylek např. kvartálními reporty.

Mimo delegování a decentralizace kompetencí je další výzvou spojenou s růstem také procesní řízení – tvorba a zlepšování nových procesů – standardizace postupů, za účelem udržení kvality aktivit i při jejich větším množství a dále zejména pokud již budou vykonávané pomocí delegace, tedy lidmi, kteří nebyli u zrodu, nemusí vědět, proč je potřeba daný proces vykonávat přesně tak, jak se dělal do teď od „otce“ daného procesu.

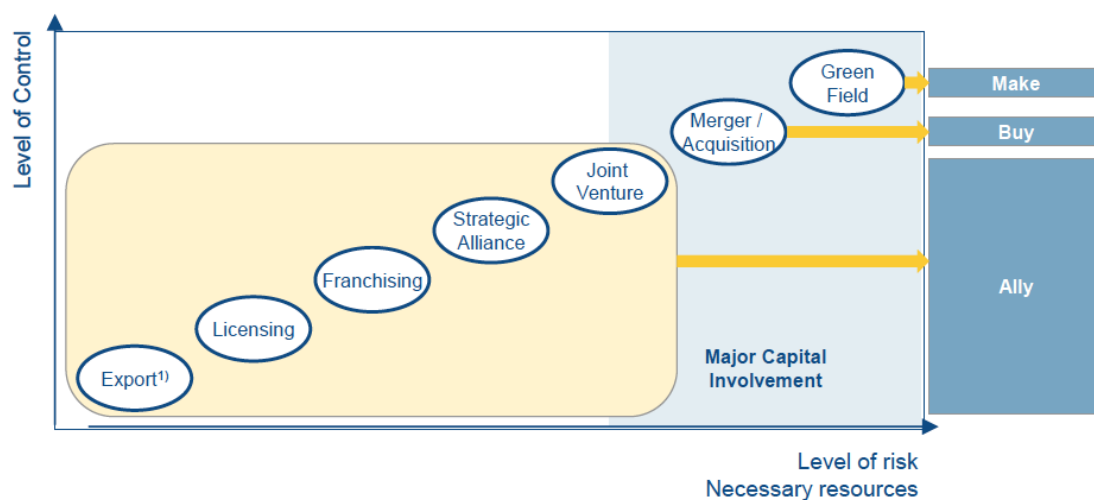
Předtím, než můžeme cokoliv delegovat, je potřeba najít ty správné zaměstnance. Mimo patřičných kvalifikačních požadavků by zcela jistě měli být vybírání také s ohledem na firemní kulturu. Interní neshody v týmech mohou být způsobeny právě odlišným typem kultury, jež jedinci vyznávají a poslední věc kterou při růstu „potřebujeme“ je nestabilní nálada našeho personálu. Najímání nových lidí však nemusí být jediné potřebné ke zvládnutí růstu. Při změně fáze společnosti bývá také vyžadována změna stávajících zaměstnanců. V ideálním případě se z juniorních stanou seniorní, avšak v žádném případě to není samozřejmost. V krajních případech je nutné i propouštět, pokud se zaměstnanci se změnou neidentifikují a nejsou schopni dostát pozměněných potřeb jejich zaměstnavatele.

S růstem je spojeno mnoho rizik, mezi vybrané patří (Tyll, 2015):

- Negativní vlivy na kulturu a personální tým
- Udržení kvality produkce / poskytovaných služeb
- Změna chování konkurence
- Vstup nové konkurence
- Chování a reakce zákazníků
- Růst je příliš rychlý
- Růst je příliš pomalý (ostatní konkurenti rostou rychleji)

Pokud při růstu vstupujeme na nový trh, máme tři základní možnosti provedení, a sice „Make, buy or ally“ (vytvořit, koupit nebo spojit se). Tedy buď vytvořit zcela novou jednotku od nuly – tato možnost je nejvíce náročná na kapitál, lidské zdroje, knowhow a samozřejmě nese největší možnou míru rizika. Při možnosti koupit máme na mysli akvírovat již fungující projekt. Zde je potřeba říci si, kdo bude daný projekt řídit – stávající management akvírovaného projektu (bude chtít zůstat, bude schopný splnit naši strategii a požadavky, máme v něj důvěru?), náš centrální management (rozumíme a zvládneme projekt úspěšně řídit? Máme potřebné kapacity?) nebo zcela nově najatý management (najdeme ho? Jaké budou náklady?). Poslední možnost spojit se je mnohem méně náročná na provedení, jak z pohledu finančního, tak časové náročnosti. Potřebujeme „jen“ najít vhodného partnera. Typy spojení se / tvoření aliance mohou být: export, poskytnutí licence, poskytnutí franšízy, vytvoření strategické aliance nebo joint venture.

Obrázek č. 6 – vztah úrovně kontroly a rizika



1) Certain types of exports can be executed as a make option as well

zdroj: Arthur D. Little 2015

Obrázek ukazuje typy provedení růstu s rozdělením „Make, buy or ally“ v závislosti na míře rizika (osa x) a mírou kontroly nad novým projektem umožňující růst (osa y).

Mimo míry rizika a kontroly jsou i další faktory, výhody a nevýhody jednotlivých řešení, jež se nacházejí v následujícím souhrnu:

Obrázek č. 7 - možnosti vstupu na nový trh:

	ADVANTAGES & BENEFITS	DISADVANTAGES & COSTS
MAKE (Internal, "organic" growth)	■ Control ■ Customized to needs ■ Acquire resources and capital that are not for sale	■ Bear full costs ■ Requires know how ■ Usually high bureaucratic and administrative overhead ■ Key people may not come/stay ■ Slow
BUY (Acquisition of a firm or a part of firm)	■ Fast ■ Control (after acquisition) ■ Keep competitors from acquiring key resources and capital	■ Price usually high ■ Integration ■ Bureaucratic and administrative overhead ■ Key people may leave
ALLY (Equity or non-equity relationship)	■ Fast, flexible ■ Access to resources and capital not easily developed and not for sale ■ Lower risk ■ Chance to learn from partner	■ Incomplete control over partner ■ Coordination of activities ■ Often requires re-negotiation as conditions change

zdroj: Arthur D. Little 2015

Při expanzi pomocí „make“ máme vysokou míru kontroly, vše přizpůsobíme tak, jak potřebujeme a vyhovuje nám – nemusíme se ohlížet na potřeby partnerů. Na druhou stranu neseme veškeré náklady, musíme mít potřebné knowhow, vyžadovaný čas a klíčoví lidé nemusí být k dispozici.

Možnost „buy“ je velmi rychlá, umožňuje řídit vše dle vlastních představ, po úspěšné akvizici nás posune oproti konkurenci a zároveň ji znemožní realizovat danou akvizici. Nicméně toto řešení bývá nákladné v závislosti na naší vyjednávací pozici, potřebě peněz prodávajícího a dohodnuté valuaci. Problémem také může být integrace do stávající struktury (procesy, kultura, míra delegování, komunikace) a v neposlední řadě můžou po akvizici opustit kupovaný subjekt klíčoví lidé, kteří měli vazby na bývalé majitele.

Možnost „ally“ je velmi rychlá a flexibilní, umožní nám rychlý přístup k potřebným zdrojům a důvodům, proč jsme se chtěli spojovat. Řádově vyžaduje mnohem méně kapitálu, než předchozí možnosti – v některých případech dokonce žádný. Vzhledem k tomu je riziko také mnohem menší a případný neúspěch nebude mít tak významné dopady. Nevýhodami však je sdílené řízení a nutnost shody s partnerem, koordinace našich kroků a často je vyžadována úprava podmínek, které byly dohodnuty při vstupu.

2.11 Realizační projektový plán

Po sestavení podnikatelského plánu – co, jak a proč budeme dělat, nám chybí další stěžejní atribut – kdy to budeme dělat. Po stručném vypsání všech aktivit z akčního plánu si vytvoříme časový harmonogram. Některé věci na sobě nezávisí, některé naopak silně ano a musí na sebe navazovat. K relevantnímu naplánování dodávek od všech odběratelů ale i nás samotných tedy potřebujeme vědět, v jakém časovém okamžiku bude co potřeba. (businessinfo.cz, 2016)

2.12 Exit

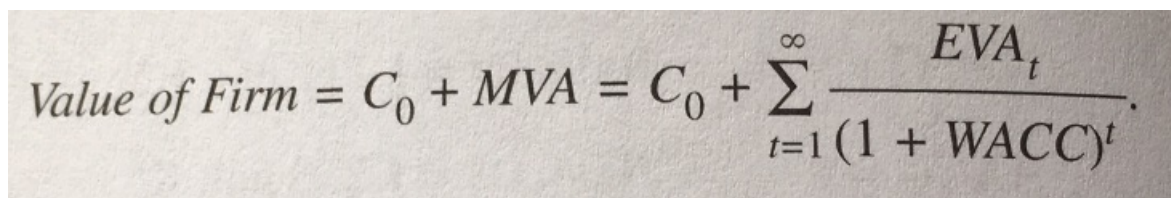
Po úspěšné realizace projektu se bude jeho majitel setkávat s nabídkami na odkup. Exitová strategie může být předem připravena, nebo v opačných případech nikoliv, a to zejména v případech, kdy se bude jednat o majitelův životní projekt. Pokud budeme patřit mezi aktivnější podnikatele, které budou ustálené vody nudit, a nespojíme se pouze s průběžnou aktualizací „rozjetého vlaku“, můžeme mít hned od vstupu do projektu strategii na exit, resp. prodej projektu. Motivů na prodej mimo výše uvedených může být samozřejmě podstatně více, ať už to jsou osobní, obchodní, rodinné nebo kulturní vlivy. Prodej může být do rukou konkurenčnímu subjektu nebo někoho, kdo má zájem do daného odvětví, na daný trh, vstoupit. Výjimkou nebývají ani případy, kdy je prodej projektu v rámci distribuční řetězce v odvětví, tedy např. dodavatel koupí odběratele apod.

Samotný zájemce o koupi od nás bude vyžadovat mnoho dokumentace, od účetních výkazů, přes dodavatelsko-odběratelské smlouvy, smlouvy spojené s financováním atd. Mimo také bude chtít znát podnikatelský plán do budoucna a důvody prodeje - těmi by samozřejmě nemělo být obavy z propadu tržeb či zisku, ale osobní nebo strategické (synergické) faktory. McKinney (2003, str. 168) zmiňuje tzv. „valuation checklist“, ve kterém je uvedena SWOT analýza a důvody prodeje.

S problematikou exitu je také úzce spojena valuace - určení hodnoty podniku. Jedním z vybraných metod je použití modelu DCF ve variantě EVA. Ten pracuje

s ukazatelem ekonomické přidané hodnoty $EVA = NOPAT - WACC * C$, kde je NOPAT provozní zisk po zdanění, WACC vážené průměrné náklady na kapitál a C množství kapitálu. Celý vzorec pro výpočet hodnoty firmy zní (Kislingerová, 2010, str. 262):

Obrázek č. 8 - výpočet pro hodnotu firmy modelem DCF ve variantě EVA


$$Value\ of\ Firm = C_0 + MVA = C_0 + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{EVA_t}{(1 + WACC)^t}.$$

Zdroj: Kislingerová, 2010

Další zdroje uvádí metody např. na základě životního cyklu podniku, která identifikuje čtyři základní životní cykly (Thomas, 2010, str. 6 - 10) - založení, růst, stabilizace a krize (zánik). Současně však stejný zdroj dodává (str. 12-16), že valuační jsou před transakcemi realizovány odlišnými metodami a odlišnými lidmi a mohou být zkresleny tak subjektivní věcí, jako je např. správná komunikace.

Obecně slouží valuační firem k následujícím účelům (Thomas, 2010, str. 17 - úvodní část):

- Nákup nebo prodej akcií na veřejné burze cenných papírů
- Vypořádání rozvodu
- Vypořádání dalších společníků (minoritních akcionářů)
- Určení hodnoty majetku (např. ve skupinových strukturách)

3. PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Shrnutí (executive summary)

Podnikatelský plán se zabývá projektem výstavby samoobslužné bezkontaktní auto myčky. Toto odvětví zaznamenalo v Evropě za poslední dvě dekády obrovský boom, a to zejména v Německu, Polsku, Slovensku a Velké Británii. Faktor zapříčiňující tento rozmach je vysoká oblíbenost tohoto řešení jak na straně uživatelů, tak i investorů. Uživatelé oceňují hlavní přednosti tohoto řešení: velmi rychlé, kvalitní umytí jejich vozu, které nepoškodí lak a zároveň je stojí jedno mytí přesně tolik peněz, kolik si sami určí. Na straně investorů je to velmi jednoduchý a téměř „care-less“ provozní model, kdy postačí základní technická obsluha v rozmezí pár hodin týdně, vše důležité – tržby, vytíženost, technický stav, hladinu zásob aj. si mohou kontrolovat online s realtime daty přes aplikaci pro iPad. Významným faktorem podporující četnost investic je také fakt, že se banky naučily brát do zástavy samotnou technologii mytí, takže projekty nevyžadují příliš velké ekvity a banky je rády financují i bez nutnosti dodatečné zástavy jakožto ručení pro investiční úvěr.

Naše lokalita působnosti se nachází v Karlových Varech, na významném silničním tahu a přímo naproti oblíbené obchodní zóny, která je po celých sedm dní v týdnu zaplněna návštěvníky. Hlavními výhodami jsou mimo obchodní atraktivnosti i technické zázemí, dostupnost veškerých potřebných rozvodových sítí, přímá konkurence v naší oblasti do dnes neexistuje, naopak se vyskytuje mnoho forem nepřímé, od které se však v kvalitě produktu výrazně odlišujeme.

Zvolenou variantou je mycí čtyř box s kontejnerovým zázemím, dvěma vysavači a parní pračkou na koberečky. Mycích programů bezdotykové pistole je na výběr hned několik: předmytí, mytí práškem nebo aktivní pěnou, oplach, voskování, sušení a leštění demineralizovanou vodou. Aplikace všech programů umožní velmi kvalitní, rychlé a účinné umytí. Cena za 50 vteřin mytí činí 10 Kč. Maximální denní kapacita je umytí cca 640 vozidel.

Projekt o jedné provozovně vyžaduje celkovou investici o hodnotě 7,8mil. Kč + 0,5mil. Kč provozní cashflow rezervu, z čehož 4,8mil. Kč je schopno být financováno

externím bankovním úvěrem nevyžadující dodatečnou záruku jako zajištění. Finanční plán ve střední variantě vytížení kapacity na 20 % vykazuje EBITDA na úrovni přes 1,08mil. Kč s volným ročním cashflow 2mil. Kč (během doby splácení úvěru), v optimistické variantě vytížení 30 % je to téměř 1,8mil. Kč s volným ročním cashflow 4mil. Kč (během doby splácení úvěru). Velká část nákladů je variabilních, které tvoří 68,5 % z tržeb. I v případě velmi pesimistické varianty vytížení 10 % je projekt peněžně soběstačný, s výjimkou menších provozních dotací cca 5 x 550tis. Kč v pěti letech, během doby splácení úvěru. Po splacení úvěru je v této variantě volné cashflow cca 340tis. Kč ročně.

Po úspěšném začlenění první provozovny na trh je ve strategii rozvoje zamýšleno rozšiřovat počty provozoven o další významné a atraktivní lokality, které vykazují nejlepší předpoklady pro úspěch.

3.2 Popis produktu

Předmětem našeho podnikatelského záměru je výstavba samoobslužné bezkontaktní auto myčky, která našim zákazníkům / řidičům umožní velmi rychlé, funkční, a pohodlné umytí jejich vozů, které je bude stát přesně tolik peněz, kolik si oni sami zvolí.

Problémem, se kterým se velmi četně a pravidelně setkává úplně každý motorista, je znečištěné auto. Nečistoty na karoserii nemají jen negativní dopad co se do estetiky a vzhledu týče, ale také z hlediska snížené aktivní bezpečnosti (horší výhled z vozu přes zašpiněná skla, nižší účinnost světlometů) a některé typy znečištění (ptačí trus, kyselý déšť, posypová sůl apod.) dokonce lak vyloženě poškozují, když do něj postupem času při jejich neodstranění, doslova leptají svým chemickým složením a zanechávají na něm neodstranitelné fleky.

Řidiče dnes můžeme rozdělit do čtyř základních skupin:

- A - Nejezdící do myčky, o vůz se nestarají
- B - Nejezdící do myčky, vůz umývají vlastními prostředky
- C - Jezdící do automatické myčky

- D - Jezdící do samoobslužné myčky

Naším produktem dokážeme zacílit na všechny čtyři skupiny - pojdme si rozebrat jejich důvody a motivy počínání a nastínit, jak je vyřešit k jejich spokojenosti.

Předpokládáme, že si skupina **A** tak počíná z důvodu, že nejsou ochotni za mytí platit, nemají na mytí čas nebo velmi jednoduše nemají absolutně zájem o to, aby měli čisté auto. V naší auto myčce může být cena za mytí již 10Kč za 50 vteřin velmi základního opláchnutí. Cena i doba mytí může být ve velmi širokém intervalu přesně podle potřeby zákazníka. Pro optimální mytí je doporučeno zhruba od 70 do 90Kč mytí resp. mytí šest až osm minut, během čehož dokážeme aplikovat všechny mycí programy popsané viz níže.

U skupiny **B** předpokládáme stejný motiv vůči ochotě platit, ale naopak zcela jistě množství času potřebného k umytí vozu. Argumentem pro ně může být kvalitnější a pohodlnější nástroj. Pokud je přimějeme si náš nástroj v podobě bezkontaktní mycí pistole vyzkoušet, očekáváme vysokou konverzi těchto řidičů.

Skupina **C** je naprosto opačná vůči B - malé množství času, ale ochota platit. Motivem začít používat náš produkt jednoznačně může být vyšší kvalita mytí, ochrana laku (nepoškrábání mechanickými kartáči), ale také úspora času, pokud se před jejich automatickými myčkami tvoří fronty. Tím nechceme říkat, že se fronty u samo obslužných myček netvoří, ale postupují výrazně rychleji díky většímu množství mycích boxů.

U skupiny **D** se jedná o zákazníky, kteří budou jezdit k nám či k naší konkurenci. V prvním případě tedy není potřeba je aktivně akvírovat, jelikož systém bezkontaktního mytí znají a oblíbili si ho. V případě druhém je situace pro nás samozřejmě složitější, jelikož pro ně budeme muset být atraktivnější, než naše konkurence. Zamýšlené nástroje si detailněji probereme v kapitole 3.7 - marketingová strategie.

Pokud bychom shrnuli výhody našeho produktu, jsou jimi zejména:

- Velká variability cena za jedno mytí – vždy přesně podle požadavku zákazníka (samozřejmě s přímou korelací na délku a počet použitých

mycích programů resp. výsledek). Cena je stanovena na 10Kč vč. DPH za 50 vteřin.

- Vysoká kvalita mytí a možnost selekce ze čtyř odlišných programů
- Bezpečnost mytí – nepoškozuje ani neškrábe lak, plasty, pneumatiky nebo kola
- Rychlost mytí – při využití všech programů trvá samotné mytí přibližně stejně dlouho, jako mytí v automatické myčce, ale pokud je vytvořena fronta, je čekání mnohem kratší díky dostupnosti více mycích boxů. Při požadavku na základní rychlý oplach může být mycí doba pouhých 50 vteřin.
- Možnost selekce mytí – pokud máme např. starší kabriolet s plátěnou střechou, kde nemusí být stoprocentní funkčnost utěsnění proti vodě, tak můžeme kritické spoje vynechat a vyhneme se tak zatečení vody do interiéru. To stejné platí v případě, že problém s těsněním nemáme, ale nechce se nám v letě střecha z nějakého důvodu spouštět.

Koncept naší auto myčky má čtyři mycí boxy, kdy každý z nich je zastřešený a má boční stěny, uprostřed se nachází tzv. kontejner – místo pro technologii, mycí prostředky, trezor s penězi a sklad spotřebního materiálu. Kontejner ve prostřed také mj. slouží i jako kancelář.

Obrázek č. 9 – ilustrativní znázornění čtyř mycích boxů s kontejnerem uprostřed



Zdroj: BKF Car Wash, 2016

V každém z jednotlivých boxů se nachází bezdotyková mycí pistole, která v rámci několika mycích programů mění svou funkci. Programy jsou zpravidla čtyři až pět:

- Mytí kol a odstranění hmyzu – pistole stříká malé množství specifické chemie pod nízkým tlakem, která odstraňuje zatavený brzdový prach z kol, zaschlé mouchy a další nečistoty, které nejde odstranit běžnou cestou. Používá se relativně agresivní chemie, takže je doporučeno použít na kola nebo spodní část vozu.
- Mytí práškem / aktivní pěnou – pistole stříká horkou vodu pod velmi vysokým tlakem obsahující mikro granule čistícího prášku, který na sebe váže nečistoty. Pro lepší účinek můžeme nechat chvíli působit, než se vydáme k dalšímu programu – oplachu. Vzhledem k tomu, že při mytí zde není použita mechanická cesta čištění (kartáčem nebo koštětem), karoserie vozu není jakkoliv škrábána (tzv. neinvazivní mytí) či jinak znehodnocována.

Obrázek č. 10 – mytí aktivní pěnou



zdroj: autor

- Oplach studenou vodou – pistole stříká jakkoliv neupravenou, obyčejnou studenou vodu, ale opět pod velmi vysokým tlakem. Tento

program odstraní pěnu se všemi nečistotami a nechá karoserii čistou, připravenou pro další krok – voskování.

- Voskování – na zcela čistou karoserii nanese se skrze pistoli tekutý vosk, jež vytvoří a dočasně udrží ochrannou vrstvu vosku, která oddělí povrch laku a ostatní nežádoucí elementy a nečistoty lepící se na lak během provozu automobilu.
- Sušení a leštění – pistole stříká pod středním tlakem studenou demineralizovanou vodu, která má leštící účinek a díky obrácené osmóze odstraňuje zbylé kapky vody pryč z karoserie.

Zvažované lokality působnosti se nachází v centru Karlových Varů a konkrétně pro účely této diplomové práce nebudou řešeny. Obecně se každá z nich splňuje tyto požadavky:

- nachází se na významném silniční tepně či v okolí atraktivní a stabilně vytěžované maloobchodní byznysy
- v bezprostřední blízkosti (300m) není možné postavit žádnou další samoobslužnou auto myčku
- nenachází se v blízkosti u stávající přímé nebo nepřímé konkurence (přímá konkurence do dnes na daném trhu neexistuje, nepřímou konkurencí máme na mysli automatickou auto myčku)
- nenachází se v místech, kde jsou plánované významné uzemní změny
- splňuje legislativní a technické požadavky na provoz zejména s ohledem na požadavky v oblastech:
 - dostupnost rozvodů elektrické energie, zemního plynu a kanalizace
 - dopravní policie – vjezd a výjezd z pozemku na hlavní silniční komunikaci
 - ochrany podzemních vod a pásem
 - velikost území – pro čtyři mycí boxy a kontejner s technickým zázemím a skladem, dva vysavače, fronty pro cca 6 vozidel, možnost vyjetí z areálu i v případě rozhodnutí nevyužití mytí (není nutnost projet přes mycí boxy ale objet je)
 - mimo povodňové území a aktivní průtokové oblasti

- mimo obytné zóny (sídlíště), není požadavek na splnění specifických hygienických norem
- mimo památkově chráněné území
- mimo území se zvláštními stavebními předpisy

3.3 CCQ Analýza

- Kontext
 - Trh samoobslužných auto myček zažívá v Evropě obrovský boom od roku 2000 (dailymail.co.uk, 2015)
 - V České republice je oproti okolním státům, zejména Polsku, velmi nízký počet samoobslužných auto myček viz obrázek č. 11 – mapa myček BKF Carwash 2016,



zdroj: BKF Carwash 2016

- Za oblíbeností této investice stojí relativně jednoduchý provoz a absence nutnosti mít specifické oborové znalosti a také fakt, že vybrané banky umí mycí technologii zastavit naproti čerpanému úvěru (není potřeba dodatečná zástava)

• Komplikace

- Konkurence velmi rychle narůstá, z mnoho různých zdrojů je možné se dovědět o zamýšlených nebo již naplánovaných projektech, jež se budou v brzké době realizovat
- Pokud se trh „zaplaví“ samoobslužnými myčkami a řidiči v České republice si je hromadně oblíbí, hrozí riziko, že i konvenční čerpací stanice (MOL, OMV, Benzina, Shell) přejdou na tuto technologii a budou mít tu konkurenční výhodu, kdy budou nabízet více služeb pod jednou střechou.

• Klíčové otázky

- Jak omezit riziko vzniku nové konkurence? **Tím, že najdeme nejlepší lokalitu, a tu zabereme. V případě pozitivního vývoje obsadíme druhou a třetí nejlepší a dostupnou.**
- Pokud se nová konkurence objeví, jak ji porazit a jaké bariéry ji vytvořit? **Vybudujeme si u našich klíčových zákaznických skupin loajalitu – přes programy pro firmy a dílčí segmentované skupiny našich zákazníků.**
- Jaké další služby můžeme k mytí nabídnout? **Prodej autokosmetiky, mycích doplňků nebo poradenských služeb.**
- Nacházíme se poměrně v konzervativním sektoru, ale nemůžeme být v budoucnu ohroženi novou revoluční technologií, která rapidně změní svět mytí? **Vyskytují se pokusy o mytí vozu bez vody (NO-H₂O technologie), ale vzhledem k nákladům na chemii a nutnosti mytí edukovaným profesionálem tuto technologii nepovažujeme za hrozbu. O ničem dalším novém aktuálně není slyšet.**

3.4 Analýza trhu

V analýze trhu se budeme zabývat třemi různými trhy, a to trhem dodavatelů, odběratelů a konkurencí.

Trh dodavatelů

Na trhu je opravdu velké množství dodatelů – řádově desítky, kteří nabízejí řešení a technologie pro samoobslužné kontaktní mytí. V první řadě to jsou němečtí dodavatelé, jež jsou leaderi v inovacích a dále to jsou polští výrobci, kteří kopírují německá řešení a nabízení o něco příznivější ceny. Pojďme se tedy podívat na jednotlivé vybrané subjekty podívat. Vzhledem k respektování jejich obchodního tajemství nebudeme pro účely této diplomové práce uvádět žádná konkrétní čísla. Ve finančním plánu pak uvedeme čísla, jež nebudou propojena ze žádným ze zde komentovaných subjektů.

- **Ehrle**

Ehrle je německý výrobce a zároveň distributor samoobslužných i automatických auto myček. Jedná se o rodinnou firmu s tradicí již od roku 1927. V současné době vede tuto společnost již třetí generace rodiny Ehrle od jejich založení.

Obrázek č. 12 - logo Ehrle,

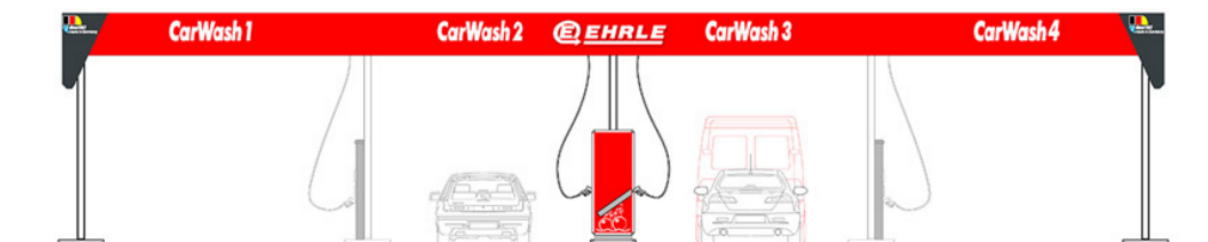


zdroj: Ehrle, 2017

Mezi výhody Ehrle patří, že se jedná o největšího výrobce celosvětově, leadera a inovátora našeho odvětví. Jako první nabídl mytí aktivní pěnou, jako první použil chemický prášek (nikoliv tekutinu) do mycích programů. Ehrle nabízí několik možných řešení pro samoobslužné auto myčky. Začíná se od jednoho až po dvanáct mycích boxů s různě umístěními technologie a

zázemím, a to buďto tzv. kontejnerové řešení (zabudované v rámci konstrukce, zpravidla uprostřed mycích boxů) nebo venkovní (modulové) samostatné stojící box.

Obrázek č. 13 - mycí čtyř box s modulovým umístěním technologie,



zdroj: Ehrle 2017

Obrázek č. 14 - mycí čtyř box s kontejnerovým umístěním technologie,

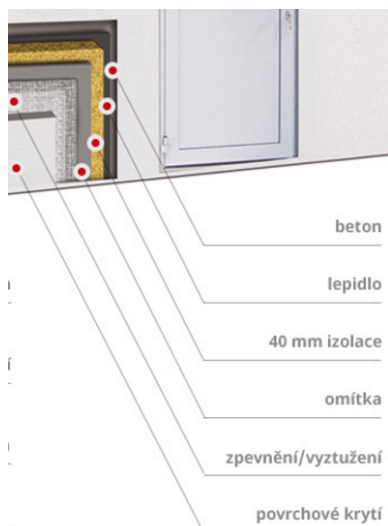


zdroj: Ehrle 2017

Mezi výhody kontejnerového řešení patří jednoznačně pohodlí pro obsluhu, kdy může být v teple a obsluhovat provozní potřeby. Dále je to také vyšší bezpečnost proti případným krádežím z trezoru, kdy zloděj musí překonat nejméně dva zámky - vchodový a trezorový. V neposlední řadě také zmiňme možnost mít zde základní kancelář a zázemí pro personál. Oproti modulovému řešení, které výše uvedené benefity samozřejmě postrádá, je kontejner mnohem dražší.

Pro propracovanost Ehrle řešení ještě zmíníme konstrukci kontejneru, nejedná se o pouhý nalakovaný kov:

Obrázek č. 15 - struktura kontejneru



První vrstva je složena z betonu, a to hlavně kvůli bezpečnosti a relativní odolnosti proti zlodějům - pokud v trezoru ponecháme několika denní tržbu, může tam být i přes 300tis. Kč. Dále máme tepelnou a hlukovou izolaci, omítku, vyztužení a povrchové krytí, které je odolné proti zevním vlivům, jelikož na kontejner bude po celou dobu provozu myčky stříkat voda s chemií.

zdroj: Ehrle 2017

- **Wash Tec**

Wash Tec je nadnárodní německá korporace, která mimo automatických nebo samoobslužných auto myček vyrábí také mycí linky pro kamiony nebo čističky odpadních vod. Z produktové řady se více specializuje a má relativně široké portfolio v rámci automatických auto myček. Mimo samotných technologií také nabízí financování nebo výrobky pro autokosmetiku. Z pro nás stěžejních ručních auto myček však nabízí pouze modulové umístění technologie, tedy bez kontejneru.

Obrázek č. 16 - logo Wash Tec



zdroj: Wash Tec 2017

Obrázek č. 17 - modulární myčka



zdroj: Wash Tec 2017

Vzhledem k absenci kontejnerového řešení tedy Wash Tec není vhodným dodavatelem.

- CW-Tech

CW-Tech je výrobce auto myček se sídlem v Německu (město Krackow, velmi blízko polsko-německých hranic), avšak jedná se věcně o polskou firmu. Zabývá se výrobou a distribucí výhradně samo obslužných auto myček, v klasických variantách modulového nebo kontejnerového řešení. Pokud bychom ji měli zhodnotit, jedná se spíše o následovníka prvně analyzované společnosti Ehrle. Jejich původní technologií bylo mytí čistě tekutou chemií (nikoliv práškovou) a postupem času začali nabízet i obojí. Dnes si tedy lze vybrat mezi tekutou (obchodní označení liquid), práškovou nebo hybridní (kombinovanou) technologií. Produkt liquid má výhodu v tom, že nepotřebuje tak vyspělou a kapitálově náročnou infrastrukturu, avšak samotná kvalita mytí je nižší, než u práškového konceptu.

Obrázek č. 18 - logo CW-Tech



zdroj: CW-Tech 2017

Obrázek č. 19 - mycí tříbox s kontejnerovým umístěním technologie



zdroj: CW-Tech 2017

Ve srovnání s Ehrle je kontejnerová myčka po designové stránce střidmější. Je zde spíše důraz na nižší investiční náklady.

- BKF CarWash

Společnost BKF CarWash je polský výrobce založený roku 1990 a od roku 2006 i distributor samoobslužných auto myček. Její prioritou je dostupná cena a byť to stránky výrobce popírají, inovativní technologie spíše přebírají od ostatních konkurentů na trhu. Mimo samoobslužných myček vyrábějí i kontaktní automatická řešení. Z variant bezkontaktních samoobslužných mají klasicky opět dva typy – kontejnerové a modulární řešení.

Obrázek č. 20 - logo BKF CarWash



zdroj: BKF CarWash 2017

Jedno inovátorství jim však opravdu nelze upřít – jako jediní nabízejí tzv. vnější mycí box:

Obrázek č. X - mycí tříbox s kontejnerovým umístěním technologie a vnějším



mycím boxem, zdroj: BKF CarWash 2017

Vnější box je velmi chytré řešení – s minimálními investičními náklady přidáme další jeden box. Řešení je nejen výborné na stránce nákladů, ale i úspory místa a lepšího řešení nárazových front. Za běžného stavu zde může být prostor pro vysavače nebo průjezd či parkovací místo. V režimu špičky pak další mycí místo.

Další konkurenční výhodou BKF CarWash je i možnost vývěru z několika designových variant. Mimo výše zmíněné standardní jsou k mání i verze Pro a Futuro.

Obrázek č. 21 - mycí tříbox s kontejnerovým umístěním technologie a vnějším mycím boxem ve verzi Pro



zdroj: BKF CarWash 2017

Obrázek č. 22 - mycí tříbox s kontejnerovým umístěním technologie a vnějším mycím boxem ve verzi Futuro



zdroj: BKF CarWash 2017

Závěr výběru dodavatele - vzhledem k tomu, že cenové rozdíly jsou v řádu desítek procent, co se investičních nákladů týče, což může tvořit provozní tržby za cca 3 - 4 měsíce provozu, bude preferována kvalita před nízkou cenou a jako dodavatel technologie byl zvolen Ehrle. Touto investicí se kvalitativně odlišíme od konkurence a budeme se jisti, že námi nabízený produkt je vrcholovým řešením s prémiovou kvalitou, kterou zákazníci ocení.

Trh odběratelů

Pro analýzu trhu odběratelů použijeme strukturu dle Podnikátoru (2014):

- co se na trhu nakupuje?
Nakupuje se řešení pro mytí automobilů.
- proč se nakupuje?
Protože každý automobil se časem ušpiní a nese to sebou negativní důsledky při jejich používání.
- jaké jsou motivy zákazníků?

V první řadě to je vyšší aktivní bezpečnost – lepší výhled z auta a výrazně účinnější svit světlometů v noci, dále aby se oni sami neušpinili a kvůli lepšímu vzhledu a image.

- kdo jsou kupující?

Téměř všichni řidiči s výjimkou těch, kteří si auto myjí sami nebo auto nemyjí vůbec.

- kdo rozhoduje o nákupech?

Buďto řidič nebo v případě služebních vozidel při přísnější fleetové politice rozhoduje nákupčí v dané firmě.

- kdy a kolik se zboží nakupuje?

Zde nelze jednoznačně odpovědět bez segmentace v návaznosti na motiv mytí.

Pokud řidič myje kvůli bezpečnosti, můžeme předpokládat nákup v průměru 1x za dva týdny s tím, že velmi záleží na počasí. S motivem ušpinění se můžeme očekávat mnohem méně nákupu přes léto, kdy se odstraňuje zejména hmyz z přední části vozidla. Pokud řidič nakupuje kvůli vzhledu a image, lze předpokládat mytí nejméně jednou týdně, v případě horšího počasí až dvakrát týdně. Množství nákupu se může v běžných případech pohybovat mezi 150 a 500 vteřinami času mytí, v peněžním vyjádření tedy 30 Kč až 100 Kč. Samotné nakoupené množství času je ovlivněno jak motivem, velikostí zákaznickova auta ale i technikou a umem dotyčné osoby.

- kde se uskutečňují nákupy?

Službu lze samozřejmě využít pouze přímo v auto myčce, ale nákup lze provést i přes internet nebo předplacením kreditové karty. Většina nákupu je očekávána přímo v místě myčky bezprostředně při mytí.

- odhad skutečného celkového objemu trhu

Tržby za mytí v jedné konkrétní samoobslužné myčce v Karlových Varech se pohybují od 100 do 500tis. Kč měsíčně, v průměru 300tis. Kč. Za předpokladu, že samoobslužné mytí tvoří polovinu tržeb z celkového mytí (vč. automatického), může být měsíční průměrná tržba kolem 600tis. Kč. Těchto velkých subjektů je v K. Varech sedm. Tržby na tomto trhu mohou tedy být cca 4,2mil. Kč měsíčně. Pokud bychom na to šli odlišnou metodou, v Karlových Varech a přilehlé aglomeraci je dle

aktuální stavu registru vozidel 118tis. Všechny typy vozidel. Pokud z tohoto vyloučíme nákladní vozy a neaktivní vozy, můžeme odečíst cca 10%. Dalších 40% odečteme z důvodu, že se jedná o registrace s majiteli v obcích, kteří nemusí do Karlových Varů vůbec jezdit a dostaneme počet 118tis. X 50% = 59tis. Vozidel. Z těchto uvažujeme cca 20% řidičů, kteří si myjí auto sami nebo vůbec. Celkový trh tedy uvažujeme ve velikosti 47,2tis. vozidel. Pokud v průměru každé vozidlo pojede do myčky jednou z dva týdny s útratou 60Kč, dostáváme velikost tržeb 5,66mil. Kč měsíčně. K průměrné tržbě 60Kč jsme došli aritmetickým průměrem z několika cen a vah, kdy uvažujeme útratu již od 20 Kč za samoobslužné mytí bezkontaktními pistolemi, dále myčky u obchodních domů se slevovými akcemi až po nejdražší programy automatického mytí v řetězcích čerpacích stanic (20 % 20Kč, 20 % Kč, 40 % 60Kč, 20 % 120Kč). Pokud oba přístupy zprůměrujeme, vychází nám touto metodou velikost trhu 4,93mil. Kč útraty měsíčně, po odečtu DPH 21% vychází 4mil. Kč tržeb.

- odhad tržního potenciálu (maximální možná poptávka)

Měsíční velikost trhu 4mil. Kč tržeb má dle našeho názoru potenciál na zvýšení až o 30% do 2-3 let, pokud budeme komunikovat naše atraktivní, komfortní a cenově dostupné řešení na jedné straně, a na straně druhé benefity umytého auta resp. rizika špinavého.

- prognóza vývoje celkového vývoje trhu nebo tržního segmentu

Naše prognóza uvažuje celkový růst trhu, a to z důvodu neustále přibývajících počtu automobilů, podpořeného mj. zvyšováním obyvatelstva (imigrací cizinců) a také levnějšími PHM. Na druhou stranu ovšem ale očekáváme nárůst i na straně nabídky. Velmi neradi bychom se pouštěli do věštění z křišťálové koule, ale budeme předpokládat a pevně v to doufat, že růst poptávky bude vyšší, než růst nabídky.

Konkurence

Konkurence dělíme do dvou základních kategorií, a to automatické auto myčky nebo ruční samoobslužné. Na trhu v Karlových Varech máme zejména produkty od

nadnárodních řetězců čerpacích stanic. Jednotlivé subjekty rozebereme dle jejich značek a nabízených produktů.

OMV

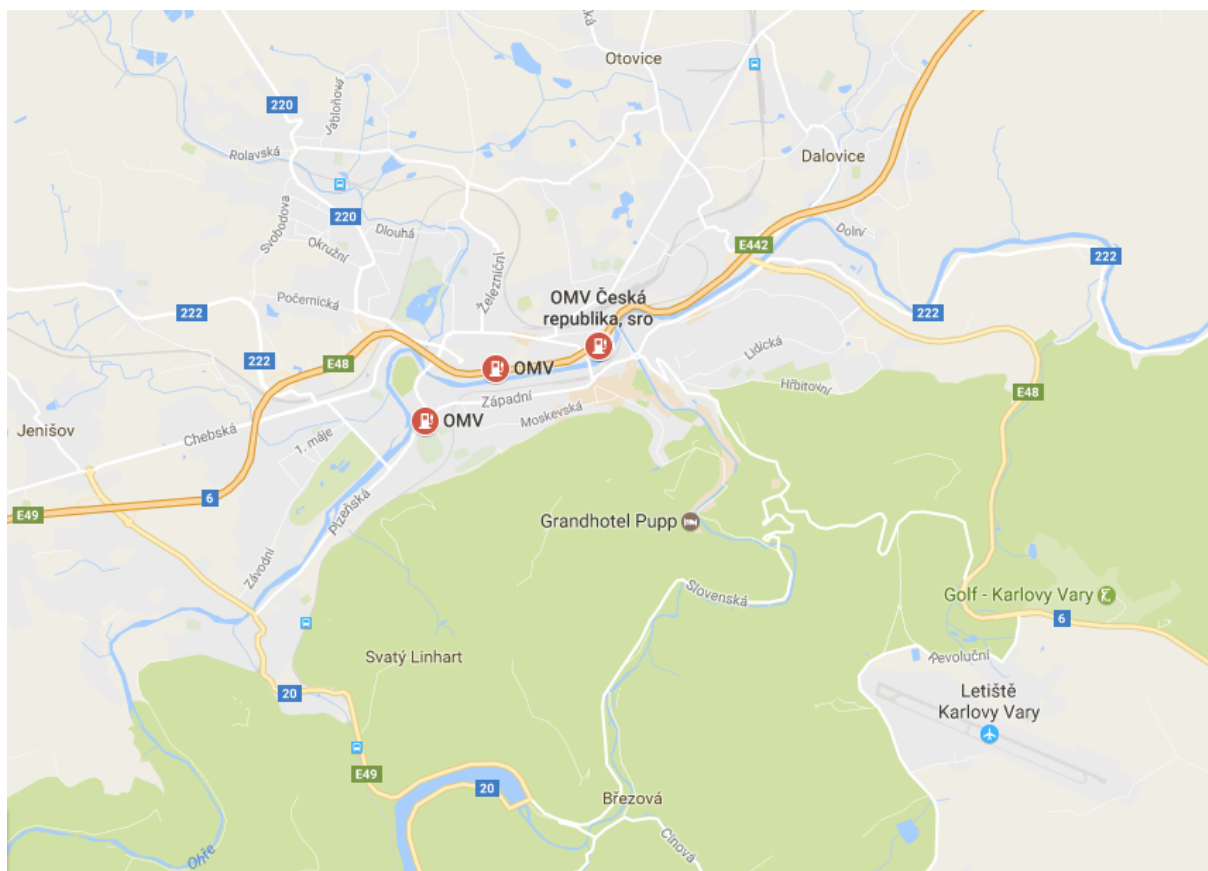
Obrázek č. 23 – logo OMV



zdroj: OMV 2017

OMV je rakouský provozovatel čerpacích stanic působící téměř po celé Evropě. Do České republiky vstoupil na trh tak, že koupil značku ARAL. Mimo toho je i minoritním vlastníkem MOL Group, další značky čerpacích stanic, kterou si rozebereme v dalším odstavci. Jedná se prémiovou značku poskytující vysoký standard servisu – občerstvení, obsluha, zázemí čerpacích stanic a také nejdražší aditivovaná paliva. Veškerá paliva, i základní druh nafty a naturalu 95 prodávající OMV patří k nejdražším na trhu. OMV cílí na nejmovitější klientelu. Velká část klientů je firemních, kteří nemají v interní fleetové politice upraveny pravidla tankování nebo nějak omezené palivové karty. Tuto zákaznickou skupinu absolutně nezajímá cena, jelikož rozhodující o nákupu ho sám neplatí. Vzhledem ke stáří čerpacích stanic však musíme zmínit, že na rozdíl od např. MOL Group je zázemí v zásadě horší, vč. služeb, které delší dobu nezaznamenali žádnou podstatnou inovaci. Typické pro OMV také je, že je na těch nejvíce atraktivních silničních tazích. Konkrétně v Karlových Varech je hned třikrát:

Obrázek č. 24 – čerpací stanice OMV v Karlových Varech



zdroj: mapy.google.cz 2017

Dvě stanice jsou přímo na hlavním průtahu Karlových Varů a třetí je v centru vedle zimního stadionu a bazénového komplexu. Dvě z nich nabízejí klasické automatické myčky, které mají stáří cca 10 let. Myjí velmi špatně. Do jedné z nich se dokonce nevejde auto širší než 2m. Tyto dvě provozovny nepovažujeme za relevantní konkurenci. Třetí stanice – na průtahu z centra směrem na Prahu / Ostrov však disponuje automatickou dvou komorovou mycí linkou (mytí a sušení zvlášť – dvojnásobná kapacita mytí a rychlejší odbyt front) a dále i samoobslužnou ruční myčkou. Ani ta však není zcela přímá konkurence, byť se to na první pohled může zdát. Tato ruční myčka není bezkontaktní – je zde bezkontaktní pistole na oplach studenou vodou, ale samotné mytí chemií a vysokou teplotou zajišťuje ruční kartáč. Ten je méně komfortní na použití a poškozují lak. Navíc neodborným zacházením některých zákazníků je čím dál tím více opotřeбенý.

Obrázek č. 25 – mycí tři box pro ruční mytí OMV



zdroj: mapy.google.cz 2017

Na obrázku můžeme vidět tři boxy pro ruční mytí a dále vpravo od nich druhou komoru automatické mycí linky.

Pokud srovnáme kvalitu ručních myček – našeho řešení a tohoto OMV, nelze je srovnat. Jedná se o jiný produkt s velmi odlišným výsledkem i komfortem mytí v náš prospěch, přičemž cena je naprosto totožná. Velkou výhodou této ruční myčky není samotný produkt, ale zejména lokalita – v centru a na hlavním průtahu městem, a dále zázemí okolo a další služby, které motoristé ocení – čerpací stanice, občerstvení, WC, prodej auto příslušenství apod.

MOL Group

Obrázek č. 26 logo MOL Group



zdroj: MOL 2017

MOL je ve České republice novou značkou. Na zdejším trhu působí déle, a to přes značky pod jinými brandy – PapOil, Lukoil, Slovnaft a také poslední akvizice – Agip, kdy v roce 2014 převzala jeho 125 čerpacích stanic po celé České republice.

V budoucnu bude působit pouze pod dvěma značkami – MOL (bývalé čerpací stanice Agip + Lukoil + Slovnaft) a dále ponechá brand PapOil. Tyto dvě značky použije na marketingovou segmentaci. Zatímco MOL cílí na prémiový segment a přináší vysoký standard, moderní prostředí a kompletní rekonstrukce některých starších stanic, fresh občerstvovací cornery, atraktivními lokalitami aj., PapOil jde přesně opačným směrem – lowcost segment, lokality spíše odlehlejších, starší zázemí, absence čerstvých potravin. Kvalita základních paliv je však naprosto totožná. Obrovskou konkurenční výhodou MOL Group je, že vlastní slovenské rafinerie Slovnaft a sám si vyvíjí, zpracovává a dodává PHM. V hodnototvorném řetězci tak skupina inkasuje marži nejen za prodej, ale i za zpracování a dodání PHM.

Obrázek č. 27 – čerpací stanice MOL Group v Karlových Varech



zdroj: mapy.google.cz 2017

V Karlových Varech je pouze jedna čerpací stanice MOL a dále čtyřikrát PapOil, z čehož dva jsou aktuálně zavřené (na delší dobu). Jeden PapOil – v městské části Dvory má jeden ruční mycí box. Jedná se o relativně účinnou technologii a dokonce i bezkontaktní. Tento subjekt bereme jako vážnou konkurenci, jelikož nabízí velmi podobný produkt jako my a k tomu navíc další komplementární služby pro motoristy. Jeho nevýhodou však je lokalita – velmi zapadlý koutek, které na první pohled ze silnice není příliš vidět, a myčka je dokonce „schovaná“ ve zcela uzavřeném boxu po původní automatické. Příliš

lidí o ni tedy vůbec neví. Další její nevýhodou je, že je box pouze jeden. Ruční mytí je velmi nárazový byznys, dlouho nikdo jet nemusí a najednou po svitu sluníčka se začnou tvořit velké fronty. Kapacita je tedy na jedné čtvrtině a není schopná realizovat přílišné tržby a obsloužit větší množství zákazníků v požadovaných intervalech. Jediný MOL zde má klasickou automatickou, moderní myčku s pěnovými kartáči – neškodí tedy lak jako většina ostatních automatických myček, ale i tak se jedná o nevhodný způsob mytí, z našeho pohledu.

Globus

Obrázek č. 28 – logo Globus,



zdroj: Globus 2017

Dalším významným konkurenčním subjektem je Globus, který má vlastní mycí linku na okraji Karlových Varů – ve velmi oblíbené nákupní zóně Jenišov.

Obrázek č. 29 – myčka Globus v obchodní zóně Jenišov



zdroj: mapy.google.cz 2017

Jedná se o automatickou, nepříliš kvalitní auto myčku. Její výhodou je nízká cena a také pravděpodobně nízké očekávání jejich zákazníků. Někteří dostanou mytí dokonce zdarma k nákupu nad určitou hodnotu. Pokud se tedy podíváme na produkt, nejví se jako relevantní konkurence, jelikož je naprosto odlišný. Ovšem při pohledu na jejich zákaznickou skupinu – spořiví řidiči, kteří požadují levné základní mytí, máme i my zacíleno na přesně tento segment. Velkou výhodou je, že tato myčka je schopna díky své lokalitě odčerpat určitou část obrovského provozu, které v této nákupní zóně téměř neustále, každý den, na velmi vysoké úrovni. Troufáme si odhadovat, že nejvyšší v rámci Karlových Varů vůbec.

OC Fontána – imo

Obrázek č. 30 – logo mycí linky imo



zdroj: OC Fontána, 2017

Poslední zmiňovaným konkurentem je automatická mycí linka OC Fontána - imo nacházející se v obchodním centru Fontána – Dvory.

Obrázek č. 31, auto myčka OC Fontána – imo



zdroj: mapy.google.cz 2017

Jedná se konkurenční maloobchodní plochu ke zvýše zmíněnému Jenišovu, nacházející se cca 2km blíže k centru. Samotné řešení je ve stylu automatické myčky, kdy auto samo po pásu projede několika mycími komorami. V případě front je tedy odbyt velmi rychlý. Samotná kvalita mytí však odpovídá standardním automatickým myčkám. Cenově se začíná na 75Kč za základní program. Za tuto cenu u našeho řešení dostane zákazník výrazně vyšší kvalitu mytí bez poškození laku. Imo tedy cílí spíše na lidi pospíchající, kteří nelpějí příliš na kvalitě mytí, naopak ocení rychlost a jsou ochotni za ni zaplatit.

3.5 Finanční plán

Finanční plán zhotovujeme ve výkazech:

- zakladatelský rozpočet
- provozní výnosy
- provozní náklady
- cashflow (výkaz o peněžních tocích)
- provozní výsledek hospodaření (EBITDA, NOPAT)

- financování – umořování dluhu
- odpisový plán
- zhodnocení finanční výnosnosti projektu

U vybraných výkazů, které se budou odrážet a měnit na základě reality dosažených tržeb, máme jejich zhotovení ve třech různých variantách obsazenosti 10, 20 a 30%. Můžeme je tedy rovněž nazývat také pesimistickou, střední a optimistickou variantou.

Jak si můžete všimnout, mezi plánovanými výkazy není rozvaha - vzhledem k přelévání pouze výsledku hospodaření, který by se potenciálně na straně aktiv projevil zvýšenou pokladnou nebo na straně pasiv předčasnými splátkami investičního úvěru, není rozvaha ve všech uvažovaných variantách finančního plánu detailně rozpracována, nemá v této fázi přílišnou hodnotu v takto rozpracovaném detailu. Pokud by se dařilo nad plán, můžeme uvažovat buďto předčasné splácení úvěrů, nebo spíše shromažďování ekvity na další provozovnu za předpokladu, že to podmínky smlouvy o úvěru umožní.

Předpoklady

Finanční plán samozřejmě pracuje na základě jasně definovaných předpokladů a exaktních číselných základech. Mohli bychom říci, že se jedná o přesný výpočet nepřesných (odhadovaných) čísel (vstupů). Mezi zásadní předpoklady finančního plánu patří:

- máme vlastní pozemek (bez nájemného), který nepotřebuje významné stavební úpravy a je blízko rozvodných sítí elektrické energie, zemního plynu, kanalizace a silniční komunikace (v nákladech tedy jakkoliv není zahrnuta držba pozemku, z ekonomického hlediska bychom mohli oponovat, že by zde měly být započteny minimálně náklady ušlých příležitostí, na druhou stranu ale očekáváme zvýšení hodnoty pozemku v čase, takže se tento jeden nákladový a druhý výnosový faktor započtou proti sobě)
- koupě pozemku je v rámci zakladatelského rozpočtu za výdaj 1,5mil. Kč

- stavební úpravy pozemku budou vyžadovat 800tis. Kč, vč. všech poradenských služeb projektantů, techniků a stavebního dozoru
- **investujeme do varianty výstavby nového čtyř boxové kontejnerového řešení + 2 vysavače + automatická pračka na koberečky**
- vytiženost ve variantách 10 %, 20 % a 30 % z uvažované maximální kapacity
- směnný kurz pro nákup jednoho Eura činí 27,2 Kč
- úvěr má splatnost 6 let a úrokovou sazbu 2,5% p.a.
- cena za 50 vteřin mytí je 10 Kč vč. DPH, bez ohledu na zvolený program
- začínáme podnikat jako neplátcí DPH a dokud situace nebude vyžadovat, nebudeme se dobrovolně registrovat
- k plátcovství k DPH podáme přihlášku po měsíci, kdy dojde k překročení obrátu 1mil. Kč za po sobě jdoucích dvanáct nebo méně měsíců, registrace bude vyřízena za 2 měsíce, takže až 3 měsíce po měsíci, kdy překročíme hranici obrátu vyžadující registraci, budeme mít první výdaj spojený s odvodem DPH
- uvažujeme sazbu DPH 21 %

Předpoklady budou dále rozebrány podrobněji u komentářů jednotlivých dílčích výkazů.

Zakladatelský rozpočet

Prvním výkazem finančního plánu je zakladatelský rozpočet, který odkrývá kapitálovou potřebu pro začátek podnikání.

Tabulka č. 1 - Zakladatelský rozpočet

účel	invest / náklad	Položka	ks	
technologie	i	Mycí 4box vč. skladu	1	3 308 556 Kč
technologie	i	Vysavač	2	150 000 Kč
technologie	i	Magnetické karty (pro zákazníky)	10	53 367 Kč

technologie	i	Měníčka a nabíječka na magnetické karty	1	12 341 Kč
technologie	i	Vysavač mincí	1	200 000 Kč
technologie	i	Konstrukce na oklep koberců	3	19 197 Kč
technologie	i	Držáky na koberce pro mytí tlakovou pistolí	8	3 949 Kč
technologie	i	Outdoor LED osvětlení	16	17 113 Kč
technologie	i	Vosk s dávkovacím čerpadlem	4	62 197 Kč
technologie	i	Předmycí program na mytí disků	4	108 599 Kč
technologie	i	Mycí program na čistou vodu	4	56 473 Kč
technologie	i	Anti-freeze systém v oběhu	1	27 259 Kč
technologie	i	Kompletní instalace podlahového vytápění	1	74 045 Kč
technologie	i	Dvoj funkční zařízení - voda do odstříkovačů + kompresor	1	98 726 Kč
technologie	i	Automat na mytí koberců	1	76 787 Kč
technologie	i	Dekoratивní maska pro technickou místnost	1	24 682 Kč
technologie	i	Telemetrie - dálková správa + kontrola	1	51 831 Kč
technologie	i	Speciální vyztužené/alarmované dveře do tech. míst.	1	23 859 Kč
pozemek	i	Stavební příprava pozemku	1	800 000 Kč
technologie	i	Doprava	1	24 682 Kč
technologie	i	Montáž + zaškolení	1	111 067 Kč
technologie	i	Kamerový systém	1	121 884 Kč
technologie	i	Zabezpečovací systém	1	30 471 Kč
technologie	i	Počítač	1	30 471 Kč
technologie	i	Čistící jímka odpadních vod	1	300 000 Kč
admin	i	Administrativní příprava	1	400 000 Kč
pozemek	i	Koupě pozemku	1	1 500 000 Kč
marketing	n	Reklama	1	130 000 Kč
marketing	n	Hostesky	3	3 000 Kč

7 820 554

Zdroj: autor

Kč

Položky zakladatelského rozpočtu jsem si rozčlenili do několika kategorií dle účelu - technologie (technické vybavení, na které je záruka 2 roky, předpokládaná doba životnosti cca 15 let), dále to je pozemek (žádný náklad, jak je uvedeno výše, uvažujeme zhodnocení v čase ve výši nákladů ušlých příležitostí), dále administrativní (náklady na projektanty, stavební studie, stavební dozor a veškerou administrativní dokumentaci spojenou s projektem) a poslední položkou je marketing, kde jdou běžné náklady na marketingovou kampaň při začátku podnikání - reklama a hostesky pro událost slavnostního otevření auto myčky.

V druhém sloupci jsou položky rozčleněny na investici nebo náklad. Investice jsou dále detailněji rozebrány v odpisovém plánu viz níže a do nákladu v rámci

výsledku hospodaření nám vstupují skrze odpisy. Doba odepisování se řídí legislativně stanovenými odpisovými skupinami.

Ve třetím sloupci jsou již samotné názvy položek. Jedná se tedy o variantu čtyř boxů, s kontejnerovým řešením, s dvěma vysavači, automatem na parní mytí auto koberečků, zabezpečení kamerovým systémem, dalšího komplementárního příslušenství a vč. dopravy, montáže a zaškolení. Jedná se o komplexní přehled výdajů potřebných k výstavbě a spuštění ostrého provozu.

Do začátku podnikání také vložíme do vlastního kapitálu dalších 500.000,- Kč jako provozní zálohu pro pokrytí nesouladu příjmů a výdajů. Celkový počáteční potřeba na projekt tedy bude 7,8mil. Kč a dále rezervních 0,5mil. Kč, dohromady 8,3mil. Kč. Výdaj však pouze 7,8mil. Kč.

Provozní výnosy

Provozní výnosy máme ve třech různých variantách vytížení kapacity: 10 %, 20 % a 30 %. Předpoklady pro všechny zmíněné varianty jsou, že cena 50 vteřin mytí stojí 10 Kč, počet boxů je čtyři, průměrná doba mytí je pět padesáti vteřin (tedy 250 vteřin celkem), maximální kapacita vozů na 1box je 160 vozidel (tzn. celkem 40.000 sekund denně, tj. 11,11 hodin, resp. otevírací doba cca 12 hod denně s prodlevami, předpokládáme využívání sedm dní v týdnu od 9:00 do 21:00 hod), s tím, že počet boxů je čtyři, celková denní kapacita činí 640 vozidel.

Tabulka č. 2 - provozní výnosy při využití kapacity na 10 %

využití 10%	Základní data		
	Cena za 50s mytí		10
	Počet boxu myčky		4
	Průměrná doba mytí - 50s		5
	Maximum aut za den na 1box		160
	Maximum aut na myčku za 1 den		640
	Využití		10%
	Množství aut pro potřeby kalkulace při provozu na 10%		64
	Celkový denní provoz v min. (při 10% využití)		320
	Výnos denní		3 200 Kč
	měsíční		97 952 Kč
	roční		1 175 424 Kč

Zdroj: autor

Při variantě využití kapacity 10 % tedy kalkulujeme s počtem vozidel 64 za den, které budou celkem mít 320 ks padesáti vteřin a denní tržba bude činit 3200 Kč. Při konverzi z neplátce na plátce DPH bude mít stát nárok na měsíční odvod DPH 17000 Kč (platit se však bude rozdíl mezi přijatým DPH a odevzdaným DPH na provozních nákladech, které jsou detailně rozebrány v následující další subkapitole). Měsíční výnos činí 97tis. Kč a roční 1,17mil. Kč.

Tabulka č. 3 - provozní výnosy při využití kapacity na 20 %

20%		
Cena za 50s mytí		10
Počet boxu myčky		4
Průměrná doba mytí - 50s		5
Maximum aut za den na 1box		160
Maximum aut na myčku za 1 den		640
Využití		20%
Množství aut pro potřeby kalkulace při provozu na 20%		128
Celkový denní provoz v min. (při 20% využití)		640
Výnos denní		6 400 Kč
měsíční		195 904 Kč
roční		2 350 848 Kč

34 000

Zdroj: autor

Při variantě využití kapacity 20 % kalkulujeme s počtem vozidel 128 za den, které budou celkem mít 640 ks padesáti vteřin a denní tržba bude činit 6400 Kč. Při konverzi z neplátce na plátce DPH bude nárok státu DPH činit měsíčně 34000 Kč (platit se však bude rozdíl mezi přijatým DPH a odevzdaným DPH na provozních nákladech, které jsou detailně rozebrány v následující další subkapitole). Měsíční výnos činí 195tis. Kč a roční 2,35mil. Kč.

Tabulka č. 4 - provozní výnosy při využití kapacity na 30 %

30%		
Cena za 50s mytí		10
Počet boxu myčky		4
Průměrná doba mytí - 50s		5
Maximum aut za den na 1box		160

Maximum aut na myčku za 1 den		640
Využití		30%
Množství aut pro potřeby kalkulace při provozu na 30%		192
Celkový denní provoz v min. (při 30% využití)		960
Výnos denní		9 600 Kč
měsíční		293 856 Kč
roční		3 526 272 Kč

51 000 Kč

Zdroj: autor

Při variantě využití kapacity 30 % kalkulujeme s počtem vozidel 160 za den, které budou celkem mít 960 ks padesáti vteřin a denní tržba bude činit 9600 Kč. Při konverzi z neplátce na plátce DPH bude nárok státu na DPH činit měsíčně 51000 Kč (platit se však bude rozdíl mezi přijatým DPH a odevzdaným DPH na provozních nákladech, které jsou detailně rozebrány v následující další subkapitole). Měsíční výnos činí 293tis. Kč a roční 3,52mil. Kč.

Provozní náklady

Provozní náklady máme taktéž ve třech různých variantách vytižení kapacity: 10 %, 20 % a 30 %. Předpoklady pro všechny zmíněné varianty jsou, že máme dva typy nákladu: fixní a dále variabilní. Variabilní složka provozních nákladů je úzce navázána a přímo koreluje s vytižeností, resp. mírou používání a tržbami z variant 10 %, 20 % a 30 % v plánu provozních výnosů. Typickým variabilními náklady jsou: elektrická energie, voda, plyn a chemie. Naopak fixními náklady jsou zaměstnanci, fond oprav, pojištění nebo účetnictví. Vodu máme ve dvou položkách. V prvním případě „voda“ je myšlena spotřeba vody při mytí vozidel našich zákazníků, tato položka je variabilním nákladem závislým na tržbách. Naopak druhá položka s vodou „vodné a stočné“ je fixní a znamená spotřebu bodu nezávislou na tržbách, zejména pro účely mytí a úklidu zázemí naší auto myčky, pro propláchnutí lapačů nečistot v rámci interního odpadového systému a v neposlední řadě v zimě, pokud musí pistolemi protýkat malý proud teplé vody, aby rozvody nezamrzly (předpokládaná potřeba ohřívání od listopadu do února je rozložena rovnoměrně do celých 12ti měsíců).

Tabulka č. 5 - provozní náklady při využití kapacity na 10 %

10% Provozní náklady na den			DPI
Elektrická energie		167 Kč	
Voda	12l/min	338 Kč	
Plyn		234 Kč	
Zaměstnanci		374 Kč	
Fond oprav		200 Kč	
Chemie		550 Kč	
Platební terminály		169 Kč	
Pojištění		50 Kč	
Účetnictví		83 Kč	
Vodné stočné		27 Kč	
Náklad denní		2 192 Kč	
Měsíční		67 097 Kč	14 090 Kč
Roční		805 165 Kč	

Zdroj: autor

Ve variantě vytížení 10 % činí denní náklad 2192Kč, měsíční pak 67tis. Kč a roční 805tis. Kč. Po konverzi z neplátce na plátce DPH nám bude při této variantě vznikat nárok na odpočet DPH ve výši 14tis. Kč měsíčně.

Tabulka č. 6 - provozní náklady při využití kapacity na 20 %

20% Provozní náklady na den			
Elektrická energie		334 Kč	
Voda	12l/min	649 Kč	
Plyn		468 Kč	
Zaměstnanci		374 Kč	
Fond oprav		200 Kč	
Chemie		1 100 Kč	
Platební terminály		169 Kč	
Pojištění		50 Kč	
Účetnictví		83 Kč	
Vodné stočné		27 Kč	
Náklad denní		3 454 Kč	
Měsíční		105 727 Kč	22 203 Kč
Roční		1 268 723 Kč	

Zdroj: autor

Ve variantě vytížení 20 % činí denní náklad 2454Kč, měsíční pak 105tis. Kč a roční 1,26mil. Kč. Po konverzi z neplátce na plátce DPH nám bude při této variantě vznikat nárok na odpočet DPH ve výši 22tis. Kč měsíčně.

Tabulka č. 7 - provozní náklady při využití kapacity na 30 %

30% Provozní náklady na den		
Elektrická energie		501 Kč
Voda	12l/min	960 Kč
Plyn		702 Kč
Zaměstnanci		374 Kč
Fond oprav		200 Kč
Chemie		1 650 Kč
Platební terminály		169 Kč
Pojištění		50 Kč
Účetnictví		83 Kč
Vodné stočné		27 Kč
Náklad denní		4 716 Kč
měsíční		144 357 Kč
roční		1 732 281 Kč

Ve variantě vytížení 30 % činí denní náklad 4716Kč, měsíční pak 144tis. Kč a roční 1,73mil. Kč. Po konverzi z neplátce na plátce DPH nám bude při této variantě vznikat nárok na odpočet DPH ve výši 30tis. Kč měsíčně.

Cashflow

Jako nejvíce důležitou část finančního plánu uvádíme cashflow, a to na měsíční bázi. Míru detailu po měsících jsme zvolili jako nejvíce užitečnou, jelikož většina závazkových transakcí bude mít splatnost 14 – 30 dnů. Naproti tomu příjmy budou přicházet postupně v každém dnu. V cashflow nejsou zaneseny výdaje na zakladatelský rozpočet a taktéž ani čerpání bankovního úvěru. Tyto položky budou vždy peněžně neutrální a není potřeba je řídit a zadávat v rámci našeho provozního cashflow (jelikož financující banka plně odsouhlasila všechny položky v rámci zakladatelského rozpočtu a při jejich úhradě bude automaticky docházet k čerpání úvěru, kdy samotným plátcem bude přímo banka, přijaté daňové doklady se tedy

budou posílat bance, která zajistí jejich úhradu a o to se bude navyšovat jistina úvěru), kde je již tak poměrně hodně položek.

Cashflow, stejně tak jako níže uvedený plán tržeb nebo nákladů, zhotovujeme ve třech variantách využití (tři varianty velikosti poptávky), a sice využití kapacity na 10 %, 20 % a 30 %.

Tabulka č. 8 - cashflow při využití kapacity na 10 %, 1. až 6. měsíc

10%	1	2	3	4	5	6
PSPP	500 000 Kč	478 945 Kč	457 891 Kč	436 836 Kč	415 782 Kč	394 727 Kč
výnosy	97 952 Kč	97 952 Kč	97 952 Kč	97 952 Kč	97 952 Kč	97 952 Kč
provozní výdaje	-67 297 Kč	-67 297 Kč	-67 297 Kč	-67 297 Kč	-67 297 Kč	-67 297 Kč
DPH	o Kč	o Kč	o Kč	o Kč	o Kč	o Kč
výdaje financování	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč
ostatní toky	o Kč	o Kč	o Kč	o Kč	o Kč	o Kč
KSPP	478 945 Kč	457 891 Kč	436 836 Kč	415 782 Kč	394 727 Kč	373 672 Kč

Zdroj: autor

Začínáme s počátečním stavem peněžních prostředků ve výši 500.000Kč viz provozní rezerva ze zakladatelského rozpočtu. Po zohlednění provozních výnosů, nákladů a výdajů na financování (úrok a úmor viz umořovací plán níže) máme čistý peněžní tok lehce záporný. Ostatní toky jsou nulové a v budoucích případech budou znamenat různé, jednorázové peněžní operace, typicky to budou dotace nebo naopak vytahávání peněz pryč.

Tabulka č. 9 - cashflow při využití kapacity na 10 %, 7. až 12. měsíc

10%	7	8	9	10	11	12
PSPP	373 672 Kč	352 618 Kč	331 563 Kč	310 509 Kč	289 454 Kč	268 399 Kč
výnosy	97 952 Kč	97 952 Kč	97 952 Kč	97 952 Kč	97 952 Kč	97 952 Kč
provozní výdaje	-67 297 Kč	-67 297 Kč	-67 297 Kč	-67 297 Kč	-67 297 Kč	-67 297 Kč
DPH	o Kč	o Kč	o Kč	o Kč	o Kč	o Kč
výdaje financování	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč
ostatní toky	o Kč	o Kč	o Kč	o Kč	o Kč	o Kč
KSPP	352 618 Kč	331 563 Kč	310 509 Kč	289 454 Kč	268 399 Kč	247 345 Kč

Zdroj: autor

Pro 7. až 12. měsíc se na rozdíl od prvních šesti měsíců nic nemění. Plátcem DPH se staneme až začátkem druhého roku. Postupně se nám však ve variantě vytížení 10 % vytrácejí peněžní prostředky. Čistý peněžní tok je v každém měsíci záporný. To se zásadně změní až za situace, kdy splatíme úvěr a nebudeme tedy mít výdaje spojené s financováním.

Tabulka č. 10 - cashflow při využití kapacity na 10 %, 2. až 7. rok

10%	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PSPP	247 345 Kč	28 094 Kč	21 774 Kč	40 455 Kč	14 135 Kč	12 261 Kč
výnosy	1 175 424 Kč	1 175 424 Kč	1 175 424 Kč	1 175 424 Kč	1 175 424 Kč	1 175 424 Kč
provozní výdaje	-807 565 Kč	-807 565 Kč	-807 565 Kč	-807 565 Kč	-807 565 Kč	-807 565 Kč
DPH	-29 095 Kč	-34 914 Kč	-34 914 Kč	-34 914 Kč	-34 914 Kč	-34 914 Kč
výdaje financování	-858 014 Kč	-1 089 264 Kč	-1 064 264 Kč	-1 039 264 Kč	-584 818 Kč	0
ostatní toky	300 000 Kč	750 000 Kč	750 000 Kč	680 000 Kč	250 000 Kč	0 Kč
KSPP	28 094 Kč	21 774 Kč	40 455 Kč	14 135 Kč	12 261 Kč	345 205 Kč

Zdroj: autor

První změnou oproti prvnímu roku je, že se staneme plátcem DPH. Vzhledem k zápornému čistému toku peněžních prostředků bude v prvním roce potřeba dotace 300.000Kč, v dalších letech výrazně menší a v 7. roku, kdy dojde k úplnému splacení úvěru, začne být čistý peněžní tok naopak kladný. Varianta vytížení 10 % tedy negeneruje během doby splacení úvěru nové peníze, ale naopak vyžaduje dotace ve výších 300.000Kč až 750.000Kč. Návratnost investice je v této variantě v relativním nedohlednu. Pokud budeme počítat s životností investice 15 let a za tuto dobu se opravdu vytížení kapacity nezvýší přes 10 %, po splacení úvěru bude projekt generovat cca 345tis. Kč ročně. Tzn. od roku 2024 do roku 2033 (od doby splacení úvěru do doby technické životnosti) projekt vygeneruje 3,45mil. Kč, což pokryje výši vloženého vlastního kapitálu a lze předpokládat i zůstatkovou hodnotu technologie a technického zhodnocení pozemku. Nicméně při dopočtu vložených provozních dotací se opět dostaneme do stavu, kdy vložené prostředky převýší získané. Varianta vytížení 10 % je opravdu brána jako nejvíce pesimistická a minimální, dočasná, k tomu, aby projekt v těchto časech nízkého vytížení přežil. Tuto variantu tedy bereme jako limitní spodní hranici, za jaké situace lze do projektu vstoupit s tím, že je takto nízká vytíženost opravdu pouze dočasná a minimálně v druhé polovině životnosti investice

se vytíženost zvýší - pouze za takového předpokladu by se projekt realizoval. Ale při stagnaci vytíženosti ve výši 10 % by se projekt nerealizoval.

Ve variantě využití kapacity na 20% je situace přirozeně o mnoho příznivější, jelikož kalkulujeme s dvojnásobnými tržbami oproti variantě předchozí.

Tabulka č. 11 - cashflow při využití kapacity na 20 %, 1. až 6. měsíc

20%	1	2	3	4	5	6
PSPP	500 000 Kč	749 921 Kč	999 843 Kč	1 249 764 Kč	1 499 686 Kč	1 749 607 Kč
výnosy	195 904 Kč	195 904 Kč	195 904 Kč	195 904 Kč	195 904 Kč	195 904 Kč
provozní výdaje	105 727 Kč	105 727 Kč	105 727 Kč	105 727 Kč	105 727 Kč	105 727 Kč
výdaje financování	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč
DPH	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
ostatní toky	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
KSPP	749 921 Kč	999 843 Kč	1 249 764 Kč	1 499 686 Kč	1 749 607 Kč	1 999 529 Kč

Zdroj: autor

Začínáme s počátečním stavem peněžních prostředků ve výši 500.000Kč viz provozní rezerva ze zakladatelského rozpočtu. Po zohlednění provozních výnosů, nákladů a výdajů na financování (úrok a úmor viz umořovací plán níže) máme čistý peněžní tok již od prvního měsíce kladný. Ostatní toky jsou nulové a v budoucích případech budou znamenat různé, jednorázové peněžní operace, typicky to budou dotace nebo naopak vytahávání peněz pryč. Vzhledem k tomu, že se peněžní prostředky kumulují a jejich stav relativně rychle narůstá, v budoucnu lze očekávat a plánovat vytahávání volných peněžních prostředků ven. Projekt je od prvního měsíce peněžně soběstačný, což je skvělá zpráva. V šestém měsíci budeme mít na účtu již 2mil. Kč.

Tabulka č. 12 - cashflow při využití kapacity na 20 %, 7. až 12. měsíc

20%	7	8	9	10	11	12
PSPP	1 999 529 Kč	2 249 450 Kč	2 499 372 Kč	2 749 293 Kč	2 857 648 Kč	2 966 003 Kč

výnosy	195 904 Kč	195 904 Kč	195 904 Kč	195 904 Kč	195 904 Kč	195 904 Kč
provozní výdaje	105 727 Kč	105 727 Kč	105 727 Kč	105 727 Kč	105 727 Kč	105 727 Kč
výdaje financování	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč
DPH	o Kč	o Kč	o Kč	-141 567 Kč	-141 567 Kč	-141 567 Kč
ostatní toky	o Kč	o Kč	o Kč	o Kč	o Kč	o Kč
KSP	2 249 450 Kč	2 499 372 Kč	2 749 293 Kč	2 857 648 Kč	2 966 003 Kč	3 074 358 Kč

Zdroj: autor

V sedmém až dvanáctém měsíci prvního roku trend pokračuje naprosto totožně, jak tomu bylo v předchozích šesti měsících. První výdaj spojený s odvodem DPH budeme mít v desátém měsíci od začátku projektu.

Tabulka č. 13 - cashflow při využití kapacity na 20 %, 2. až 7. rok

20%	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PSPP	3 074 358 Kč	394 349 Kč	283 090 Kč	296 831 Kč	335 571 Kč	228 758 Kč
výnosy	2 350 848 Kč	2 350 848 Kč	2 350 848 Kč	2 350 848 Kč	2 350 848 Kč	2 350 848 Kč
provozní výdaje	1 268 723 Kč	1 268 723 Kč	1 268 723 Kč	1 268 723 Kč	1 268 723 Kč	1 268 723 Kč
výdaje financování	-858 014 Kč	-1 089 264 Kč	-1 064 264 Kč	-1 039 264 Kč	-584 818 Kč	o Kč
DPH	-141 567 Kč	-141 567 Kč	-141 567 Kč	-141 567 Kč	-141 567 Kč	-141 567 Kč
ostatní toky	-5 300 000 Kč	-2 500 000 Kč	-2 400 000 Kč	-2 400 000 Kč	-3 000 000 Kč	-3 500 000 Kč
KSP	394 349 Kč	283 090 Kč	296 831 Kč	335 571 Kč	228 758 Kč	206 763 Kč

Zdroj: autor

V projekci cashflow pro 2. až 7. rok máme naplánováno relativně masivní odvody peněz, které jsou zmíněny v položce „ostatní toky“. Odvody budou buď směrem k vlastníkům projektu nebo z části i jako mimořádné splátky financující bance (tzv. cash sweep), nebo jako korporátní daně (DPPO). Vedení projektu samozřejmě upřednostní první možnost, ale velmi bude záležet na podmínkách úvěrové smlouvy a dohodě s úvěrující bankou. Hladinu peněžních prostředků udržujeme na úrovni 200.000Kč až 400.000Kč - více peněz by projekt nevyužil a toto jako provozní rezerva plnohodnotně postačí.

Začínáme s počátečním stavem peněžních prostředků ve výši 500.000Kč viz provozní rezerva ze zakladatelského rozpočtu. Po zohlednění provozních výnosů, nákladů a výdajů na financování (úrok a úmor viz umořovací plán níže) máme čistý

peněžní tok lehce záporný. Ostatní toky jsou nulové a v budoucích případech budou znamenat různé, jednorázové peněžní operace, typicky to budou dotace nebo naopak vytahávání peněz pryč. Předpokládaná návratnost investice (vlastního i cizího kapitálu) je během poloviny čtvrtého roku. Návratností nemyslíme zisk, o který se dělí akcionáři spolu s věřiteli, ale opravdu vytažené peníze do rukou akcionářů. Pokud bychom do návratnosti počítali i výdaje spojené s úmorem, bude ještě o něco dříve.

V poslední variantě při vytížení 30 % vypadá plán velmi optimisticky - opět od prvního měsíce dosahujeme kladného peněžního toku a rychlé kumulaci peněžních prostředků, bez nutnosti dodatečných dotací. Naopak bude při plnění tohoto plánu umožněno vyvádět peníze pryč.

Tabulka č. 14 - cashflow při využití kapacity na 30 %, 1. až 6. měsíc

30%	1	2	3	4	5	6
PSPP	500 000 Kč	886 503 Kč	1 273 007 Kč	1 659 510 Kč	2 046 013 Kč	2 432 516 Kč
Výnosy	293 856 Kč	293 856 Kč	293 856 Kč	293 856 Kč	293 856 Kč	293 856 Kč
provozní výdaje	144 357 Kč	144 357 Kč	144 357 Kč	144 357 Kč	144 357 Kč	144 357 Kč
výdaje financování	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč
DPH						
ostatní toky	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
KSPP	886 503 Kč	1 273 007 Kč	1 659 510 Kč	2 046 013 Kč	2 432 516 Kč	2 819 020 Kč

Zdroj: autor

V šestém měsíci prvního roku máme naakumulováno již téměř 3mil. Kč. Čistý peněžní přírůstek činí téměř 400tis. Kč měsíčně.

Tabulka č. 15 - cashflow při využití kapacity na 30 %, 7. až 12. měsíc

	2018					
30%	7	8	9	10	11	12
PSPP	2 819 020 Kč	1 957 304 Kč	1 095 589 Kč	233 874 Kč	372 158 Kč	510 443 Kč

Výnosy	293 856 Kč	293 856 Kč	293 856 Kč	293 856 Kč	293 856 Kč	293 856 Kč
provozní výdaje	144 357 Kč	144 357 Kč	144 357 Kč	144 357 Kč	144 357 Kč	144 357 Kč
výdaje financování	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč	-51 709 Kč
DPH	-248 219 Kč	-248 219 Kč	-248 219 Kč	-248 219 Kč	-248 219 Kč	-248 219 Kč
ostatní toky	-1 000 000 Kč	-1 000 000 Kč	-1 000 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
KSPP	1 957 304 Kč	1 095 589 Kč	233 874 Kč	372 158 Kč	510 443 Kč	648 728 Kč

Zdroj: autor

První výdaj spojený s odvodem DPH máme v sedmém měsíci prvního roku. V tentýž měsíc také plánujeme první odvod peněz, a to od sedmého do desátého měsíce ve výši třikrát milion Kč.

Tabulka č. 16 - cashflow při využití kapacity na 30 %, 2. až 7. rok

30%	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PSPP	648 728 Kč	801 048 Kč	222 119 Kč	168 190 Kč	139 261 Kč	64 777 Kč
výnosy	3 526 272 Kč	3 526 272 Kč	3 526 272 Kč	3 526 272 Kč	3 526 272 Kč	3 526 272 Kč
provozní výdaje	1 732 281 Kč	1 732 281 Kč	1 732 281 Kč	1 732 281 Kč	1 732 281 Kč	1 732 281 Kč
výdaje financování	-858 014 Kč	-1 089 264 Kč	-1 064 264 Kč	-1 039 264 Kč	-584 818 Kč	0 Kč
DPH	-248 219 Kč	-248 219 Kč	-248 219 Kč	-248 219 Kč	-248 219 Kč	-248 219 Kč
ostatní toky	-4 000 000 Kč	-4 500 000 Kč	-4 000 000 Kč	-4 000 000 Kč	-4 500 000 Kč	-5 000 000 Kč
KSPP	801 048 Kč	222 119 Kč	168 190 Kč	139 261 Kč	64 777 Kč	75 112 Kč

Zdroj: autor

V druhém až sedmém roce se těšíme masivní přírůstku peněžních prostředků, který umožňuje roční odvod peněz ve výši 4 až 5mil. Kč, z toho 128tis. Kč jsou projektovány korporátní daně. Návratnost vloženého kapitálu (vlastní i cizí kapitál) se nám vrátí za velmi krátkou dobu - na začátku třetího roku.

Provozní výsledek hospodaření (EBITDA, NOPAT)

Zde můžeme vidět výsledky hospodaření v rámci jednotlivých třech variant vytížení od 10 do 30 %. Sledujeme jak výši EBITDA, tak i NOPAT.

Tabulka č. 17 - přehled výsledku hospodaření při různých variantách vytíženosti kapacity

EBITDA						NOPAT		
využití	den	měsíc	rok	úroky	odpisy	daňový základ	daň	NOPAT
10%	1 008 Kč	30 855 Kč	370 259 Kč	120 514 Kč	994 738 Kč	-744 993 Kč	0 Kč	-744 993 Kč
20%	2 946 Kč	90 177 Kč	1 082 125 Kč	120 514 Kč	994 738 Kč	-33 127 Kč	0 Kč	-33 127 Kč
30%	4 884 Kč	149 499 Kč	1 793 991 Kč	120 514 Kč	994 738 Kč	678 739 Kč	128 960 Kč	549 779 Kč

Zdroj: autor

Při využití kapacity na 10% máme roční EBITDA 370tis. Kč, ale NOPAT je naopak již záporný, a to ve výši -744tis. Kč. Při využití kapacity na 20% máme EBITDA na úrovni 1,08mil. Kč a NOPAT na černé nule, resp. lehce v záporu 33tis. Kč. Při využití kapacity na 30

% máme EBITDA 1,79mil. Kč a NOPAT konečně kladný ve výši 549tis. Kč. Úroky ani odpisy se nám v rámci variant nemění, nejsou ovlivněny vytížeností.

V dalších letech, za stejných předpokladů, se bude výsledek hospodaření lišit pouze o postupně snižující se úroky.

Tabulka č. 18 - vliv zmenšujících se úroků na výsledek hospodaření

rok	úrok	zvýšení VH oproti 1. roku
2018	118 014 Kč	0 Kč
2019	105 514 Kč	12 500 Kč
2020	86 764 Kč	31 250 Kč
2021	61 764 Kč	56 250 Kč
2022	36 764 Kč	81 250 Kč
2023	11 764 Kč	106 250 Kč

Zdroj: autor

S ubývající jistinou budou také významně ubývat nákladové úroky, po jednom roce udělá rozdíl 12,5tis. Kč, v posledním dokonce 106tis. Kč.

Zdroj financování

Zdroje financování našeho projektu jsou dva základní. Jedním z nich je vlastní kapitál, který je ve výši 3,5mil. Kč. Zbytek k potřebným 8,3mil. Kč bude zajištěn čerpáním bankovního úvěru. Bankovní úvěr má úvěrový rámec 4,82mil. Kč, jeho

jistina se čerpá naproti nákladovým fakturám na výstavbu projektu a dále na věci spojené se zahájením projektu, jak jsou definovány v zakladatelském rozpočtu. Úroková sazba činí 2,5% p.a.

Tabulka č. 19 - zdroje financování projektu

výše investice	8 320 554 Kč
ekvita	Kč 3 500 000
úvěr	4 820 554 Kč
sazba p.a.	2,5%

Zdroj: autor

Umořování čerpaného úvěru v čase zachycuje následující umořovací plán:

Tabulka č. 20 - umořovací plán

rok	jistina začátek	úmor	úrok	jistina konec	cash platba celkem
1 2018	Kč 4 820 554	Kč 500 000	120 514 Kč	4 320 554 Kč	Kč 620 514
2 2019	Kč 4 320 554	Kč 750 000	108 014 Kč	3 570 554 Kč	Kč 858 014
3 2020	Kč 3 570 554	Kč 1 000 000	89 264 Kč	2 570 554 Kč	Kč 1 089 264
4 2021	Kč 2 570 554	Kč 1 000 000	64 264 Kč	1 570 554 Kč	Kč 1 064 264
5 2022	Kč 1 570 554	Kč 1 000 000	39 264 Kč	570 554 Kč	Kč 1 039 264
6 2023	Kč 570 554	570 554 Kč	14 264 Kč	Kč -	Kč 584 818

Zdroj: autor

S financující bankou byl dohodnutý umořovací plán - doba splácení je šest let, kdy se v prvních dvou letech platí menší úmory, naproti tomu ve třetím a čtvrtém roce vyšší ve výši 1mil. Kč. Toto rozvržení poskytne z počátku prostor pro rozjetí projektu, kdy z počátku, při neznalosti klientů, nemusí dojít k plnění plánu tržeb. Tento faktor však bude ošetřen masivní reklamní kampaní před spuštěním, takže doufáme, že v průměru budou tržby odpovídat plánu již od prvních týdnů od spuštění. K výši investice 7,8mil. Kč bude ještě dalších 0,5mil. Kč jako provozní neúčelová záloha pro zajištění hladkého chodu cashflow. Tyto prostředky budou poskytnuty z vlastních zdrojů investora, celkový výdaj na projekt tedy činí 7,8 + 0,5mil. Kč.

Odpisy majetku a jejich promítnutí do nákladů je tvořen následujícím odpisovým plánem:

Tabulka č. 21 - odpisový plán

Odpisový plán

Investiční náklady technologií	ks		OS	doba od.	roční odpis
Mycí 4box vč. skladu	1	3 308 556 Kč	2	5	661 711 Kč
Vysavač	2	150 000 Kč	2	5	30 000 Kč
Magnetické karty (pro zákazníky)	10	53 367 Kč	2	5	10 673 Kč
Měnička a nabíječka na magnetické karty	1	12 341 Kč	2	5	2 468 Kč
Vysavač mincí	1	200 000 Kč	2	5	40 000 Kč
Konstrukce na oklep koberců	3	19 197 Kč	2	5	3 839 Kč
Držáky na koberce pro mytí tlakovou pistolí	8	3 949 Kč	2	5	790 Kč
Outdoor LED osvětlení	16	17 113 Kč	2	5	3 423 Kč
Vosk s dávkovacím čerpadlem	4	62 197 Kč	2	5	12 439 Kč
Předmycí program na mytí disků	4	108 599 Kč	2	5	21 720 Kč
Mycí program na čistou vodu	4	56 473 Kč	2	5	11 295 Kč
Anti-freeze systém v oběhu	1	27 259 Kč	2	5	5 452 Kč
Kompletní instalace podlahového vytápění	1	74 045 Kč	2	5	14 809 Kč
Dvoj funkční zařízení - voda do ostřikovačů + kompresor	1	98 726 Kč	2	5	19 745 Kč
Automat na mytí koberců	1	76 787 Kč	2	5	15 357 Kč
Dekorativní maska pro technickou místnost	1	24 682 Kč	2	5	4 936 Kč
Telemetrie - dálková správa + kontrola	1	51 831 Kč	2	5	10 366 Kč
Speciální vyztužené/alarmované dveře do tech. míst.	1	23 859 Kč	2	5	4 772 Kč
Kamerový systém	1	121 884 Kč	1	3	40 628 Kč
Zabezpečovací systém	1	30 471 Kč	1	3	10 157 Kč
Počítač	1	30 471 Kč	1	3	10 157 Kč
Čistící jímka odpadních vod	1	300 000 Kč	2	5	60 000 Kč
					994 738 Kč

Zdroj: autor

Odpisový plán respektuje legislativně dané odpisové skupiny (viz čtvrtý sloupec) a k tomu definovanou dobu odepisování (viz pátý sloupec). Mezi nejvýznamnější položku samozřejmě patří samotné čtyři mycí boxy s mycí technologií. Celkový roční odpis činí 994tis. Kč.

Zhodnocení finanční výnosnosti projektu

V kalkulovaných variantách vytíženosti projektu dostáváme EBITDA od 377tis. Kč až k 1,79mil. Kč. NOPAT se pohybuje od ztráty -744tis. Kč k zisku 549tis. Kč. NOPAT je ve střední variantě vytíženosti na černé nule, resp. -33tis. Kč. Pokud přihlídneme k nesouladu technické životnosti investice a daňové odpisové skupiny (které ročně tvoří téměř 1mil. Kč, přičemž na základě technické životnosti by mohl být odpis v rámci manažerského účetnictví třetinový), je tento výsledek relativně uspokojivý. Pokud se na to podíváme z peněžního pohledu, varianta vytíženosti 20% umožní za dobu života projektu vyvést směrem ven z projektu cca 19,1mil. Kč, což je více než pětinasobek vložené ekvity. V relativním vyjádření vychází zhodnocení projektu pro vlastníka na 36% návratnosti vlastního kapitálu (v peněžním vyjádření, při abstrahování od daně z příjmu).

Závěrem tedy můžeme říci, že varianta vytíženosti kapacity 10 % je nejmenší možnou k tomu, aby projekt, přes lehké provozní dotace v čase při splácení úvěru, přežil bez výraznějších problémů. Přežití však určitě není cílem vlastníka, a tak se tato varianta bere v úvahu možná pouze krátkodobě, v počátečních fázích projektu. Pokud by vytížení na úrovni 10 % mělo být trvalé, projekt by zcela jistě nebyl realizován. Vytížení 20 % přináší podstatnou přidanou peněžní hodnotu v čase a vlastník projektu by s ním byl spokojený. Za doby splácení úvěru by na samotného vlastníka příliš peněz nezbylo, ale po jeho splacení je čistý peněžní tok na velmi uspokojivé výši - stabilně cca 2,4mil. Kč ročně, což tvoří 68% vložené investorské ekvity. Varianta vytížení 30 % je optimistkou, avšak určitě ne nerealnou. Její číselné dopady odkrývají, jak rychle by vlastník projektu mohl vyvádět peníze na založení dalšího projektu.

3.6 SWOT

Mezi silné stránky našeho projektu patří poloha umístění naší samoobslužné auto myčky, velmi kvalitní a funkční mycí technologie, stanovený CRM systém, silně orientovaný pro zákaznický přístup a dostupnost finanční zdrojů. Vhodná poloha umožní příliv zákazníků i z řad „projíždějících“, tedy nikoliv pouze lidí, kteří za námi

budou cíleně jezdit. Vzhledem ke konkrétní poloze to tak budou návštěvníci retailové plochy nebo cestovatelé po jedné z hlavních dopravních tepen v Karlových Varech. Kvalitní mycí technologie zaručí funkční umytí. Pokud bychom měli levnější technologii, jako některá nepřímá konkurence, hrozilo by, že po první návštěvě u nás již zákazník nebude nákup opakovat. V našem případě by měl být přinejmenším příjemně překvapený, jak chemie, vařící voda a vysoký tlak fungují i bez absence mechanického čištění klasickými kartáči nebo koštětem. CRM systém je nástroj, který jsme doposud u žádné myčky v provozu neviděli. Bude to tedy naše konkurenční výhoda, pokud dokážeme segmentovat zákazníky a patřičně s nimi navazovat, budovat a řídit vztahy. Pro zákaznický přístup také není v tomto sektoru samozřejmostí, ale spíše světlou výjimkou – zákazníci na něj nejsou příliš zvyklí a tak předpokládáme, že to bude jeden ze stěžejních bodů odlišení se od přímé konkurence, spolu se CRM. Poslední zmíněnou silnou stránkou jsou finanční zdroje, kdy ekvita spolu s dostupným bankovním úvěrem umožňuje výstavu kvalitní a uživatelsky atraktivní infrastruktury a dále i nějakou dobu dotování provozu, pokud by zpočátku vykazoval záporné výsledky hospodaření.

Slabými stránkami jsou nízké resp. nulové zkušenosti v tomto sektoru, nicméně z pohledu zájemce o toto podnikání a důkladné sledování provozů a chování stávajících investorů máme předpoklad, že jsme všechny stěžejní prvky tohoto podnikání identifikovali a budeme je umět řídit. Více fundamentální slabou stránkou je jednoznačně fakt, že budeme začínat, jako většina ostatní konkurence nebo kolegů, pouze s jednou provozovnou. Tento fakt neumožní realizovat jakékoliv úspory z rozsahu, zejména myšleno úspory za marketing, strategické procesy, CRM a v neposlední řadě také reklamu. Další slabou stránkou, absolutně neřiditelnou, je počasí a časté mrazy v zimě. Nízké teploty pod bod mrazu totiž negativně ovlivňují fixní náklady přes zimu, kdy mycími pistolemi musí neustále protékat teplá voda, aby rozvody nezamrzly. Poslední bod výčtu slabých stránek – důraz na návratnost investice - se možná na první pohled nebude nikomu zdát jako slabá stránka, ale po zjištění, které typy investorů se vyskytují v tomto byznysu, je to opravdu spíše slabá stránka. Mnoho investorů je z řad východních podnikatelů, kteří jsou schopni postavit „zlaté paláce“, velmi náročné na provoz, velmi nákladné na výstavbu, které se velmi těžko budou navracet ve finančním smyslu. My se budeme chovat jako racionální investor, který bude požadovat a investovat tak, aby se realizovaná investice vždy vrátila, a to v nějaké určené době a v požadované výši.

Mezi příležitosti patří dosavadní absence přímé konkurence na našem zvoleném trhu – Karlovy Vary. Dále je to vysoká oblíbenost našeho produktu na jiných trzích, myšleno jak v rámci České republiky – zejména Praha, ale i v sousedních státech – Německo, Slovensko, Polsko, kde dokonce fungují subjekty na trhu ve konceptu jedna samoobslužná auto myčka na pouhých 5000 obyvatel a dokáže se velmi slušně rentovat. Poslední příležitostí je pozitivní změna ve zvyklosti lidí, myšleno jednak, aby začali více pečovat o svá auta z důvodu uvedených již v kapitole ohledně produktu, ale také aby používali právě náš produkt jako nástroj k odstranění nežádoucí špíny.

Co se hrozeb týče, na prvních dvou místech máme klasický „evergreen“ snad každého projektu – riziko vzniku nové konkurence a riziko vzniku zcela nové technologie. Tomu, že se vyskytne nová konkurence, nemůžeme zcela jistě zabránit, ale dopady tohoto negativního faktoru alespoň můžeme omezit tím, že vybereme právě to nejvíce atraktivní místo, resp. každý další příchozí na náš trh již bude mít jen a jen horší pozici. Dalším nástrojem může být působení ve více provozovnách v rámci jednoho trhu (pro nás Karlovy Vary), kdy budeme postupně obsazovat všechna atraktivní místa. Negativní změnou zvyklostí lidí máme na mysli, pokud by pro ně samoobslužné mytí nebylo příliš pohodlné a jezdili by výhradně do automatických myček. Poslední hrozbou je situace, kdy lidé nebudou rozlišovat mezi rozdíly v jednotlivých technologiích samoobslužného mytí a po vyzkoušení nějakého nekvalitního řešení, které ale ovšem vypadá velmi podobně, jako naše (mycí boxy a bezkontaktní mycí pistole s několika mycími programy), nás budou s tímto zaměňovat a jejich první negativní zjištění, že bezkontaktní mytí není funkční, v nich přetrvá a prostě nebudou ochotni zajet vyzkoušet náš produkt.

Tabulka č. 22 – SWOT analýza v bodovém souhrnu, zdroj: autor

S	W
poloha provozovny mycí technologie CRM systém pro zákaznický přístup finanční zdroje	nízké zkušenosti v tomto sektoru pouze jedna provozovna časté mrazy v zimě důraz na návratnost investice
O	T
absence přímé konkurence vysoká oblíbenost na jiných trzích poz. změna zvyklostí lidí	nová konkurence nová technologie neg. změna zvyklostí lidí záměna s jinou, méně kvalitní technologií

Zdroj: autor

3.7 Marketingová analýza a strategie

Marketingovou strategii určíme na základě nástroje od Kotlera (2014) a jeho marketingového procesu.

Zákazníkův problém je poměrně jasný – špinavé auto. Jeho potřeby a motivy ho nemít špinavé však mohou být odlišné, a to vyšší aktivní bezpečnost – tím máme na mysli čistá skla, která umožní kvalitní výhled, nebo čisté světlomety, které mají mnohem vyšší účinnost při nočním osvětlení a nejen to – špinavé světlomety rozhazují ohnisko a světelný tunel, který má vyprecizovanou dráhu s dvěma účely: za prvé poskytnout řidiči co nejlepší osvětlení trasy, na druhou stranu však také v žádném případě neoslnit řidiče protijedoucí vozidla. Pokud je světlomet špinavý, nejen tedy, že hůře osvětluje vlastnímu řidiči, ale také dokáže zapříčinit oslnění řidiče v protijedoucím vozidle a tak výrazně snížit bezpečnost silničního provozu. Pokud pomineme důvod aktivní bezpečnosti, zbývají nám další dva hlavní motivy. Druhým je image – mít pohledově hezké a umyté auto, v pozitivním slova smyslu oslnivé pro ostatní účastníky provozu a kolemjdoucí. Tento druh zákazníka je pro nás mnohem významnější, protože od něj lze očekávat mnohem vyšší útratu za jedno umytí, časté používání naší služby a v posledním řadě také velký potenciál na upselling

autokosmetiky a komplementárních služeb pro motoristy. Třetím, posledním motivem je mít čisté auto kvůli tomu, aby se sám majitel neušpinil při otevírání dveří a kufru.

Vzhledem k motivům tržní poptávky na umytí auta se tedy nabízí rozdělení do několika zákaznických segmentů, na které chceme zacílit:

- segment B – myjí kvůli bezpečnosti
- segment Č – myjí kvůli čistotě
- segment I – myjí kvůli image

Pro segmenty B a Č lze očekávat velmi podobné projevy tržního chování – budou používat základní mycí programy, nebudou kupovat autokosmetiku. Jejich četnost nákupu lze předpokládat jednou za dva týdny, při standardním počasí, kdy se auto nebude nadměrně špinit. Při návštěvě očekáváme útratu cca 50 – 70 Kč, v závislosti na velikosti jejich vozu. Tito lidé ocení účinné, rychlé a levné umytí, kterého dosáhnout pomocí použití prvních dvou resp. tří programů.

Pro segment I očekáváme dvakrát až třikrát vyšší četnost nákupu, přičemž uvažovaná útrata za jedno absolvované mytí bude cca 80 – 140 Kč, v závislosti na velikosti jejich vozu, samozřejmě na počasí, způsobu a míře aktuálního znečištění jejich vozu. Tito zákazníci ocení naše všechny čtyři programy, které budou plně využívat k uspokojení jejich potřeby. Oproti předchozím segmentům B a Č jim nabídneme velmi vysokou a účinnou kvalitu mytí, spojenou s velmi šetrným samotným způsobem mytí, který jakkoliv mechanicky nepoškodí ani chemicky nenaruší lak jejich vozu.

Ve třetím kroku definujeme naše 4P:

Product – produktem možnost umýt si auto, za částku, čas a úsilí přesně takové, které chtějí zákazníci obětovat. Nástrojem k tomu je bezkontaktní auto myčka.

Price – 10Kč za 50 vteřin mytí jakéhokoliv programu. Ze pohledu zákazníka lze absolvovat jak velmi levné mytí již za cca 30Kč, tak i velmi kvalitní za cca 150Kč. Cenový záběr je velmi široký a náš zákazník si přesně určí, kolik chce

utratit. Hodnota, kterou naproti tomu dostane, bude přímo úměrná utraceným penězům.

Place – místo působení bude jen a výhradně naše auto myčka. Do budoucna lze uvažovat umístění některých nových, komplementárních služeb, na náš webový eshop. Zejména auto kosmetika, dárkové vouchery, předplacené programy apod.

Promotion – propagace bude probíhat zejména na silničních tazích blízkých naší lokalitě. Podpora prodeje bude nejen v samotné reklamě, ale také předváděcích akcí, jak správně myčku resp. bezkontaktní pistoli a jednotlivé mycí programy použít. Při edukaci a osobním se seznámení se zákazníkem máme mnohem vyšší šanci na konverzi dnešních neuživatelů samoobslužného mytí a dále tím budeme zvyšovat loajalitu, které bude bariérou při vstupu nové konkurence na náš trh.

V posledním čtvrtém kroku marketingové procesu stanovujeme CRM – tedy systém řízení vztahů se zákazníky, kdy využijeme pokročilé znalosti o jednotlivých zacílených segmentech. Vzhledem k povaze zákazníků, kdy je jich větší počet a žádný z nich pro nás nemá majoritní hodnotu co se podílu na celkových tržbách týče, se bude jednat o masové CRM, používající několik nástrojů:

- 1) převáděcí akce s registrací – na akci se zákazník seznámí a použije způsobu našeho bezkontaktního mytí. Výměnou za vyplnění dotazníků a zařazení se do naší elektronické databáze, dostane drobný dárek a umytí jeho vozu zdarma.
- 2) Po zaplnění databáze a načerpání zákazníků na úroveň, se kterou lze relevantně pracovat a lze od ní očekávat přínosy, můžeme využít databázi kontaktů na pravidelné mailové newslettery.
- 3) Mimo emailingu bude naším významným komunikačním kanálem také Facebook, kam se budou průběžně vkládat aktuality a tipy, jak správně umýt vůz a jaké jsou nejnovější trendy v této oblasti. Vtipná videa, jak si lidi myjí auta sami, budou vhodná k proložení a pobaví naše odběratele.

Výjimkou, kdy nebudeme využívat masové CRM, jsou korporátní zákazníci. K těm bude obtížné proniknout, neboť každá větší firma se strukturalizovaným a řízeným nákupem má vybraného dodavatele PHM, od kterého čerpá i slevy a další benefity např. na mytí u nadnárodních řetězců čerpacích stanic. K akvizici této zákaznické skupiny samozřejmě nebude možno použít facebook, email nebo předváděcí akci (leda že by se tam ukázal majitel nebo manažer nákupu dané firmy a byl by velmi nadšený). Proto chystáme i program pro korporátní zákazníky, kdy jsme připraveni osobně a velmi individuálně akvírovat nové zákazníky, podporovat je a prohlubovat s nimi vztahy.

3.8 Organizační tým

Vzhledem k povaze projektu, a sice že se jedná o samoobslužný systém mytí, jsou tedy požadavky na provozní obsluhu minimální - avšak nikoliv žádné. Pojďme si ale potřebné kompetence rozdělit do dvou hlavních oblastí:

- A) Strategické – tím máme na mysli sestavení a exekuci byznys plánu, od prvotní myšlenky, přes načerpání bankovního úvěru, výběru pozemku, dodavatele řešení, získání prvních zákazníků až k řízení CRM. Na toto je stanoven jeden projektový manažer, jehož vytíženost se předpokládá 60 hodin týdně po dobu prvních dvou měsíců k plánování, dále vytíženost cca 25 hodin týdně během realizace stavby a přípravy CRM po dobu dvou měsíců, a spuštění provozu a implementace procesů vytíženost cca 15 hodin týdně manažerskou koordinací, kontrolou a převozu peněžní hotovosti z trezoru do banky. Přirozeně tuto funkci tedy bude zastávat buď majitel projektu nebo jeho podřízený projektový manažer, kterého vytěžuje na více projektech zároveň.
- B) Provozní / technické – zde musíme zajistit činnosti jakými jsou: doplňování provozních náplní, kontrola tlaku a teploty (lze na dálku i přes aplikaci pro iOS), čištění odtokového potrubí a filtrů, čištění a

vyspávání vysavačů, odpadkových košů nebo obecný úklid areálu. V zimních měsících, pokud mrzne, je také potřeba solit posypovou solí prostor příjezdu a odstraňovat ledové námrazy, které se samozřejmě tvoří velmi hojně (samotný systém pistole nezamrzne, jelikož neustále protéká teplá voda). Provozní vyžaduje kapacitu cca 2 x 2 hodiny každý den (ráno a večer). V ideálním případě tedy budeme hledat brigádníky studenty či důchodce, kterým bude vyhovovat zkrácený úvazek na DPP.

3.9 Strategie růstu

Růst našeho byznys plánu může být činěn dvěma základními aspekty. Tím prvním je zvyšování výtěžnosti, provozu a ziskovosti jedné provozovny (rozumějme jednoho setu tří až šesti boxů + dodatečných dvou vysavačů, případně pračky na koberečky). Druhým aspektem je pak rozšiřování počtu celých samotných provozoven. V prvním případě je to tedy o zvyšování tržního podílu na daném trhu nebo zvětšení daného lokálního trhu (konverzi neuživatelů na uživatele). V druhém případě je to spíše o extenzivním rozvoji, kdy budeme rozšiřovat působišť a přidávat nové a nové trhy. Nutným předpokladem pro postavení provozovny je samozřejmě fakt, že nová provozovna nebude „kanibalizovat“ tu stávající, tím by samozřejmě docházelo k menší výtěžnosti projektu jako celku, kdy by do jisté míry nebyly dosaženy žádné nové tržby, ale naopak by fixní náklady byly dvojnásobné. Výjimkou, kdy by se tolerovala kanibalizace do jisté míry by byla situace, kdy by nově postavená provozovna sice kanibalizovala, ale také významně odčerpávala poptávku od jiné konkurenční provozovny naprosto cizího provozovatele a vlastníka.

Zvyšování výtěžnosti

Zvyšování výtěžnosti můžeme realizovat pomocí několika způsobů:

- Konvertovat dnešní nezákazníky na zákazníky
 - Retailové
 - Fleetové (korporátní)

- Zvýšit výtěžnost dnešních zákazníků
 - Zvýšit loajalitu (používání pouze naší myčky)
 - Zvýšit frekvenci používání
 - Zvýšit míru používání (delší mytí a využití všech mycích programů v rámci jedné návštěvy pro umytí)

Konverze dnešních nezákazníků na budoucí zákazníky je možná, zejména díky prodejně – edukativním akcím, kde lidem, kteří se ještě neseznámili s bezkontaktní technologií mytí ukážeme, jak rychlé, jednoduché a levné je tento způsob mytí vozu. U fleetové klientely je to spíše o tom, buď vyhrát tendr na dodavatele, tzn. zejména dát co nejnížší cenu a požadovanou (postačující) kvalitu mytí. Mimo věcného produktu pro firemní klientelu je také důležité mít nástroje a infrastrukturu pro platby na fakturu s měsíčním vyúčtováním, a to s skrze čipy. Uživatel tedy neplatí při každém mytí drobnými, ale pouze se přihlásí čipem, který dále od reportuje délku mytí. Jednou za měsíc se pak vytvoří report, který po odsouhlasení protistranou vystane ve fakturu k úhradě.

Co se týče zvyšování výtěžnosti dnešních zákazníků skrze loajalitu, máme tím na mysli budování osobního vztahu se zákazníkem. Pokud takto občasně budeme přítomni na myčce a učit zákazníky, jak správně a efektivně používat bezkontaktní pistole, budeme tím navazovat a prohlubovat osobní vztahy. Po navázání vztahu je již jednodušší a mnohem efektivnější zákazníka edukovat, proč se častěji mytí auta vyplatí. Můžeme odkazovat jak na vyšší aktivní bezpečnost, tak i ochranu laku, který může být narušován a poškozován cizími elementy, jež se na laku usadí, zasychají tam doslova ho leptají. S tím souvisí i potřeba používat veškeré portfolio nabízených mycích programů, kde má každý svůj odlišný a důležitý účel.

Výtěžnost jednotlivých provozoven již máme ošetřenou, nyní pojďme na zvyšování počtu provozoven.

Rozšíření počtu provozoven

Rozšíření počtu provozoven lze realizovat několika způsoby:

- Výstavbou nové

- Koupí
 - Koupě fungujícího, rozběhnutého projektu
 - Koupě plánu, pronájmu pozemku s připraveným územním řízením
- Spoluprací
 - Řešit projekt 50/50
 - Být provozovatelem a aktivním správcem
 - Být investorem a přenechat provoz partnerovi

Výchozí způsobem nabízejícím se pro zvýšení počtu provozoven je výstavba nové. Ta samozřejmě obnáší veškerý zdlouhavý stavební proces, od vyhledání použitelného a vhodného pozemku přes stavební řízení, až po umístění stavby. Celý proces je časově i rizikově náročný, ale pokud vše dobře ošetříme a zejména se nám podaří najít lokalitu s vysokým obchodním potenciálem, máme úspěch téměř zaručen.

Pokud bychom znovu nechtěli absolvovat celý dlouhý proces výstavby viz předchozí odstavec a naskytne se nám k tomu příležitost, můžeme další provozovnu získat díky koupi. Kupuje se buďto již hotový, fungující projekt. Jeho valuace probíhá výnosovou metodou – nejčastěji na základě diskontovaného toku cashflow poníženého o provozní investice. Autor této práce již měl možnost se s několika nabídkami na prodej fungujících projektů již potkat a dle jeho názoru jsou vzhledem k povaze podnikání a relativní rizikovosti docela vysoké multiplikátory – pohybovali se na úrovni k 10ti násobku čistého zisku. Ve srovnání s nemovitostmi, které mají mnohem delší životnost, se tedy jeví tyto nabídky jako silně neatraktivní, z pohledu racionálního investora. Opakem a vhodnou situací by bylo, pokud by nějaký majitel stávající auto myčky rychle potřeboval hotovost, pak lze za tohoto předpokladu očekávat atraktivní cenu. Alternativou ke koupi zcela fungujícího projektu také může být koupě plánovaného projektu, tzn. nakoupit řešení, ve kterém bude připravený pozemek a předjednané administrativní úkony spojené se stavebním řízením.

Poslední z uváděných možností, jak zvýšit počet provozoven, je několik druhů spolupráce s druhými obchodními partnery. První z uváděného je model tzv. „50/50“, kdy se spojí dva podnikatelé, s velmi podobnými zdroji, ambicemi a know-how a chtějí vše řešit napůl. Nejčastějším důvodem je jejich omezená kapitálová vybavenost k poskytnutí vyžadované ekvity (vlastního kapitálu) nebo motiv sdílet riziko. Dalším

modelem je koncept, kdy protistrana poskytne infrastrukturu – např. pozemek a zázemí know-know stavebních prací, a obchodní a provozní činnost nechá na sektorovém „mazákovi“. Poslední možností námi uvažovaného typu spolupráce je přesně opačný model k předchozímu, kdy se akorát prohodí role obou účastníků, ale princip spolupráce je podobný. Využití tohoto modelu předpokládáme v pokročilé fázi projektů, při více provozovnách, na více vzdálenějších místech, kdy zakladatelé původních projektů již nebudou mít kapacitu se o všechny nové provozovny starat aktivně, osobně. V tomto případě tedy již narážíme na problém delegace, decentralizace výkonné moci a kontroly. Kontrola je v našem případě relativně jednoduchá a velmi lehko proveditelná, neboť je celý objekt pod kamerovým dohledem a veškeré tržby a provozní data jsou dostupná realtime v aplikaci pro iPad.

3.10 Realizační projektový plán

Harmonogram projektu je rozdělen do čtyř základních fází.

Ve fázi číslo jedna je obsaženo kompletní plánování, od sestavení byznys plánu, vyhledání pozemku až po výběr dodavatelů. V této fázi určujeme, co, jak a kdy se bude dělat. Předpokládáme dobu trvání o rozsahu dva měsíce při vytíženosti projektového manažera 60 hodin týdně.

Ve fázi dva řešíme čistě zdroj financování resp. získání a čerpání úvěru. U této činnosti bude potřeba předložit bance veškerou dokumentaci zpracovanou ve fázi jedna a dále vyplnění jejich specifických reportů. Předpokládáme výběrové řízení na dodavatele bankovního financování o třech subjektech a rozhodnutí do jednoho měsíce. Případné prodlevy ze strany bank však samozřejmě tuto fázi mohou značně prodloužit. Uvažujeme dokončení této fáze za přibližně jeden měsíc při vytíženosti manažera 4 hodiny týdně.

Ve fázi tři máme v plánu kompletní development - úprava pozemku, výstavba mycích boxů, vysavačů a zázemí, napojení na síť apod. Současně s tímto se budeme dále zabývat stanovováním procesů a získáváním prvotních zákazníků z řad firemní klientely. V neposlední řadě budeme také provádět pracovní pohovory na pozici provozního technika.

Ve čtvrté fázi se jedná o zahájení ostrého provozu a koordinaci provozních činností. Vzhledem k absolutnímu začátku lze očekávat mnoho provozních zádrhelů, které je potřeba identifikovat a stanovit jejich kvalitní a efektivní řešení. Důležitou složkou na počátku čtvrté fáze také budou různé marketingové kampaně a události, ať už pro retailové nebo firemní zákazníky.

Tabulka č. 23 – harmonogram projektu

fáze	činnosti	dobu trvání	vytíženost týdně - projektový manažer	vytíženost týdně - provozní technik
1	sestavení byznys plánu, vyhledání pozemku a výběr dodavatelů	2 měsíce	60 hodin	0 hodin
2	získání a čerpání úvěru	1 měsíc	4 hodiny	0 hodin
3	stavební činnosti, implementace procesů, zahájení CRM	3 měsíce	25 hodin	10 hodin
4	zahájení provozu, koordinace	n / a	15 hodin	28 hodin

Zdroj: autor

4. ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení podnikatelského plánu pro výstavbu samoobslužné auto myčky. Analýza a popis potřebných zdrojů, ověření životaschopnosti a kalkulace finanční výkonnosti projektu. Postupně došlo k rozpracování jednotlivých stěžejních částí, s akcentem na analytické moderní metody a velmi podrobný finanční plán.

Popis produktu úspěšně identifikoval konkurenční výhody oproti konvenční konkurenci našeho řešení. CCQ Analýza ukázala, že je velká difference v rámci nabídky mezi okolními trhy (Česká republika, Polsko a Slovensko), za to však lze předvídat velmi podobnou poměrovou poptávku vzhledem k obyvatelstvu resp. kupní síle. Další zjištěné výhody přidala i analýza dodavatelů nebo konkurence, kde jsme identifikovali velké množství dodavatelů a naopak malé množství přímé konkurence. Finanční plán, který pracuje se třemi různými variantami vytížení, vykazuje kapitálovou potřebu pro realizaci projektu 8,3mil. Kč, z toho je potřeba vlastní investorská ekvita pouze 3,5mil. Kč. Pouze za předpokladu první varianty vytížení 10 % by nedávalo smysl projekt realizovat, naopak ostatní dvě, relativně střídme prognózy, vyúsťují ve velmi zdařilou finanční výkonnost, při střední variantě vytížení 20 % vychází průměrné volné cashflow cca 2,4mil. Kč ročně, tzn. ROE 68% p.a. Nebyla opomněná ani strategie růstu, která určila možné směry expanze.

Největší hrozbou celého řešeného projektu je riziko vstupu nové konkurence. Tento faktor je v rámci podnikatelských plánů velmi oblíbeným evergreenem, ale v našem konkrétním případě to opravdu platí dvojnásobně. V mnoha regionech můžeme aktuálně vidět nemálo výstaveb nové přímé konkurence. To, že se tak přílišně neděje v rámci naší lokality – Karlovy Vary, může mít své důvody – nenachází se tam lokální investor se zájmem o tento sektor, investoři z jiných lokalit se této vyhýbají z důvodu horší dopravní přístupnosti (neexistence dálnice) nebo netradiční motoristické klientele z řad ruských, německých a asijských národností. Ale to jsou pouze autorovo spekulace.

Vzhledem ke zjištěnému současnému stavu trhu, velmi atraktivní finanční výkonnosti a možnosti financovat bankovním úvěrem bez nutnosti dodatečné zástavy

mimo mycí technologie doporučujeme realizaci projektu, a to co nejdříve. Stěžejním faktorem úspěchu bude být prvním v naší lokalitě a vytvořit bariéry vstupu pro nově příchozí konkurenty, zejména zabrat ty nejlepší dostupné lokality a dále vytvořit kvalitní CRM, jež bude generovat spokojené a loajální zákazníky.

POUŽITÁ LITERATURA

BLACKWELL, Edward. How to prepare a business plan. 5th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 978-0-7494-4981-0

COKE, Al. Seven steps to a successful business plan. New York: AMACOM, c2002. ISBN 9780814406489

EDWIN T. CREGO, **PETER D. SCHIFFRIN** a **JAMES C. KAUSS**. How to write a business plan. 4th ed. Watertown, MA: American Management Association, 1995. ISBN 9780761215264

KIM, W. Chan a **MAUBORGNE**, Renée. Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 236 s. Knihovna světového managementu; sv. 15. ISBN 80-7261-128-3

KISLINGEROVÁ, E. A kol. Manažerské finance, 3. Vyd., C. H. Beck, Praha, 2010, ISBN 978.80-7400-194-4

KOTLER Philip a Gary **ARMSTRONG**. *Principles of marketing*. 15th ed., global ed. Boston: Pearson, 2014. ISBN 9780273786993.

MCKINNEY, Anne. Real business plans & marketing tools: including samples to use in starting, growing, marketing, and selling your business. Fayetteville, NC: PREP Pub, c2003. Business success series (PREP Publishing). ISBN 9781885288363.

SRPOVÁ Jitka et al. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1

SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.

THOMAS, Rawley a Benton E. GUP. The valuation handbook: valuation techniques from today's top practitioners. Hoboken, N.J.: Wiley, c2010. Wiley finance series. ISBN 9780470385791.

VEBER Jaromír a kol. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6

Arther D. Little 2015 přednášky na VŠE LS 2015

TYLL 2010 http://www.tyllco.cz/vse/download_x/podnikatelsky_plan.pdf

TYLL 2015 přednášky na VŠE ZS 2015

Businessinfo.cz 2017 <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!>

Knowledge Management Tools 2013 www.knowledge-management-tools.net

ROEDL 2014

http://www.roedl.com/fileadmin/user_upload/Roedl_Czech_Republic/clanky/2014/Ucetnictvi_v_praxi_07_DTR.pdf

Podnikátor.cz <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/priprava-na-podnikani/n:16975/Analyza-trhu>

BKF Carwash 2017 <http://bkfcarwash.cz/produkty/mycky-aut/>

Bloomberg 2016 https://about.bnef.com/press-releases/clean-energy-defies-fossil-fuel-price-crash-to-attract-record-329bn-global-investment-in-2015/?utm_medium=microsite&utm_campaign=BNEF2015&utm_source=PRlink&utm_content=link&utm_term=

CW-Tech 2017 <http://cw-tech.com/cs/>

Dailymail 2015 <http://www.dailymail.co.uk/news/article-3360199/Number-automatic-car-wash-sites-halved-15-years-hand-wash-businesses-boom.html>

EHRLE 2017 <http://www.ehrle.cz/cz/>

Wash Tec 2017 <http://www.washtec.cz/>

Globus 2017 <https://www.globus.cz/>

Google 2017 <https://www.google.cz/maps>

MOL 2017 <https://molcesko.cz/cz/>

OC Fontána 2017 <http://www.oc-fontana.cz/obchody-a-sluzby/sluzby-ostatni/myci-linka-imo/>

OMV 2017 <http://www.omv.cz/portal/O1/cz/private>

Tesco 2017 <http://itesco.cz/>