

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Podnikatelský plán na rozšíření podnikatelských aktivit – fyzická  
osoba**

**Business Plan to Extend Business Activities – Individual entrepreneur**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Autor: Martin Podzimek

Studijní obor: Ekonomika a management

Vedoucí práce: Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D.

Hradec Králové

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne

podpis  
Martin Podzimek

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Vítězslavovi Hálkovi, MBA, Ph.D., za odborné vedení a konzultace při zpracování mé bakalářské práce. Velice si vážím jeho rad, cenných připomínek a konstruktivní kritiky, kterou mi při vedení práce poskytl.

## ANOTACE

V rámci podnikatelské činnosti je podnikové plánování jednou z klíčových aktivit určujících správné fungování firmy. Vychází ze stanovené strategie, cílů firmy a z jejich představ o fungování, rozvoji a směřování podnikatelských aktivit. Výsledným hmotným produktem podnikového plánování je podnikatelský plán.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na podnikatelský plán jako klíčový nástroj pro úspěšnou realizaci projektu. Teoreticko-metodologická část bakalářské práce obsahuje a vysvětluje pojmy, které jsou pro zvolené téma podstatné. Věnuje se základním principům plánování a definování struktury podnikatelského plánu. V aplikační části je vypracován konkrétní podnikatelský plán pro menší truhlářskou firmu. Jsou zde popsány jednotlivé kroky tvorby podnikatelského plánu, včetně stanovení cílů a strategií, popisu realizace, analýzy konkurence, určení cílových trhů, finančního plánování, marketingového plánu a definice rizik. Výsledkem práce je sestavený podnikatelský plán, který ukazuje záměr v jeho číselné podobě, shrnuje finanční výsledky, potřebu peněžních prostředků a poukazuje na možná rizika. Druhým produktem aplikační části je tzv. *model návratnosti*, jenž poskytuje rámec pro rozhodování v případě potřeby posouzení budoucích projektů nebo investic. Cílem této práce je poukázat na možné změny, odhalit příležitosti a jejich modelací určit dopady na podnikatelskou činnost vybrané firmy.



## **ANNOTATION**

In the context of business activity, corporate planning is one of the key activities determining the proper functioning of a company. It is based on the established strategy, the objectives of the company and their ideas about the functioning, development and direction of business activities. The final tangible product of corporate planning is the business plan.

This bachelor thesis focuses on the business plan as a key tool for successful project implementation. The theoretical and methodological part of the bachelor thesis contains and explains the concepts that are relevant to the chosen topic. It deals with the basic principles of planning and defining the structure of a business plan. In the application part a concrete business plan for a small joinery company is developed. The individual steps of developing a business plan are described, including setting goals and strategies, describing implementation, analyzing competitors, identifying markets, financial planning, marketing plan, and defining risks. As a result of the work, a business plan is drawn up showing the intention in its numerical form, summarizing the financial results, the need for funds and pointing out possible risks. The second product of the application part is a developed payback model, providing a framework for decision making when future projects or investments need to be assessed. The aim of this work is to highlight possible changes, identify potential opportunities and, by modelling them in the business plan, determine their impact on the business activities of the selected firm.

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část.....	2
2.1	Vymezení pojmu fyzická osoba a živnostenské podnikání.....	2
2.2	Strategické řízení a plánování .....	4
2.3	Strategie.....	6
2.4	Podnikatelský plán .....	8
2.5	Struktura podnikatelského plánu.....	9
2.5.1	Titulní strana a název projektu.....	10
2.5.2	Shrnutí.....	10
2.5.3	Představení firmy .....	11
2.5.4	Strategie firmy a její cíle.....	11
2.5.5	Popis podnikatelské příležitosti a produktu .....	12
2.5.6	Zákazníci.....	12
2.5.7	Realizace .....	13
2.5.8	Konkurence .....	13
2.5.9	Marketingový plán.....	14
2.5.10	Finanční plán.....	14
2.5.11	SWOT analýza .....	17
2.5.12	Hodnocení rizik.....	18
2.5.13	Časový harmonogram .....	18
2.5.14	Přílohy.....	18
3	Aplikační část .....	19
3.1	Použitý přístup v aplikační části.....	19
3.2	Představení firmy a její současné situace.....	20
3.2.1	Základní informace .....	20
3.2.2	Zákazníci.....	21
3.2.3	Dodavatelé .....	22
3.2.4	Konkurence .....	22
3.2.5	Produkt, cena, distribuce a komunikace .....	23
3.2.6	Personální obsazení.....	24
3.2.7	Ekonomická situace 2019–2022 .....	24

3.2.8	Závěrem k současné situaci .....	26
3.3	Podnikatelský plán .....	27
3.3.1	Titulní strana .....	27
3.3.2	Shrnutí.....	28
3.3.3	Představení firmy .....	29
3.3.4	Strategie firmy a její cíle.....	29
3.3.5	Popis podnikatelské příležitosti .....	35
3.3.6	Zákazníci.....	39
3.3.7	Realizace .....	39
3.3.8	Konkurence .....	40
3.3.9	Marketingový plán .....	41
3.3.10	Finanční plán.....	42
3.3.11	Analýza SWOT.....	53
3.3.12	Hodnocení rizik.....	54
3.3.13	Časový harmonogram .....	55
4	Závěr.....	56
5	Seznam literatury .....	58
5.1	Tištěné zdroje .....	58
5.2	Internetové zdroje.....	59
6	Seznam obrázků.....	61
7	Seznam tabulek.....	62
8	Seznam příloh .....	63
	Příloha 1: Model návratnosti – výpočtová část.....	64
	Příloha 2: Model návratnosti – rekapitulace .....	65
	Příloha 3: Zadání bakalářské práce.....	66

# 1 Úvod

„Podnik, který neplánuje, plánuje neúspěch“ (Pinson, 2008, s. 2).

Tento citát je velkou pravdou. Setkal jsem se s ním při studiu odborné literatury již před nějakým časem a motivoval mě natolik, že jsem si téma podnikového plánování zvolil pro svou bakalářskou práci. Vždy, když se k němu vrátím, ptám se sám sebe: Co se děje, když podnik plánuje? Co mu to přináší? Kam a jak ho to posouvá? Co bych měl vědět, kdybych si já jednou chtěl založit své podnikání? Proč mnoho firem po celou dobu své existence stagnuje ve svém rozvoji, to neplánují? Jak má vůbec podnikatelský plán vypadat? Potřeba znát odpovědi na tyto otázky, alespoň zčásti, je jedním z důvodů zpracování tohoto podnikatelského plánu.

Pro jeho sestavení jsem si záměrně vybral firmu, o které si myslím, že má velký potenciál růst, ale neumí toho využít. Jde o malou truhlářskou firmu, mně velmi blízkou, která je na trhu už 20 let. V současné době poskytuje své služby v oblasti výroby nábytku, stavebního truhlářství a zabývá se i opravami a repasováním různých dřevěných komponentů. Firma se těší velké poptávce, má dostatek práce na celý rok, ale zisky tomu zcela neodpovídají. Jeho majitel tak stojí před rozhodnutím, zda firmu rozšířit o další aktivity, popř. nějakým vhodným způsobem snížit nákladovost stávající výroby. Ta se v současné době vlivem inflace, růstu cen energií a nestabilní situací kvůli krizi na Ukrajině neustále zvyšuje. Majitele firmy to logicky vede k tomu, aby se zamýšlel nad budoucností svého podnikání a stále častěji řeší otázku, jak předejít negativním dopadům této situace. Záměrem majitele je zlevnit materiál vstupující do výroby, konkrétně sušené dřevo, a docílit tak vyšší marže a následně vyšší ziskovosti finálních produktů. V souvislosti s tím firma v současné době uvažuje o koupi sušárny na mokré dřevo, čímž by mohla rozšířit svou činnost o výrobu sušeného dřeva.

Cílem této bakalářské práce je rozpracovat myšlenky a záměry majitele firmy do podoby podnikatelského plánu a ukázat možná úskalí a rizika s ním spojená. Prvním cílem práce je simulovat budoucí výnosy, zisky a případné ztráty, které by mohly vzniknout spuštěním nové výroby, propočítat potřebu finančních prostředků a dobu návratnosti investice. Druhým cílem je vytvořit šablonu podnikatelského plánu poskytující rámec pro rozhodování i pro budoucí potřeby firmy. To vše je spojeno s dalšími otázkami: Jak rychle jsem schopen plán vytvořit? Jaké informace potřebuji znát a jaká kritéria mi pomohou rozhodnout se, zda projekt uskutečnit, nebo ne?

## 2 Teoreticko-metodologická část

### 2.1 Vymezení pojmu fyzická osoba a živnostenské podnikání

Pojem fyzická osoba může být vykládán dvěma způsoby. Nejčastěji se buď vztahuje na jedince jako takového, nebo na osobu, která podniká a vydělává si tím na živobytí, tedy fyzickou osobu v roli podnikatele. Termín fyzická osoba je základním právním pojmem, který se vyskytuje v různých kontextech a oblastech práva. Najdeme ho například v zákoně č. 89/2012 Sb., občanském zákoníku, který pohlíží na fyzickou osobu jako na právní osobnost a charakterizuje ji následovně (§ 15): „Právní osobnost je způsobilost mít v mezích právního řádu práva a povinnosti.“ Dále se v něm uvádí, že „člověk má právní osobnost od narození až do smrti“ (§ 23), jinými slovy: status fyzické osoby získá člověk v momentě svého narození a pozbuje ho v okamžiku, kdy je prohlášen za mrtvého. Pojem podnikatel najdeme v občanském zákoníku také, a to v § 420: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ Tento zákon dále v § 421 stanoví, že „podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona“. Pojem fyzická osoba se nachází i v dalších zákonech, jako jsou například zákon ČNR č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, nebo zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

Na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky je živnostenské podnikání charakterizováno jako specifická oblast podnikání v oblasti výroby, obchodu a poskytování služeb. Aby fyzická osoba mohla na území České republiky podnikat, musí splňovat požadavky vyplývající z právních předpisů. Těmi hlavními a základními jsou nařízení vlády č. 278/2008 Sb., které stanoví obsahové náplně jednotlivých živností, a dále pak již zmiňovaný zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (MPO, 2023). Ten ve svém § 2 uvádí, že „živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“ a může ji „provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené tímto zákonem“ (§ 5), tedy podnikatel na základě vydaného živnostenského oprávnění.

Podnikající fyzické osoby jsou povinny vést buď daňovou evidenci, nebo účetnictví, pokud jsou účetní jednotkou. Daňovou evidenci upravuje zákon ČNR č. 586/1992 Sb.,

o daních z příjmů. Tato evidence obsahuje údaje o příjmech a výdajích, majetku nebo dlužích a slouží ke stanovení základu daně a výši daně z příjmů (Finanční správa, 2023). Účetnictví je zakotveno v zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Ten se vztahuje na účetní jednotky, kterými jsou podle § 1 odst. 2 mimo jiné: „ (...) d) fyzické osoby, které jsou jako podnikatelé zapsány v obchodním rejstříku; e) ostatní fyzické osoby, které jsou podnikateli, pokud jejich obrat podle zákona o dani z přidané hodnoty, včetně plnění osvobozených od této daně, jež nejsou součástí obratu, v rámci jejich podnikatelské činnosti přesáhl za bezprostředně předcházející kalendářní rok částku 25 000 000 Kč; f) ostatní fyzické osoby, které vedou účetnictví na základě svého rozhodnutí; g) ostatní fyzické osoby, které jsou podnikateli a jsou společníky sdruženými ve společnosti; h) ostatní fyzické osoby, kterým povinnost vedení účetnictví ukládá zvláštní právní předpis.“

Dle výše uvedeného není nutné, aby podnikající fyzické osoby vedly daňovou evidenci, ale mohou se rozhodnout pro vedení účetnictví. Rozhodnutí vést účetnictví namísto daňové evidence považuji v případě firem s tendencí růstu, vyšším obratem nebo s vyšší mírou podnikatelských aktivit za moudrý krok, a to z důvodu jeho přehlednosti a komplexnějšího pohledu na hospodaření firmy. Podle mého názoru není zcela jasná forma, jak přistupovat k vedení daňové evidence. Každá firma si ji do jisté míry určuje sama. Proto si myslím, že podvojný způsob vedení účetnictví poskytuje větší kontrolu nad správností zaúčtování účetních případů a následném stanovení základu daně, než je schopna poskytnout daňová evidence. Její určitou výhodou, a to především pro drobné podnikatele, spatřuji v kontextu se stanovováním základu daně z příjmů, který se v případě daňové evidence zjišťuje jako rozdíl mezi příjmy a výdaji, na rozdíl od účetnictví, kde je to rozdíl mezi náklady a výnosy. Příjem je příjmem v momentě okamžiku jeho zaplacení, tedy přijetí peněz do pokladny či na účet – v tomto momentě vstupuje do základu daně. Výdaj je výdajem také v okamžiku jeho zaplacení, tedy když jsou vydány peněžní prostředky z pokladny nebo z bankovního účtu. Tehdy také vstupuje do základu daně jakožto položka snižující základ daně. Jinými slovy: pokud by podnikatel nedostal za své služby, zboží apod. zaplacené, nemusí z tohoto neuskutečněného příjmu platit daň. Nezaplacený závazek si ale nemůže odečíst ze základu daně. Tento postup zabezpečuje, že se drobní podnikatele nedostanou do předstihu s placením daně za „peníze“, které ještě neobdrželi, popř. do potencionálních problémů ve smyslu solventnosti. Naproti tomu v účetnictví není pro výnosy a náklady rozhodující okamžik zaplacení, ale okamžik provedení daného výkonu. To znamená že vstupují do základu daně z příjmů v okamžiku vzniku a tuto daň je třeba zaplatit i v případě, že úhrada

za ně nebyla doposud provedena. Tento fakt může výrazně negativně ovlivnit cash flow, a to především na straně nezaplacených pohledávek za uskutečněné výnosy.

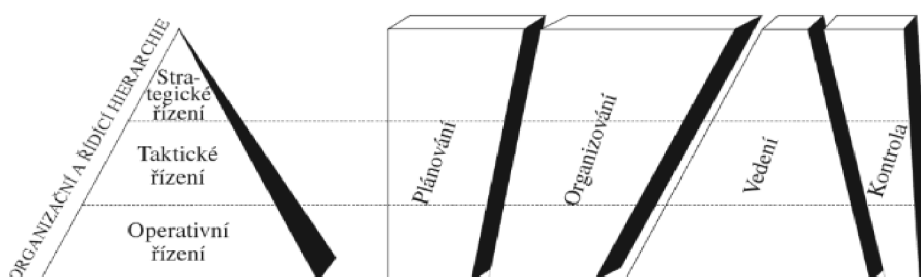
Sazba daně podle § 16 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, „činí 15 % pro část základu daně do 48násobku průměrné mzdy a 23 % pro část základu daně přesahující 48násobek průměrné mzdy“. Kromě daně z příjmů odvádí podnikající fyzické osoby na základě zákona ČNR č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění, a podle zákona ČNR č. 289/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, platby zdravotního pojištění, pojistné na důchodové pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti (dále jen sociální pojištění), a to ve výši 29,2 % v případě sociálního pojištění a 13,5 % v případě zdravotního pojištění z výše vyměřovacího základu. Vyměřovací základ pro účely sociálního a zdravotního pojištění je částka, ze které se určuje výše odvodu na tato pojistné. Kromě výjimek a osob povinných platit alespoň z minimálního vyměřovacího základu se jedná o částku odpovídající 50 % daňového základu v případě zdravotního pojištění a nejméně 50 % daňového základu v případě sociálního pojištění. Dle zákona o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti (§ 3a a § 5b) „daňovým základem se pro účely tohoto zákona rozumí dílčí základ daně z příjmů ze samostatné činnosti podle zákona o daních z příjmů, které jsou nebo by byly, pokud by podléhaly zdanění v České republice, předmětem daně z příjmů fyzických osob“.

Výše popisovaná fakta mohou mít vliv na zpracování a výpočty v praktické části této bakalářské práce, proto jsou zde uváděna.

## **2.2 Strategické řízení a plánování**

V podnikatelském prostředí je klíčovým faktorem úspěchu schopnost organizace předvídat tržní příležitosti a aktivně se vypořádat s problémy strategického rázu. Obecné vývojové trendy, jako jsou globalizace, informatizace a ekologizace, nabízejí široké spektrum potenciálních možností v různých oblastech podnikání. Aby organizace mohla dobře reagovat a tyto trendy efektivně využít, je nezbytné, aby management při strategických rozhodnutích adekvátně zohlednil jejich vliv. Opomíjení těchto trendů by mohlo vést k jejich proměně v potenciální hrozby pro firmu. Při strategickém řízení je nezbytné pečlivě analyzovat faktory podnikového prostředí, včetně potřeb zákazníků, chování konkurenčních firem, dodavatelů a vývoje makroekonomických podmínek. Tyto externí faktory jsou klíčové k tomu, aby bylo možné porozumět současnému a budoucímu prostředí, ve kterém

firma působí. Současně nelze opomíjet ani interní prostředí podniku, jež zahrnuje vlastní zdroje, kapacity, schopnosti a podnikovou kulturu. Strategické řízení tak vyžaduje vyvážený přístup k hodnocení jak vnějšího, tak vnitřního prostředí firmy a umožňuje efektivní rozhodování, které povede k dosažení konkurenční výhody. Kvalita strategických rozhodnutí je proto klíčovým faktorem pro úspěch v podnikání. Strategické řízení je zodpovědností managementu nebo vlastníků firmy. Zahrnuje širokou škálu aktivit a lze ho charakterizovat jako kombinaci základních manažerských činností, kterými jsou plánování, organizování, vedení a kontrola. Obrázek níže zobrazuje jednotlivé úrovně řízení ve firmě a jejich rozdílné proporce v těchto základních manažerských aktivitách.



Obrázek 1: Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení  
Zdroj: Keřkovský 2006, s. 4

Strategická úroveň má zpravidla širší a ucelenější pohled, který se zaměřuje na dlouhodobou perspektivu a strategické směřování organizace. Taktická úroveň se věnuje detailnějšímu plánování a organizování prostředků nebo aktivit. Operativní úroveň je zodpovědná za každodenní provoz a řízení konkrétních operací a procesů podniku. Každá úroveň má své specifické úkoly a odpovědnosti, které se vzájemně doplňují a přispívají ke splnění stanovených strategických cílů a tím k úspěšnému podnikání organizace. Významné rozdíly se také projevují v časovém horizontu, ve kterém jsou cíle realizovány. Strategické řízení se zaměřuje na dlouhodobé horizonty, často na mnoho let dopředu, zatímco operativní řízení se většinou soustřeďuje na krátkodobé úseky, jako jsou dny nebo ještě kratší období. (Keřkovský, 2006, s. 1–4)

Shrnou-li to, strategické řízení je proces vytváření a realizace dlouhodobé strategie podniku a z ní vycházejících plánů. Z dlouhodobé strategie a plánu jsou pak systematicky odvozovány kratší, taktické a operativní plány, což představuje celkový proces podnikového plánování. Strategické rozhodnutí se tak promítá do konkrétních akcí a úkolů ve střednědobém a krátkodobém období. Podnikové plánování pak zajišťuje koordinaci a součinnost mezi různými úrovněmi řízení, odděleními, činnostmi, aktivitami a oblastmi



působnosti firmy, přispívá k dosažení zamýšlených výsledků, stanovených dlouhodobých cílů a tím k úspěchu v podnikání.

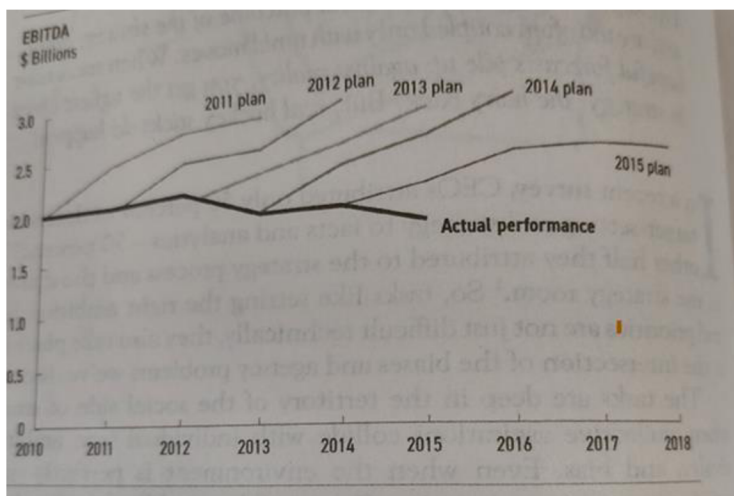
## 2.3 Strategie

„Jádrem strategického řízení je strategie. Strategie je široce založený koncept určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Strategie není ovšem jenom tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů“ (Fotr a spol., s. 30)

Pojem strategie je obecně vykládán jako dlouhodobý plán nebo soubor navržených opatření určujících cestu, kterou se má firma vydat. Je základním pilířem pro sestavení podnikových plánů, jež vedou k dosažení stanovených met.

Co bude tentokrát jinak a proč?

Tato otázka mě napadá v souvislosti se slovem strategie a s faktem, že mnoho podniků tvoří a vymýšlí v určité časové frekvenci způsob, kterým se bude ubírat jejich budoucnost. Plánují si vyšší tržby, růst podílu na trhu apod., ale často k naplnění těchto vizí nedochází, i když si rok co rok stanovují cíle a sestavují plány, jak jich dosáhnout. Místo toho jejich dlouhodobá výkonost stagnuje na určitém bodě, či dokonce klesá. Otevřeme-li obchodní rejstřík na internetových stránkách <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik> a podíváme se na výsledky firem, najdeme tam dostatečné množství příkladů, které tuto teorii potvrzují. Jejich situaci nejlépe vystihuje následující obrázek.



Obrázek 2: „Chlupatá záda“ reality

Zdroj: Strategy beyond the hockey stick, s. 58

Literatura uvádí, že strategie podniku je základem dlouhodobé existence, že nemůže odrážet jen dosavadní výkonnost podniku vyjádřenou finanční kondicí, ale že je třeba při její tvorbě vzít v úvahu i okolí podniku a jeho budoucí vývoj, ať už v oblasti konkurence, odvětví nebo makroekonomických ukazatelů (Kislingerová 2007, s. 112). Jiné zdroje říkají, že moderní definice strategie je připravenost na budoucnost, ve které jsou stanoveny dlouhodobé cíle firmy, je jasně definovaným procesem, který popisuje aktuální stav firmy v rozhodujících oblastech a určuje způsob, jak za daných podmínek dosáhneme vytyčených cílů (Srpková a spol., 2011, s. 160). Tyto definice jistě vystihují, jak by mělo být ke strategii a její tvorbě přistupováno, nicméně se mohou jevit jako poměrně obecné pro někoho, kdo právě přemýšlí nad tvorbou nebo úpravou svých strategických plánů. Mít dobrou strategii a umět ji přizpůsobovat aktuální situaci považují za existenčně důležité v každé firmě. Tradiční přístup tvorby založený na minulých výsledcích, analytických metodách a odhadech budoucího stavu může vést k selhání strategie.

Autoři knihy *Strategy Beyond the Hockey Stick* popírají tradiční přístup k strategii, který se zaměřuje na výběr výhodných trhů a produktů a předpovídání budoucího vývoje. Autoři namísto toho navrhují nový přístup, který se zaměřuje na dynamiku podniku a jeho schopnost přizpůsobit se rychle měnícím tržním podmínkám, aby podnik mohl rychle reagovat na nové příležitosti. Autoři zdůrazňují, že strategie by měla být vytvořena na základě důkladné analýzy podnikového prostředí, konkurence a vlastních schopností podniku. Strategie by měla být konkrétní, jasně definovaná a srozumitelná pro všechny zaměstnance, aby bylo dosaženo jednotného směru a cílů. Jako příklad neúspěšné strategie založené na minulosti a nepřizpůsobení se budoucím trendům uvádí autoři firmu Kodak. Jedním z hlavních faktorů jejího krachu bylo to, že „zaspala“ v oblasti inovace a pozdě přešla na digitální fotografii, byť ji sama vynalezla. Tehdejší management si nedokázal představit svět bez tradičních fotoaparátů a tištěné fotografie, které firmě v té době generovaly šedesátiprocentní hrubou marži, nechtěl „kanibalizovat“ svůj tak výnosný byznys a zpočátku nepochopil budoucí vývoj v tomto odvětví. Později už společnost nedokázala konkurovat menším výrobcům digitálních fotoaparátů a smartphonů, což vedlo k jejímu konci.

Jako příklad úspěšné strategie je v knize uvedena společnost Apple, která se sice v 90. letech 20. století potýkala s krizí, ale dokázala změnit svou strategii a posunout se z tradičního počítačového výrobce na jednu z nejúspěšnějších firem na světě (Bradley 2018, s. 1–55). Tyto příběhy možná představují extrémní případy, ale proč se nepoučit

z konkrétních výher a proher druhých? To jsou právě příklady, které „táhnou“, nutí přemýšlet o možnostech, rizicích a příležitostech z různých úhlů pohledu. A pokud existuje velká myšlenka, pokud se má strategie naplnit, je třeba ji dotáhnout do posledního detailu. Jasně definovaná strategie se pak stává základním předpokladem pro podnikové plánování a naplnění stanovených cílů.

## 2.4 Podnikatelský plán

„Podnikání bez plánu je jako stavět dům bez plánu, nevíte, co budujete“ (Robert Kiyosaki).

„Plánování je prvním krokem k úspěchu“ (Winston Churchill).

„Bez plánu je to jen sen, ne cíl“ (Brian Tracy).

„Nebezpečí číhá ve zkosnatění firmy, v nedostatku inovativních rozhodnutí a vyhýbání se riziku. Je třeba mít na paměti, že konkurence je stále ve střehu.“ (Srpková, 2020, cit. Churchill, Lewis, 1983, s. 209).

To je jen pár ukázek výroků, které zdůrazňují význam plánování. Podnikové plánování je průběžný proces. Jak firma pokračuje ve své činnosti, tak se mění i její cíle, mnohdy radikálně. Aktuální i budoucí cíle a jejich dopad na strategii a fungování je třeba průběžně zohledňovat v podnikatelském plánu. (Pinson, 2008, s. 11). „Podnikatelský plán by nám měl sloužit jako nástroj plánování, podklad pro rozhodování, nástroj kontroly, a to zejména v případech, kdy firmu zakládáme nebo kdy stojíme před výraznými změnami, které mohou mít dlouhodobý vliv na chod firmy. Podnikatelský plán je písemný dokument popisující vnější a vnitřní faktory související s fungováním firmy. Můžeme ho přirovnat k autoatlasu, který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky, kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme.“ (Srpková, 2020, s. 209). Podle Šafrové (Šafařová 2019, s. 55) je cílem podnikatelského plánu „odhalit potenciální rizika, připravit se na ně a realisticky zvážit, jaká je šance celého projektu na úspěch. Dokud je plán v hlavě a posléze na papíře, je v podstatě bezpečný – neváže téměř žádné peníze, nevytváří závazky ani smlouvy a negeneruje faktury“. Pouze přemýšlet o uskutečnění nějaké myšlenky nebo mít vypracované plány, které však nejsou realizovány, je v podnikatelském prostředí, pokud dávají smysl, nežádoucí. Plánování je tak nezbytnou součástí jakéhokoliv podnikání. Je to klíčový proces a má-li zohledňovat všechny aspekty, musí také zahrnovat všechny oblasti organizace. Je to základ, podle kterého se firma řídí do budoucna, stanoví budoucí podobu podnikání, jeho cíle a cesty, jak těchto cílů dosáhnout. Plánování je klíčové pro rozvoj firmy a je nástrojem pro zajištění proporcionality a koordinace uvnitř firmy.

## 2.5 Struktura podnikatelského plánu

Jak má vypadat a co vše by měl obsahovat podnikatelský plán? Literatura, ale i bankovní instituce poskytují různé obsahové podoby podnikatelských plánů, jejichž příklad je uveden v tabulce 1.

Tabulka 1: Obsahové podoby podnikatelských plánů

Zdroj	(Šafrová 2019, s. 57–60):	(Srpová a spol., 2011, s. 15–16)	(ČSOB, průvodce podnikáním)
1.	Titulní strana s představením společnosti a názvem projektu	Titulní list	Shrnutí (Management summary)
2.	Shrnutí (Executive summary) s charakteristikou hlavních bodů plánu	Obsah	Představení společnosti
3.	Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy	Úvod, účel a pozice dokumentu	Popis podnikatelské příležitosti
4.	Popis podniku a jeho podnikatelské příležitosti, výrobku či služby, zajištění potřebných dodavatelských vstupů	Shrnutí	Produkt
5.	Postavení firmy na trhu, konkurence	Popis podnikatelské příležitosti	Realizace
6.	Marketingový plán	Cíle firmy a vlastníků	Zákazníci
7.	Personální zdroje a organizační plán	Potencionální trhy	Konkurence
8.	Finanční plán	Analýza konkurence	Marketingový plán
9.	Rizika projektu	Marketingová a obchodní strategie	Finanční plán
10.	Přílohy	Realizační a projektový plán	SWOT analýza podnikání
11.		Finanční plán	Časový harmonogram
12.		Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu	Přílohy
13.		Přílohy	

Nicméně můj názor je, a na otázku uvedenou na začátku této kapitoly bych odpověděl tak, že záleží. Záleží na velikosti firmy – zda jde o malého lokálního podnikatele, expandující nebo nadnárodní společnost – a také na účelu, pro který je zpracováván. Jeho obsahová náplň může být jiná při zakládání podnikání, jiná pro účel získat investory či bankovní úvěr a jiná v případě, že management chce posoudit proveditelnost nějakého záměru nebo si jednoduše

vytvořit plán budoucího rozvoje firmy. Každý subjekt může mít specifické požadavky na informace – některé pro něj budou zásadní, některé méně a některé informace nemusí vyžadovat vůbec. Příkladem může být historie firmy, která může být pro investory zásadní, ale pro samotného podnikatele, který chce rozšířit své aktivity, už tak podstatná není. Ten totiž svou historii zná.

Pro účely této bakalářské práce bude použita struktura vycházející z reálných potřeb firmy, a to s cílem vyhodnotit smysluplnost zvažované investice do rozšíření podnikatelských aktivit a získat přehled o aktivitách firmy. Nebude tedy použita k záměru získat bankovní úvěr a půjde o strukturu plánu pouze pro potřeby podnikatele.

### **2.5.1 Titulní strana a název projektu**

Titulní list obsahuje obchodní název, popř. i logo podniku, název projektu, jména autorů a datum vytvoření. Důležitá je vizualizace, protože jde o první stranu, kterou uživatelé zhlédnou. První dojem je významný, zvláště v případě projektu, který bude předkládán externím subjektům, jako jsou banky a investoři. (Šafrová, 2019, s. 58) Titulní strana by měla poskytnout základní informaci o firmě a jejím projektu.

### **2.5.2 Shrnutí**

Tato část plánu zmiňuje nejdůležitější body a popisuje výsledek záměru. Shrnutí by mělo být stručné, výstižné, objektivní, mělo by zaujmout a nalákat na obsah. Nemělo by působit propagačně, popř. se snažit vzbudit dojem nějaké senzace či výjimečnosti. (Šafrová, 2019, s. 58). Jeho cílem je podat čtenáři základní představu o podnikatelském záměru a zachytit v něm jeho podstatu. V této práci budou do shrnutí zahrnuty následující informace:

- důvod, proč je podnikatelský plán zpracováván;
- popis produktu a aspekty jeho výroby;
- potřeba zajištění technologie pro jeho výrobu;
- definice zákazníků, pro které je výrobek určen;
- aspekty úspěchu plánu – proč bude daný projekt úspěšný.

### 2.5.3 Představení firmy

Představení zahrnuje základní informace o firmě: její název, sídlo, formu podnikání, identifikační číslo, kontaktní osobu, osobu jednatele, jména vlastníků a společníků, telefonní číslo a e-mailovou adresu. Dále je zde nastíněna historie firmy a uvedeno místo podnikání, pokud se liší od sídla firmy, a jiné podstatné skutečnosti ovlivňující její fungování. Také je vhodné uvést klíčové zaměstnance, popř. počet zaměstnanců a organizační strukturu, což může přispět k lepšímu pochopení, jak firma funguje a jak je organizována.

### 2.5.4 Strategie firmy a její cíle

Kde je cílová rovinka? Ať už začínáme nový podnik, nebo rozšiřujeme ten stávající, důsledek je stejný. Než začneme závodit, musíme si být vědomi toho, kde skončíme (Pinson, 2008, s. 7). V této kapitole je nastíněna strategie a vize o budoucím vývoji firmy spolu s jejími cíli. Cíle by měly splňovat metodu SMART a měly by být stanoveny na období následujících 3–5 let s upřesněním očekávaného vývoje v každém z těchto období. Tato část podnikatelského plánu je důležitá především pro banky nebo budoucí investory. (Srpková a spol., 2011, s. 18)

Klíčové pro naplnění plánu je stanovit cíle, jednoznačně je formulovat, vymezit oblasti, ve kterých mají být dosaženy, určit jejich časový horizont a specifikovat vazby na cíle návazné. Při jejich stanovení je třeba zohlednit následující aspekty:

- **Priorita** – prioritou je stanovení cílů, jež mají rozhodující vliv na daný předmět a účel plánu, pro který je zpracováván. Prioritními cíli jsou nejčastěji cíle zaměřené na výsledky podnikání, jako jsou zisk, rentabilita a zhodnocení kapitálu, nebo cíle orientované na růst podílu na trhu, produktivitu či spokojenost zákazníků.
- **Měřitelnost** – aby plnění cílů mohlo být sledováno, hodnoceno a kontrolováno, musí být měřitelné. Firma by tedy měla stanovovat cíle s ohledem na možnost jejich kvantifikace (např. zisk, procenta růstu tržeb, úspora nákladů, obrát zásob, čas plnění dodávek apod.).
- **Přiměřenost** – firma by měla stanovit cíle, které jsou splnitelné, a to s ohledem na jejich charakter a počet. Příliš mnoho cílů může vést k situaci, že cíle nebudou plněny včas nebo vůbec, případně budou v rozporu s jinými cíli. Cíle v tomto smyslu musí zohledňovat dané možnosti firmy a situaci v jejím okolí. Jak již bylo zmíněno, může být stanoveno více druhů podnikových cílů, jejich členění, účel a přiřazení. Pro

většinu firem jsou však některé cíle společné a vycházejí z finanční povahy podnikání. Mezi základní podnikové cíle, které uvádí literatura, nejčastěji patří maximalizace zisku, obratu a tržního podílu, dále pak tvorba hodnoty pro vlastníky a zajištění likvidity, produktivity a minimalizace podnikatelského rizika.

Pro účely této práce budou v její aplikační části stanoveny cíle pro tyto oblasti: personální, výrobní, zákaznickou, dodavatelskou, technologickou, marketingovou a finanční. Dále pak budou určeny hodnoty určující požadovaný výsledek daného cíle pro období 2023–2025.

### **2.5.5 Popis podnikatelské příležitosti a produktu**

V čem spatřuje firma svou příležitost, kde je mezera na trhu, existuje nový technologický postup, inovace apod.? Tato pasáž popisuje samotný nápad, produkt, jeho konkurenční výhodu a užitek pro zákazníka nebo investora. (Srpková a spol., 2011, s. 17)

Kapitola obsahuje popis záměru a odůvodňuje jeho vznik. Představuje situaci, která firmu inspiruje k uskutečnění daného plánu, podrobně rozebírá jeho aspekty a do jisté míry obhájí jeho provedení. Je zde představen konkrétní požadavek na zpracování plánu, co se vybavenosti a strojních a materiálových vstupů týče, a to včetně prvotního představení dodavatelů těchto vstupů, jejich cen, plnění potřebných technických i jiných parametrů a časového harmonogramu. Dále zahrnuje popis výrobku a jeho specifika, srovnání konkurenčních cen, opodstatnění, proč by si zákazník měl koupit právě náš produkt, a další skutečnosti s ním související.

### **2.5.6 Zákazníci**

Kdo jsou naši zákazníci a existují další potencionální trhy? Tato oblast vymezuje cílový trh, popisuje tedy současné a potenciální zákazníky. Čím lépe je možné definovat trhy a jejich potřeby, tím lépe je možné těmto skupinám vyhovět. To znamená, že pro úspěch je klíčové vědět:

- Kdo má z produktu značný užitek?
- Kdo má k němu snadný přístup?
- Kdo je ochotný za něj zaplatit?
- Jak velký tento segment či tyto segmenty jsou, jaký je potenciál jejich růstu a jaká je jejich dosažitelnost?

- Jak se náš produkt setkává s potřebami zákazníků?
- Jak je náš produkt odolný proti konkurenci?

Taková data lze získat z různých zdrojů, jako jsou například internet, výroční zprávy, webové stránky firem apod. Při absenci nebo nedostatku informací se přistoupí k odhadu. (Srpková a spol., 2011, s. 20–21)

Zákazníci jsou pro firmy a podniky nejdůležitějším prvkem, firmy bez nich nemohou fungovat, jsou pro ně zdrojem příjmů, mohou také ovlivňovat reputaci a tím i úspěch daného podniku. Proto je třeba o ně pečovat, a to nejen o ty stávající, ale i o ty potenciální (pomocí cíleného marketingu) a bývalé (v rámci pozáručního servisu). Je třeba své zákazníky znát, chápat jejich potřeby a efektivně s nimi komunikovat.

### **2.5.7 Realizace**

V části realizace bude popsán způsob výroby, potřebné vstupy do výrobního procesu a jejich zabezpečení. Dále pak budou uvedeni dodavatelé těchto vstupů, důvod jejich volby a požadavky na personální zdroje.

### **2.5.8 Konkurence**

V této části jsou zásadní tyto otázky: Co my máme a konkurence ne? V čem se lišíme? Proč bude zákazníka zajímat právě náš produkt? Jak můžeme uspět? Získat náskok před konkurencí se může podařit jen tehdy, pokud ji dobře známe. Analýza konkurence pomůže firmě pochopit, jakým způsobem se chová, jaké jsou její slabé a silné stránky a kdo jsou nejvýznamnější hráči v odvětví. Může odhalit nové příležitosti nebo definovat konkurenční výhodu. Analýza konkurence by měla probíhat takto (Generali, 2023):

1. Určit přímé, nepřímé i potenciální konkurenty.
2. Zjistit, jaké produkty konkurenti nabízejí, včetně jejich vlastností a použitelnosti.
3. Prozkoumat jejich prodejní taktiku (postup prodeje, používané kanály), působení na zákazníka, komunikaci, reklamační řád a pozáruční servis nebo využívání kontaktů na zákazníky (pravidelné newslettery, reklamní e-maily apod.).
4. Porovnat ceny.
5. Zjistit, které technologie využívají.
6. Prozkoumat jejich marketingové aktivity se zaměřením na zpracovanost webových stránek, formu reklamy, používání sociálních sítí apod.



Zdroji informací jsou především veletrhy, sociální sítě, webové stránky, poptávková řízení, obchodní rejstřík a recenze zákazníků. Důležitý je i pravidelný benchmark firmy s konkurenty, který by měl být průběžným procesem v životě firmy. Udržuje firmu „v obraze“, inspiruje ji, podněcuje její soutěživost a posouvá ji kupředu.

### **2.5.9 Marketingový plán**

Allan Dib ve své knize (Dib 2020, s. 20–21) píše: „Strádající podnikatelé tráví čas šetřením peněz, zatímco úspěšní podnikatelé utrácení peníze, aby ušetřili čas. Říká se tomu pákový efekt a zdaleka největší pákový efekt v každém podnikání způsobuje marketing. Když o 10 % zlepšíte svůj marketing, může to mít na výsledky exponenciální nebo multiplikační efekt.“ Můžeme mít zajímavý produkt nebo sebelepší záměr, ale když ho nebudeme umět prodat, skončí v „šuplíku“. Marketingový plán tak hraje významnou a neodmyslitelnou roli v plánu podnikatelském. Je třeba zmapovat a naplánovat kroky provázanosti vlastního produktu s hodnotou zákazníka, cenovou a distribuční politiku a také komunikační mix.

V aplikační části této práce bude popsán produkt a jeho cena. Popis produktu a jeho cena představují v našem případě pro zákazníka největší hodnotu a jsou pro úspěch projektu klíčové. Obsahem plánu bude i způsob distribuce a komunikace. Nicméně vzhledem k povaze projektu nebude marketingu věnována větší pozornost.

### **2.5.10 Finanční plán**

Finanční plán je nezbytnou součástí podnikového plánování, je určen k predikci budoucí ekonomické situace firmy a je nástrojem pro rozhodování ohledně plánovaných investic.

Umožňuje pochopit, odkud pochází příjmy, za co jsou utráceny peníze, jaký zisk firma generuje a jak tento zisk „překlápí“ do peněz. Tyto informace pochází primárně ze tří dokumentů – z výkazu zisků a ztrát, z rozvahy a z cash flow. Výsledovka zobrazuje, zda firma generuje zisk či ztrátu, což je rozdíl mezi výnosy a náklady za určité období. Rozvaha shrnuje finanční pozici podniku v daném časovém okamžiku. Ukazuje, co firma vlastní (aktiva), co dluží (pasiva) a rozdíl mezi nimi, tzv. vlastní kapitál. A protože nelze získat něco za nic, musí se aktiva rovnat pasivům plus vlastnímu kapitálu. Výkaz cash flow říká, jaký stav peněžních prostředků měla firma na začátku a na konci sledovaného období. Zároveň ukazuje, odkud cash pochází a za co je utrácena. Výkaz cash flow zobrazuje, jak je firma

schopna proměnit zisk v peníze. Tato schopnost je nakonec tím, co udržuje podnik solventní. (Harvard, 2014, s. 3–32)

Finanční plán bude v této práci zpracován do modelu (nazývám ho modelem návratnosti), který by měl sloužit nejen pro posouzení projektu řešeného v této práci, ale i pro potřeby hodnocení budoucích záměrů. Je zpracován v programu Excel tak, aby po dopsání hodnot do příslušných kolonek (zeleně vybarvených polí), dopočítal vše potřebné a doplnil data do všech tří finančních výkazů, tedy do výsledovky, rozvahy a cash flow. Tyto výkazy jsou v modelu zpracovány ve zkrácené verzi a upraveny pro účely práce. Zúžené verze výkazů jsou použity pro zjednodušení problematiky a pro snadnější pochopení ekonomických vztahů i pro neekonomicky zaměřené uživatele. Cílem je poskytnutí prostředku či rámce pro rozhodování. Model je koncipován tak, aby ho mohl majitel použít kdykoliv v budoucnu, pokud se rozhodne investovat. Podoba finančních výkazů zanesených do modelu je znázorněna na obrázku 2.

Výsledovka je rozdělena na výnosy, náklady (v rozdělení na přímé a nepřímé včetně odpisů) a ukazatele zisku (EBT – zisk před zdaněním – „hrubý zisk“, EBIT – zisk před zdaněním a odečtením úroků a EBITDA – zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace). Ve výkazu se nepočítá s nákladovou položkou úroků. Model není sestaven pro problematiku financování, neřeší tedy financování záměru, ale má pouze vyčíslit potřebu finančních prostředků. Pro případ této potřeby by bylo možné tyto náklady doplnit do kolonky „Jiné náklady výše neuvedené“ a upravit text v příslušných buňkách.

Výkaz zisků a ztrát v Kč	Rozvaha v Kč	Výkaz Cash Flow v Kč
<b>Výnosy</b>		
<i>Meziroční změna výnosů</i>	Peníze	Výsledek hospodaření (EAT)
Položky přímých nákladů	Pohledávky	Odpisy
Ostatní přímé náklady	Zásoby	Změna pracovního kapitálu
<b>Přímé náklady celkem</b>	<b>Oběžná aktiva celkem</b>	<b>Cash Flow z provozní činnosti</b>
<i>Meziroční změna přímých nákladů</i>	Počáteční zůstatek dlouhodobých aktiv	Kapitálové výdaje
<b>Přidaná hodnota</b>	Dlouhodobá aktiva (přirůstky)	<b>Cash Flow z investiční činnosti</b>
<i>Přidaná hodnota v %</i>	Odpisy	Příspěvky
Položky nepřímých nákladů celkem	<b>Stálá aktiva celkem</b>	Distribuce
Odpisy	<b>AKTIVA celkem</b>	<b>Cash Flow z finanční činnosti</b>
<b>Nepřímé náklady celkem</b>		<b>Změny peněžních prostředků</b>
<i>Meziroční změna nepřímých nákladů</i>	Závazky	
<b>Náklady celkem</b>	<b>Krátkodobé závazky celkem</b>	
<b>Zisk před zdaněním (EBT)</b>	Počáteční zůstatek vlastního kapitálu	
<i>EBT %</i>	Zisk po zdanění (EAT)	
Jiné náklady výše neuvedené	Příspěvky do kapitálu/ (distribuce)	
<b>Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)</b>	<b>Vlastní kapitál celkem</b>	
Zisk ke zdanění (započtená ztráta z min.let)	<b>PASIVA celkem</b>	
Daň		
<b>Zisk po zdanění (EAT)</b>		
Odpisy (účetní)		
<b>EBITDA</b>		
<i>EBITDA %</i>		

Obrázek 3: Podoba finančních výkazů (výsledovka, rozvaha, cash flow)  
Zdroj: vlastní zpracování

Součástí nákladů jsou i odpisy. Pro jejich stanovení bude použita metoda rovnoměrného odpisování dle § 31 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů: „Při rovnoměrném odpisování hmotného majetku jsou odpisovým skupinám přiřazeny tyto maximální roční odpisové sazby:

Odpisová skupina	v prvním roce odpisování	v dalších letech odpisování	pro zvýšenou vstupní cenu
1	20	40	33,3
2	11	22,25	20
3	5,5	10,5	10
4	2,15	5,15	5,0
5	1,4	3,4	3,4
6	1,02	2,02	2,

Při rovnoměrném odpisování se stanoví odpisy hmotného majetku za dané zdaňovací období ve výši jedné setiny součinu jeho vstupní ceny a přiřazené roční odpisové sazby.“ Pořízený majetek bude pro účely této práce zařazen do odpisové skupiny 3 a roční odpis bude vypočítán podle vzorce: roční odpis = (vstupní cena / 100) \* sazba.

Rozvaha zobrazuje oběžná aktiva, stálá aktiva, krátkodobé závazky a vlastní kapitál. Jak již bylo řečeno, model neřeší způsob financování, a proto výkaz neobsahuje položku úvěry či jiné zdroje financování. Tato oblast je v modelu pro zjednodušení vyřešena kolonkou příspěvky do kapitálu/(distribuce) v části PASIV a veškeré případné peněžní přírůstky nebo úbytky jsou zaznamenány zde. Zdroj této informace je převzat z cash flow z kolonek příspěvky a distribuce.

Položka kapitálové výdaje v části cash flow z investiční činnosti eviduje investovanou částku. Změna pracovního kapitálu je rozdíl krátkodobých závazků v období jedna a období dva minus rozdíl součtu pohledávek a zásob v těchto obdobích (viz příklad v následujícím vzorci):

$$\text{Změna pracovního kapitálu} = (\text{krátkodobé závazky 2025} - \text{krátkodobé závazky 2024}) - (\text{pohledávky 2025} + \text{zásoby 2025}) - (\text{pohledávky 2024} + \text{zásoby 2024}).$$

Pro stanovení výše pohledávek, zásob a závazků procuje model s pojmy průměrná doba obratu pohledávek (dále jen DSO), průměrná doba obratu zásob (dále jen DIO) a průměrná doba splatnosti závazků (dále jen DPO). Výpočet těchto hodnot se provede pomocí následujících vzorců:

- pohledávky = výnosy \* DSO / 365;
- zásoby = přímé náklady (v našem případě pouze přímý materiál) \* DIO / 365;
- závazky = náklady celkem \* DPO / 365.

Hodnoty DSO, DIO a DPO jsou určeny dle nastavených smluv či jiných podmínek. Posledním indikátorem, který je do modelu zaveden, je doba návratnosti. Pomocí této metody se zjišťuje časový úsek, za který se vrátí firmě vynaložené (utracené) peníze na investici. Odpovídá na dotaz, jaké budou peněžní příjmy z investice a jak dlouho bude trvat, než se tyto příjmy vyrovnají výdajům na její zaplacení. Čím dříve se vynaložené peníze vrátí, tedy čím kratší je doba návratnosti, tím je investice výhodnější. Při hodnocení investice touto metodou je třeba vzít v potaz i její životnost. Doba návratnosti nesmí být delší, než je její doba životnosti (popř. než je doba návratnosti požadovaná firmou). Taková investice by pro firmu neměla smysl. V modelu je doba návratnosti vypočítána z kumulativního cash flow. Je určena jako počet let mezi prvním rokem investice a rokem, kdy se kumulativní cash flow stane kladným. Je třeba ale poznamenat, že model nepracuje s časovou hodnotou peněz.

### 2.5.11 SWOT analýza

SWOT analýza je často používanou technikou pro identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy. Pomáhá odpovědět na otázky, v čem spočívá její výhoda, v čem je dobrá, kde je prostor pro zlepšení, jaká pro ni existují rizika nebo potenciální možnosti. Jejím cílem je pojmenovat pozitivní a negativní vlivy, které na firmu působí zevnitř nebo z jejího okolí. Když firma tyto vlivy zná, je schopna redukovat slabé stránky, rozvíjet ty silné, předcházet rizikům a je připravena na hrozby. (ManagementMania 2023) V aplikační části práce bude použita následující šablona pro zpracování SWOT analýzy:

		Pozitivní	Negativní
Interní		<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
Externí		<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>

Obrázek 4: Šablona pro analýzu SWOT  
Zdroj: vlastní zpracování

### **2.5.12 Hodnocení rizik**

Rizika jsou stavy, které se pojí s negativními dopady na firmu. Neměly by se v rámci podnikového plánování opomíjet. Jejich analýza nám umožňuje nastínit pravděpodobnost vzniku a zároveň připravit preventivní opatření k eliminaci případných dopadů. Existuje mnoho druhů rizik, které lze dělit podle míry jejich ovlivnitelnosti či nemožnosti tato rizika ovlivnit, podle toho, zda přichází z vnějšího okolí nebo zevnitř firmy, zda jde o rizika ekonomická, technická, výrobní, politická atd. Takto definovaná rizika lze různými způsoby eliminovat. Jedním z nich je diverzifikace. Jde o situaci, kdy firma například rozšiřuje svůj výrobní sortiment pro případ, že by poptávka po jednom produktu klesla nebo jí odešel klíčový zákazník v rámci tohoto sortimentu. Další metodou snižování rizika je dělení. Její podstatou je rozdělení rizika mezi více subjektů, které se podílejí na realizaci daného projektu. Neméně významný je transfer rizika, jehož principem je přesun rizika na někoho jiného. Příkladem může být odpovědnost zákazníka za přepravu produktů, uzavírání smluv se zákazníkem o určitém minimálním množství odběru v daném období apod. Dalším preventivním opatřením při snižování rizik může být například pojištění. (Srpková a spol., 2011, s. 32–34)

Každý projekt, záměr či aktivita v rámci podniku má svá rizika a je třeba je odhalovat a připravovat se na ně. Absence analýzy následků v případě jejich vzniku může projekt výrazně ohrozit. Definice rizik a jejich důkladná analýza je tak neodmyslitelnou součástí každého podnikatelského plánu.

### **2.5.13 Časový harmonogram**

Časový harmonogram podnikatelského plánu stanoví termíny pro dokončení úkolů nebo stanovených cílů. Obsahuje různé informace v závislosti na účelu záměru nebo konkrétních potřebách firmy. V případě této práce bude jeho součástí informace, jež se týká termínů příprav a zahájení samotné výroby.

### **2.5.14 Přílohy**

Tabulky, dokumenty technického typu, smlouvy a jiné rozsáhlé podklady potřebné k dokreslení podnikatelského plánu nejsou zpravidla vkládány do samotného jádra plánu, ale jsou součástí příloh. Takto bude postupováno i v případě této práce.

## 3 Aplikační část



### 3.1 Použitý přístup v aplikační části

Aplikační část bakalářské práce je rozdělena do dvou částí. První představuje firmu, pro kterou je vytvářen podnikatelský plán, a její současnou situaci. Tyto informace jsou důležité pro pochopení druhé části, nicméně nemají na ni zásadní vliv.

Druhá část se zabývá samotným návrhem na rozšíření aktivit firmy. Je koncipována jako podnikatelský plán, jenž následuje strukturu uvedenou v teoretické části. Plán nemá sloužit investorům, ale pouze potřebám firmy. Důraz je zaměřen na zlepšení procesů, zvýšení ziskovosti a snížení nákladovosti. Jeho hlavní podstatou je ukázka jiného přístupu k definování firemní strategie a cílů, než firma doposud aplikuje. Je zaměřen pouze na jeden projekt a na analýzu jeho dopadů na firmu. Jeho specifíkem je finanční plán, který je vytvořen v podobě výpočtového modelu, aby mohl sloužit pro posouzení jakékoliv budoucí investice nebo projektu. Model je vytvořen v programu Excel a jsou v něm předdefinována pole, do kterých je třeba zapisovat data, a pole, ve kterých jsou nastaveny výpočtové vzorce. Tyto výpočtové buňky spočítají na základě nastavených parametrů hodnoty zisku, dobu návratnosti, potřebu peněžních prostředků a sestaví výkaz cash flow a rozvahu. Jde tedy o předdefinovaný *model návratnosti*, který umožňuje posoudit většinu budoucích projektů firmy a poskytuje rámec pro rozhodování. Podnikatelský plán je věnován pouze projektu zahájení nového druhu výroby a nekonsoliduje výsledky s jinými aktivitami firmy. Jeho výsledky se týkají pouze této nové výroby, zaměřuje se pouze na tento specifický projekt a modeluje jeho dopady na podnik. Projektem, který je posuzován v podnikatelském plánu, je zavedení nové výroby do stávajícího procesu. Touto novou produkcí je sušení surového truhlářského řeziva na vlhkost vhodnou pro potřeby současné výroby firmy. Cílem podnikatelského plánu je tedy výpočet nákladů na provozování vlastní sušárny dřeva a stanovení výhodnosti nebo nevýhodnosti provedené investice pro účely své potřeby výroby, včetně posouzení nově vzniklé podnikatelské příležitosti ve smyslu prodeje zbytkové produkce externím zákazníkům. Kromě vypracování modelu návratnosti bude firmě navržen i nový přístup ke stanovování strategie, vizí a cílů. Těmto tématům je věnována kapitola již v úvodu podnikatelského plánu a je to jediná pasáž, která hodnotí dosavadní přístup firmy k této problematice a navrhuje nové řešení. Firma, pro kterou je plán zpracováván, si nepřeje být uvedena, a proto název a jiné identifikační údaje firmy jsou vymyšlené.

## 3.2 Představení firmy a její současné situace

### 3.2.1 Základní informace

Základní informace		
Název firmy	Karel Rám	
Forma podnikání	OSVČ	
Sídlo firmy	Husova 46, Lomnice nad Popelkou 512 51	
Provozovna	Areál ZEOS a.s., Stružinec	
IČ	323 23 333	
DIČ	CZ 323 23 333	
Předmět podnikání	Truhlářství	
Telefon	+420 736 546 546	
E-mail	truhlarstvi@karelram.cz	
Vlastník	Karel Rám	
Oprávnění podnikat od	1. 1. 2023	
Počet zaměstnanců k 31. 5. 2023	3	
Vedení účetnictví	Společnost si zvolila vedení účetnictví již při zahájení činnosti.	

Obrázek 5: Základní informace o firmě  
Zdroj: vlastní zpracování

Firma byla založena 1. 1. 2003 za účelem podnikání v oblasti truhlářské výroby a služeb, především se specializací na výrobu oken, dveří, schodů, kuchyní a jiného druhu nábytku. Jde o zakázkovou výrobu, tedy na míru podle požadavků zákazníka. Firma nedisponuje vlastními výrobními prostory. Sídlo firmy je v místě bydliště majitele. Provozovna, kde probíhá výroba, je od sídla vzdálena 5 km. Tyto prostory jsou pronajaté od akciové společnosti ZEOS a nachází se v bývalém areálu JZD. Rozloha provozovny je 260 m<sup>2</sup>, z čehož užitná plocha pro výrobu je 140 m<sup>2</sup>, skladovací prostory 100 m<sup>2</sup> a zázemí pro zaměstnance 20 m<sup>2</sup>. Veškeré obchodní aktivity jsou soustředěny právě do místa provozovny. Firma nemá kamennou prodejnu a ve většině případů se jedná o zakázkovou výrobu.

Jediným vlastníkem je pan Karel Rám, který je zároveň i finančním, obchodním, personálním, výrobním a marketingovým ředitelem. S oborem truhlářství má bohaté zkušenosti. Vyučil se truhlářem a po dobu 12 let byl zaměstnán ve středně velké truhlářské

firmě, kde načerpal cenné zkušenosti, které nyní uplatňuje v rámci provozu a předává svým třem zaměstnancům. Všichni pracují na pozici truhláře. I majitel je aktivním pracovníkem ve výrobě, podílí se na veškeré produkci i montážích výrobků a ani po rozšíření firmy nehodlá výroby zanechat. Pro něj – a také pro samotný výsledek výrobního procesu – je velice důležitý osobní kontakt se zákazníkem, proto si veškeré obchodní aktivity zajišťuje sám. Služby marketingu, účetnictví a zpracování personální agendy jsou outsourcovány.

### **3.2.2 Zákazníci**

Aktuálně má firma dva druhy zákazníků: jedni poptávají výrobu, druzí pak opravy. Jde jak o fyzické osoby nepodnikající, tak o podnikatelské subjekty a státní organizace, a to v následujícím rozdělení:

1. Nepodnikatelské subjekty tvoří firmě v průměru 30 % celkového ročního obratu. Mezi tyto zákazníky se řadí domácnosti, které poptávají výměnu, výrobu nebo opravy oken, dveří, nábytku, schodů, pergol a jiných druhů dřevěných komponentů. Největší objem tržeb v tomto segmentu tvoří výrobky pro rekonstrukce domů či chalup, tedy již starších objektů. Většina zákazníků tvoří manželské páry kolem 50 let věku, se střední a vyšší úrovní příjmů, které rekonstruují své chalupy nebo domy pořízené před 20 a více lety. Tato skupina zákazníků cílí na vysokou kvalitu, dlouhou životnost a nadčasový design výrobků. Jejich kupní síla je vysoká a motivací pro nákup kvalitních (tedy i dražších výrobků) je argument: „Děláme to naposledy, už to s námi dožije“. Novostavby se podílí na obratu v této skupině zákazníků naopak nejméně.
2. Podnikatelské subjekty tvoří firmě v průměru 65 % celkového ročního obratu. Nejčastějšími zákazníky v této skupině jsou jiné truhlářské nebo tesařské firmy a stavební společnosti. Firma v tomto segmentu působí jako subdodavatel při výstavbě nových domů a rekonstrukci velkých objektů. Největší objem výrobků v této oblasti tvoří dodávky oken a dveří do roubenek a budov v historických centrech měst.
3. Poslední skupinou zákazníků jsou státní organizace, především města. Tato skupina tvoří přibližně 5 % celkového ročního obratu firmy. V tomto segmentu jde především o renovaci dřevěných komponentů budov zařazených do památkových zón.



### **3.2.3 Dodavatelé**

Největší dodavatelskou základnou, objemově i z pohledu nákladů (cca 60 % obratu), jsou dodavatelé materiálu pro výrobu. Firma jich má pouze několik, a to dodavatele materiálu pro výrobu (dřevo, hranoly, lamino apod.), montážního materiálu (šrouby, hřebíky, panty, kliky atd.), skla a režijního materiálu pro výrobu (silikon, brusný materiál, barvy). Politikou firmy v oblasti nákupu je dlouholetá spolupráce. Používání ověřených druhů dodávaného materiálu eliminuje počet reklamací a stále objemy snižují ceny těchto nákupů v rámci věrnostních programů. Další skupinou jsou dodavatelé energií a služeb, z nichž nejvýznamnější, co se nákladovosti týče, je akciová společnost ZEOS, současný pronajímatel výrobních prostorů.

### **3.2.4 Konkurence**

Konkurence v oboru podnikání firmy je celorepublikově velmi vysoká, a to především v oblasti výroby a prodeje nábytku nebo stavebního truhlářství. V každém našem větším městě lze najít velká obchodní centra, která nabízejí nepřehledné množství různých druhů nábytku za ceny, kterým nejsou maloobchody nebo drobní živnostníci schopni konkurovat. Ceny u těchto velkoprodejců jsou často nižší než výrobní náklady na obdobný produkt těchto malovýrobců. Podobná situace je i u výrobků stavebního truhlářství (okna, dveře, schody). Pro menší výrobce je tedy velice obtížné se v této oblasti prosadit. Existuje v ní ale prvek, který je pro velkododavatele společný, ale ne vždy akceptovatelný všemi zákazníky. Tímto prvkem je typizovanost a nejedinečnost produktů. Velké objemy stejných druhů výrobků, sériová výroba, jasně definovaný rozměr a daný formát tohoto sortimentu značně zlevňuje finální produkt, ne každý ale chce mít svou domácnost jako z katalogu. Tento sortiment postrádá zákazníkův „osobní obtisk“, což dává na trhu prostor specializovaným malovýrobcům, tudíž i zde popisované firmě.

Její konkurenční výhodou je specializace na zakázkovou výrobu a schopnost vyrobit, opravit a replikovat podle předlohy jakýkoliv dřevěný výrobek ze dřeva. V tom spočívá jedinečnost firmy, a proto je firma vyhledávaným dodavatelem náročných zákazníků se speciálními požadavky nebo zákazníků, kteří renovují v oblastech památkových zón. V oblasti působnosti firmy neexistuje mnoho jí podobných, které by poskytovaly zákazníkům služby ve stejném rozsahu a kvalitě.

Potencionálními konkurenty jsou Truhlářství Jarošík, s. r. o. (výroba nábytku za srovnatelné ceny), VŮNĚ DŘEVA, s. r. o. (výroba nábytku určeného především pro zahraniční klientelu, ceny výrazně vyšší), Ivo Mizera (Lomnice nad Popelkou, výroba nábytku, ceny ve srovnání vyšší), Buday & Sádek (Nová Paka, výroba dveří a nábytku, v obou případech ceny vyšší), SAVA, spol. s r. o. (Semily, výroba oken a dveří, srovnatelné ceny), Agát, s. r. o. (Chuchelna, výroba dveří a oken za srovnatelné ceny). Tyto firmy však neprovádějí opravy a kromě Truhlářství Jarošík a firmy Ivo Mizera ani zakázkovou výrobu.

### **3.2.5 Produkt, cena, distribuce a komunikace**

#### **Produkt**

Firma nabízí širokou škálu produktů. Vzhledem k tomu, že se ve většině případů jedná o zakázkovou výrobu, je tato nabídka omezena prakticky pouze dostupnou technologií, kterou firma pro výrobu používá. Produkty firmy lze rozdělit do tří skupin, a to na výrobu nábytku, produkty stavebního truhlářství a opravy. V případě prvních dvou skupin je konkurenční výhodou firmy právě zakázková forma výroby, která činí finální výrobky originálními. Třetí skupina výrobků zahrnuje především opravy, úpravy, montáž nebo předělovky zboží nakoupeného ve velkých obchodních řetězcích (IKEA, SCOTTO Nábytek, JYSK...). Toto zboží je vyráběno ve velkých sériích, často je dodáváno bez služby montáže a ne vždy si s ní zákazníci ve svých domácnostech poradí.

#### **Cena**

Zakázková výroba a originalita produktů v případě stavebního truhlářství a nábytku se promítá do finálních cen výrobků. Firma nemá „úspory z množství“. Ceny těchto výrobků jsou mnohonásobně vyšší než ceny výrobců produkujících sériovou nebo hromadnou výrobu. Cena těchto výrobků zahrnuje veškeré přímé i nepřímé náklady a marži ve výši 20–30 %, firma neposkytuje slevy. V případě třetí skupiny produktů, tedy v případě oprav, je působení firmy ojedinělé, neboť o poskytování této služby nemají konkurenční firmy – kromě oprav své produkce – zájem. Cena této služby se pohybuje na minimu a zahrnuje pouze náklady na dopravu, spotřebovaný materiál a mzdový náklad. Marže je zde spíše symbolická. Firma tuto službu vnímá jako službu komunitě, ve které působí a považuje ji za určitý druh reklamy. Běžně se stává, že si tito zákazníci následně u firmy objednají nové výrobky, popř. ji doporučí svým známým.

## Distribuce

Firma zajišťuje distribuci svých produktů přímo na místo určení, a to proto, že většina z nich vyžaduje montáž a instalaci. Cena této služby je zahrnuta v celkové prodejní ceně. Firma vlastní pro účely přepravy jedno dodávkové vozidlo. Z povahy výroby a finálního produktu firmy není prodej prostřednictvím jiných distribučních kanálů, jako jsou například letákový a katalogový prodej nebo prodej na e-shopu, v současné době možný.

## Komunikace

Téma komunikace není firmě zcela cizí, ale rozhodně není její prioritou a je často opomíjen, což je dáno dostatečným množstvím zakázek. Firma nemá aktuálně potřebu propagovat své služby, její výrobní kapacita je plně využita, což nemusí být stav trvalý. Proto by firma měla budovat povědomí o své existenci systematicky a kontinuálně. V současné době propaguje firma své služby pouze na vlastních internetových stránkách. Jiné formy propagace nevyužívá.

### **3.2.6 Personální obsazení**

Firma má nyní – co se týče zaměstnanců – plnou kapacitu. Jejich počet se v průběhu roku 2022 zvýšil na dva a od 1. 1. 2023 dokonce na tři, nicméně pokrýt veškerou poptávku se stále nedaří. Dodací lhůty jsou v současné době v rozmezí 12–20 měsíců v závislosti na tom, zda jde o nový výrobek nebo opravu.

### **3.2.7 Ekonomická situace 2019–2022**

V porovnání s jinými firmami podnikajícími ve stejném oboru je firma malá a nezaujímá velký podíl na trhu. Tabulka 2 zobrazuje výsledky firmy v jednotlivých letech. Tržby firmy se v letech 2019–2021 pohybovaly na úrovni 3,5 mil. Kč za rok. Rok 2022 byl z hlediska tržeb výrazně úspěšnější – obrat firmy dosáhl 4,7 mil. Kč. Za nárůstem stála zvýšená poptávka po firemních službách v době pandemie covidu-19, která se projevila z důvodu časové prodlevy mezi objednávkou a dodávkou až v roce 2022. Vyšší tržby v roce 2022 se zobrazily i ve výsledku firmy, kdy byl zaznamenán dvojnásobný zisk před zdaněním než v letech 2019–2021 a dosáhl hodnoty 226 000 Kč. I tak se jedná o nízkou hodnotu. EBITDA je na úrovni 6 % v roce 2019 s tendencí růstu na 11 % v roce 2022.

Tabulka 2: Výkaz zisků a ztrát za období 2019–2022

Výsledovka stávající výroby/ období	2019	2020	2021	2022
<b>VÝKONY</b>	<b>3 560</b>	<b>3 458</b>	<b>3 646</b>	<b>4 728</b>
<b>VÝKONOVÁ SPOTŘEBA</b>	<b>2 236</b>	<b>2 051</b>	<b>2 080</b>	<b>2 842</b>
<b>KRYCÍ PŘÍSPĚVEK</b>	<b>1 324</b>	<b>1 407</b>	<b>1 566</b>	<b>1 886</b>
<b>PROVOZNÍ NÁKLADY CELKEM</b>	<b>1 218</b>	<b>1 280</b>	<b>1 442</b>	<b>1 659</b>
<b>EBIT (zisk před zdaněním)</b>	<b>106</b>	<b>126</b>	<b>124</b>	<b>226</b>
<b>EBITDA</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>11%</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z firmy

Firma je schopna bez problémů ufinancovat své závazky. Důvodem je schopnost rychle inkasovat peníze za své pohledávky. Doba splatnosti faktur vydaných je maximálně 30 dnů, nicméně větší zásluhu na tom má skutečnost, že firma před započítáním díla inkasuje zálohu, a to až ve výši 70 % celkové prodejní ceny zakázky. Doba obratu pohledávek je tak výrazně nízká, pohybuje se okolo 25 dnů a firma nemá žádné pohledávky po splatnosti. Přijaté zálohy na výrobu výrazně eliminují riziko nedobytných pohledávek.

Doba splatnosti závazků se pohybuje od 100 dnů v roce 2019 po 73 dnů v roce 2022. Firma má s většinou dodavatelů dohodnutou dobu splatnosti faktur 90 dnů. Rok 2019 a 2020 může naznačovat mírné problémy s dodržením 90denní doby splatnosti. Rok 2021 a 2022 je v tomto ohledu již v pořádku.

Tabulka 3: Rozvaha za období 2019–2022

<b>Rozvaha</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>AKTIVA</b>	<b>1750</b>	<b>1761</b>	<b>1644</b>	<b>1968</b>
<b>STÁLÁ AKTIVA</b>	<b>207</b>	<b>231</b>	<b>326</b>	<b>765</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	207	231	326	765
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>1533</b>	<b>1520</b>	<b>1308</b>	<b>1167</b>
Zásoby	733	967	744	783
Pohledávky dlouhodobé	0	0	0	0
Pohledávky krátkodobé (z obchodních vztahů)	274	17	220	86
- z obchodních vztahů	262	6	209	3
- ostatní (stát, poskytnuté zálohy, společníci, zaměstnanci)	12	11	11	83
Krátkodobý finanční majetek (peníze v pokladně a na účte)	526	536	344	298
<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>36</b>
<b>PASIVA</b>	<b>1750</b>	<b>1761</b>	<b>1644</b>	<b>1968</b>
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>601</b>	<b>691</b>	<b>774</b>	<b>945</b>
Základní kapitál	200	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	331	401	491	574
Výsledek hospodaření běžného účetního období	70	90	83	171
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>1087</b>	<b>1037</b>	<b>813</b>	<b>957</b>
Závazky dlouhodobé	0	0	0	0
Závazky krátkodobé	1087	1037	813	957
- z obchodních vztahů	18	19	39	142
- krátkodobý úvěr	309	265	218	168
- ostatní (ke společníkům, zaměstnancům, státu..)	760	753	556	647
<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV</b>	<b>62</b>	<b>33</b>	<b>57</b>	<b>66</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z firmy

Zásoby se ve všech sledovaných obdobích drží přibližně na stejné úrovni kolem 750 000 Kč a takéž aktiva, která byla k 31. 12. 2022 ve výši 1 968 000 Kč. Firma nemá žádné dlouhodobé závazky, pouze krátkodobý úvěr, jehož zůstatek k 31. 12. 2022 činil 168 000 Kč. Ostatní cizí zdroje tvoří závazky z obchodních vztahů, k zaměstnancům, státu a k majiteli.

Výsledky firmy při její velikosti (malá firma) nejsou špatné, nicméně negenerují růst ve smyslu zhodnocení investice pro vlastníka a z dlouhodobého hlediska to vypadá spíše na stagnaci firmy v současných číslech. To je jeden z důvodů, proč firma uvažuje o rozšíření svých podnikatelských aktivit. Investice a hledání nových podnikatelských příležitostí může firmě v budoucnu přinést vyšší výnosy, úsporu nákladů a tím i dodatečné zisky.

### **3.2.8 Závěrem k současné situaci**

Strategií podniku je vysoká kvalita produktů, každý výrobek je jedinečný, je vytvořen na míru zákazníkovi, s čímž je spojena i vyšší prodejní cena hotových výrobků. V důsledku stále se zvyšujících cen vstupů – energií, materiálu a práce – je majitel nucen stále častěji přemýšlet o úspoře nákladů. Jednou z variant, kterou firma v současné době řeší, je cena základního vstupního materiálu. Tím je usušené dřevo, které je vhodné pro veškerou truhlářskou výrobu. Dilema, nad kterým majitel stále častěji přemýšlí, je: „Vyrobit, nebo koupit?“ Firma v současné době veškeré dřevo pro výrobu nakupuje od velkoobchodních dodavatelů, kteří dodávají usušené dřevo s 50–500% přírůžkou (podle druhu materiálu a jeho kvality) oproti dřevu nařezanému – surovému (mokrému). To je však pro výrobu nevhodné. Proto firma zvažuje investici do koupě sušárny na dřevo. Následující stránky tak budou věnovány odpovědi na otázku: „Vyrobit, nebo koupit?“

### 3.3 Podnikatelský plán

#### 3.3.1 Titulní strana



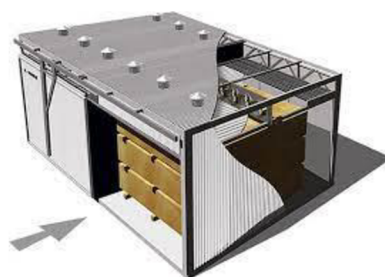
**Karel Rám**

Truhlářství – výroba, opravy oken, dveří a nábytku

## Sušárna dřeva

### PODNIKATELSKÝ PLÁN

– rozšíření výroby



Jméno a příjmení: Karel Rám

Místo podnikání: Husova 46, 512 51 Lomnice nad Popelkou

IČ: 32323333

DIČ: CZ 32323333

Kontaktní telefon: 736 546 546

E-mail: truhlarstvi@karelram.cz

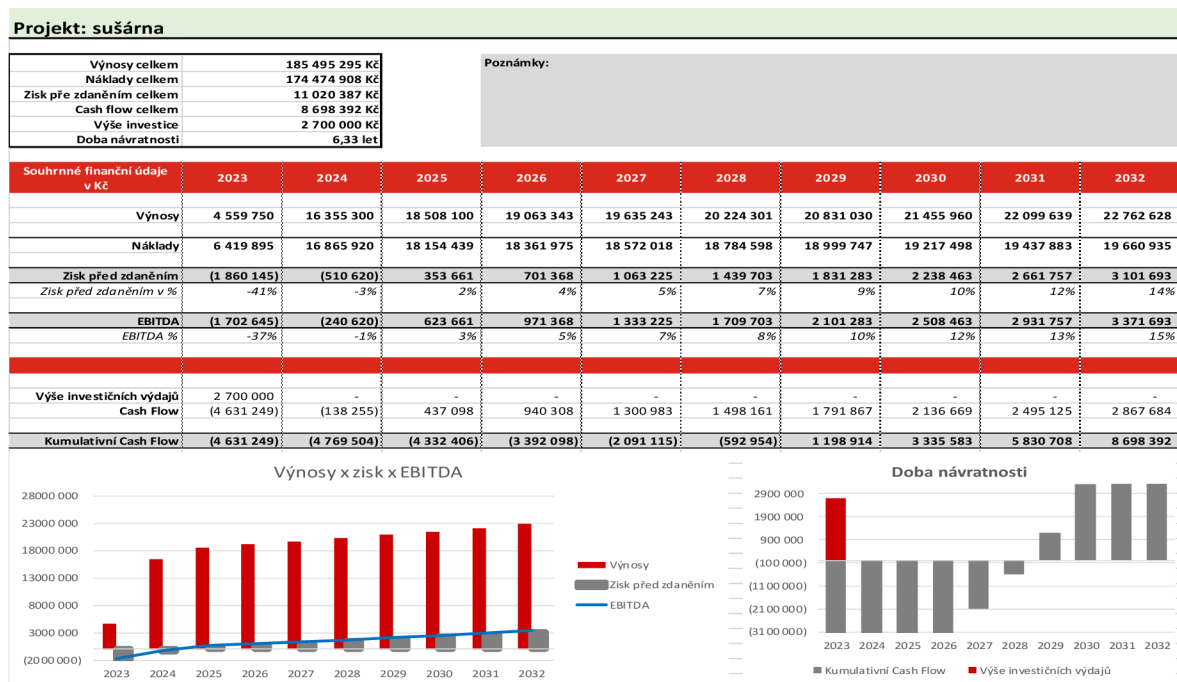
Vypracoval: Martin Podzimek

Datum: 17. 4. 2023

### 3.3.2 Shrnutí

V současné době existuje na trhu nedostatek řemeslníků a zvyšující se poptávka po řemeslné výrobě v oblasti, kde firma působí. Touto oblastí je v největším měřítku lokalita Českého ráje, Krkonoš a Jizerských hor. Pandemie covidu-19, ale i válka na Ukrajině zvýšila poptávku po chalupách, chatách a výstavbě nových nemovitostí v turistických lokalitách. Tato situace přináší firmě na jedné straně nové zakázky, na straně druhé však velice zdražuje vstupy a tím tlačí na koupěschopnost zákazníků směrem dolů. Kombinace zvyšujících se poptávek po práci s tlakem na pokles cen nutí firmu uvažovat o možnostech, jak zlevnit své vstupy do výroby, udržet ceny produktů na stávající úrovni a zároveň vylepšit výsledky hospodaření. To je důvod, proč firma zvažuje koupi sušárny na dřevo – plánuje si tím zajistit vlastní základní materiál pro výrobu. V tomto plánu je rozpracován projekt zavedení nové výroby sušení řeziva, který zahrnuje koupi sušárny SRP-36, operativní leasing vysokozdvizného vozíku, pronájem ploch a stanovení potřeby ostatních zdrojů. Produkce je určena nejen pro firmu samotnou, ale i pro prodej externím zákazníkům, kteří zajistí odbyt nespotřebované produkce dřeva.

Obrázek 6 shrnuje výsledky finančního plánování provedeného v následujících kapitolách. Jak z něho vyplývá, zamýšlená investice by firmě přinesla během období 2023–2032 zisk přibližně 11 mil. Kč, kumulovaný cash flow 8,7 mil. Kč a její doba návratnosti na základě zadaných parametrů by činila 6,33 let.





Obrázek 6: Rekapitulace finančních výsledků podnikatelského plánu  
Zdroj: Model návratnosti – vlastní zpracování

### 3.3.3 Představení firmy

Firma byla přestavena již v kapitole 2.2., včetně její historie a není třeba ji tedy znovu představovat. Pro účely plánu a vzhledem k tomu, že je pravděpodobné, že bude vytištěn od jeho titulní strany a následně použit jako návod a podklad pro kontrolu jeho plnění, nechávám v této části pro rychlou orientaci tabulku se základními informacemi.

Základní informace	
Název firmy	Karel Rám
Forma podnikání	OSVČ
Sídlo firmy	Husova 46, Lomnice nad Popelkou 512 51
Provozovna	Areál ZEOS a.s., Stružinec
IČ	323 23 333
DIČ	CZ 323 23 333
Předmět podnikání	Truhlářství
Telefon	+420 736 546 546
E-mail	truhlarstvi@karelram.cz
Vlastník	Karel Rám
Oprávnění podnikat od	1. 1. 2023
Počet zaměstnanců k 31. 5. 2023	3
Vedení účetnictví	Společnost si zvolila vedení účetnictví již při zahájení činnosti.



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3.4 Strategie firmy a její cíle

Při dotazování majitele, jaká je vize a strategie firmy, mi bylo sděleno, že již od svého založení má firma stejnou strategii. Je zároveň i její vizí a plánem a je popsána v bodech, jak za sebou následují:

1. Udržet stávající kvalitu produktů.
2. Uspořit náklady nebo zvýšit obrát.
3. Získávat nové zákazníky.
4. Udržet konkurenceschopné ceny.
5. Rozšířit povědomí o firmě v podnikatelské i nepodnikatelské sféře.
6. Zajistit zakázky v dlouhodobém horizontu.



## 7. Dosáhnout návratnosti investic.

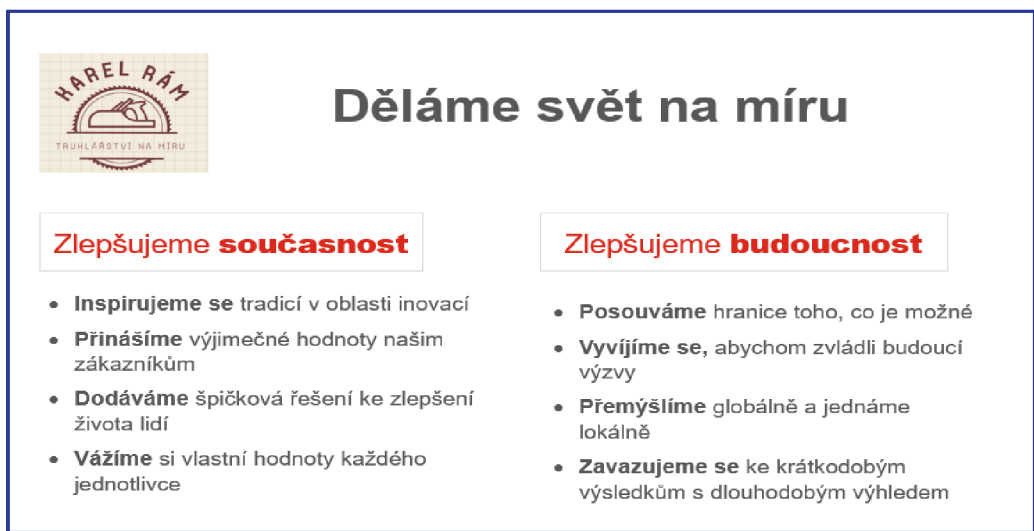
Některé body se daří plnit bezezbytku, například udržet stávající kvalitu výrobků nebo získávat nové zákazníky. Některé body jsou pro firmu stále výzvou, jako jsou například oblasti nákladovosti a obratu. A to je i důvod, proč se firma zamýšlí nad svým postupem v nadcházejících letech. Podle mého názoru je takto vykreslená strategie nedostatečná, nemotivuje k dalšímu posunu a do určité míry je obrazem situace popisované v teoretické části této bakalářské práce (viz Kodak): firma cítí určitou stabilitu v poptávce, „jistotu“ odbytu, zaměřuje se ale spíše na dosavadní výkonnost a finanční výsledek a zapomene sledovat vývoj, trendy a inovace, což může mít v budoucnu zásadní vliv na její fungování a existenci vůbec. Pokud jsou výše uvedené body plámem a stanovenými cíli, jakým způsobem je kontrolováno jejich plnění? Jaké ukazatele monitorování jsou pro to stanoveny a jak jsou vyhodnocovány? Jak je rozhodováno o případných změnách nebo investicích? Výsledkem je mé zjištění, že v současné době firma vlastně „žije dnešním dnem“, což jí momentálně stačí, ale také si uvědomuje nutnost změny.

### 3.3.4.1 Návrh formulace vize

Jak jsem již zmiňoval v teoretické části této práce, jasně definovaná strategie je základním předpokladem pro podnikové plánování a naplnění stanovených cílů. Je to základ, podle kterého se firma řídí v nadcházejících obdobích a stanovuje budoucí podobu podnikání. Precizně definovaná strategie představuje klíčový aspekt pro rozvoj firmy. Ve smyslu výše uvedeného, s ohledem na budoucí záměry a na základě zjištěných informací od majitele a zaměstnanců firmy, navrhuji následující formulaci vize a strategie. Ty se stanou následně východiskem pro plánování a stanovení cílů.

#### Vize

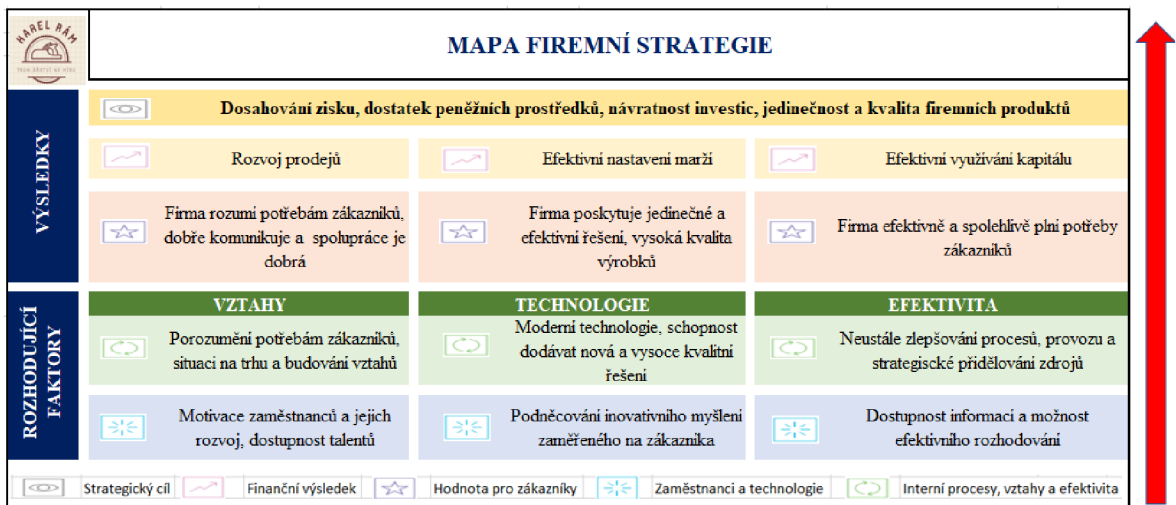
Vize shrnuje hodnoty firmy, které firma zastává, a představu, k čemu směřuje. Udává směr podnikání z emocionálního hlediska, měla by být součástí firemních dokumentů, vizualizována v prostorech firmy a především by ji měli znát všichni zaměstnanci. Je jednoduše důležitou součástí firemní kultury. Vize, kterou navrhuji (viz obrázek 7), podle mého názoru odráží nejen myšlenky majitele a smýšlení zaměstnanců, jež je aktuálně nastaveno ve firmě, ale rovněž její postoj k zákazníkovi.



Obrázek 7: Vize firmy  
Zdroj: vlastní zpracování

## Strategie

Obrázek 8 shrnuje hlavní body strategie. Je mapou firemní strategie a kombinuje různé pohledy odborné literatury, jak k její tvorbě přistupovat. Při její formulaci jsem se snažil zahrnout jak literaturou doporučený aspekt odhadu budoucího vývoje, tak dynamičnost, neustále se měnící tržní prostředí a schopnost podniku se novým, rychle se měnícím podmínkám přizpůsobit. Mapa je obecným zpracováním se zaměřením na dlouhodobý horizont, obsahuje základní pilíře pro fungování firmy a měla by poskytnout základní přehled oblastí, pro které budou definovány konkrétní strategických cíle v krátkodobém období.



Obrázek 8: Mapa firemní strategie  
Zdroj: vlastní zpracování

Mapu strategie je třeba číst odspodu. Jak z ní vyplývá, stavebními kameny strategie jsou zdroje, a to konkrétně zaměstnanci, technologie a informace. Dalšími rozhodovacími faktory, na které je kladen důraz, jsou interní procesy, neustálé zlepšování jak těchto procesů, tak provozu, zaměření na moderní technologie, důraz na efektivitu v přidělování zdrojů a v neposlední řadě i vztahy. Jde samozřejmě nejen o vztahy v rámci firmy, se zákazníky a dodavateli, ale také o jejich budování a porozumění situaci na trhu. Zda firma bude dosahovat požadovaných výsledků, záleží právě na těchto faktorech. Ty jsou klíčové pro porozumění potřebám zákazníků a možnostem trhu, což má v konečném důsledku dopad na rozvoj prodeje, efektivní nastavení marží, generování kapitálu, jeho využití a dosahování zisku. Z takto stanovené strategie lze definovat konkrétní oblast cílů pro následující období.

### 3.3.4.2 Definice cílů pro rok 2023–2025

Abychom lépe porozuměli cílům definovaným v této kapitole, je vhodné nejprve připomenout, že podstatou tohoto podnikatelského plánu, který bude ovlivňovat většinu níže uvedených cílů, je rozšířit technologii výroby o proces sušení dřeva. Jeho detailní představení bude následovat v dalších kapitolách. Vzhledem k tomuto záměru firmy navrhuji pro období roku 2023–2025 cíle uvedené v tabulce 4. Všechny stanovené cíle budou promítnuty do výpočtů případných nákladů, výnosů a dalších, a to jako položky související s rozšířením podnikatelských aktivit. A to jednoduše z toho důvodu, že by k nim s největší pravděpodobností nedošlo, kdyby firma pokračovala pouze ve své dosavadní činnosti. Pro jejich sledování, hodnocení a kontrolu jsem určil hodnoty, jejichž plnění by mělo být posuzováno na měsíční bázi. Tabulka 4 ukazuje stanovení jejich výsledných hodnot k 31. 12. každého období.

Tabulka 4: Cíle pro rok 2023–2025

Oblast cílů	Cíl (požadovaná hodnota k 31.12. daného roku)	2023	2024	2025
Personální oblast (celá firma)	Počet zaměstnanců	3	4	4
	Náklady na rozvoj a vzdělávání	100 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč
	Fluktuace	0%	0%	0%
	Nemocnost	<5%	<5%	<5%
	Pracovní úrazy	0	0	0
	Motivace zaměstnanců (náklady)	30 000 Kč	300 000 Kč	350 000 Kč
Výroba (sušení dřeva)	Náklady na nekvalitu	<7%	<5%	<4%
Zákazníci (sušení dřeva)	Včasnost dodávek (on time delivery)	90%	93%	95%
Dodavatelé (sušení dřeva)	Nákupní cena řeziva bez DPH za 1m <sup>3</sup>	max. 9 000 Kč	max. 9 000 Kč	max. 9 000 Kč
Technologie (sušení dřeva)	Rozšíření výroby o proces sušení – využití kapacity	75%	85%	90%
Marketing (sušení dřeva)	Počet zobrazení webových stránek	400	500	600
	Počet kliků na kontakty	200	250	300
Finance (sušení dřeva)	Obrat	4 500 000 Kč	16 000 000 Kč	18 000 000 Kč
	EBITDA	max. -40%	-5%-0%	> 0%

Zdroj: vlastní zpracování

## Personální oblast

Pro rozšíření procesu výroby najme firma dalšího zaměstnance. Tato potřeba vznikne nejdříve k 1. 1. 2024. Do té doby bude obsluhu nově zřízené výroby zajišťovat sám majitel. Od 1. 1. 2024 se tedy zvýší počet zaměstnanců firmy na čtyři. V souvislosti s jejím rozjezdem bude nutné proškolit zaměstnance na obsluhu výrobního zařízení a získat pro ně oprávnění pro řízení vysokozdvizného vozíku. Počítá se zaškolením všech zaměstnanců i majitele, a to jak na obsluhu sušárny a na ovládání vysokozdvizného vozíku, tak na předpisy, které se vztahují k bezpečnosti práce a požární ochraně. Předpokládané náklady na rozvoj pracovníků v této oblasti jsou 100 000 Kč. Tyto náklady ovlivní hospodaření v roce 2023. Současná situace rozložení pracovních sil není optimální. Každý pracovník je dedikován pouze na určitou oblast výroby (broušení, frézování apod.), není tedy zajištěna zastupitelnost. Jedinou osobou, která je schopna pokrýt svými dovednostmi každou oblast výroby a montáže, je sám pan majitel. Pro zajištění zastupitelnosti se v roce 2024 a 2025 plánuje technický trénink zaměstnanců, a to na všechny výrobní procesy. Odhad nákladů na tuto aktivitu je 50 000 Kč v obou letech (2024 i 2025). Historicky je fluktuace zaměstnanců nulová, proto i pro další období je tento indikátor stanoven na 0 %. Stejně je přistupováno i k nemocnosti, která je stanovena pod 5 %, a k počtu pracovních úrazů – 0. Dalším bodem strategie je motivace zaměstnanců. Motivace je jedním z nejdůležitějších aspektů úspěchu a je motorem rozvoje firmy i vztahů mimo ni. Pro roky 2023–2025 je počítáno s postupným nárůstem mzdových nákladů, a to na právě na podporu motivace. V roce 2023 je součástí tohoto cíle odměna za ochotu se zaškolit na proces sušení, a to ve výši 10 000 Kč na osobu. V roce 2024 předpokládám nastavení bonusového systému navázaného na prodeje (se zahrnutím srážek za „nekvalitu“) a v roce 2025 zavedení systému odměňování zlepšovacích návrhů. Všechny tyto prvky by měly podpořit motivaci zaměstnanců a také by měly mít pozitivní dopad na kvalitu výroby, výši prodejů, efektivitu, rozvoj a v konečném důsledku i na výsledek hospodaření.

## Výroba

V každém výrobním procesu čas od času dojde k nějaké reklamaci. Ta má pak za následek nespokojeného zákazníka a dodatečné náklady. Firma tyto náklady aktuálně nemonitoruje, protože k reklamacím dochází velice zřídka. Se zahájením procesu sušení se dá ale předpokládat, že k nějaké nekvalitě docházet bude. Tyto náklady jsem odhadl pro rozjezd výroby v roce 2023 na 7 %, pro rok 2024 na 5 % a pro 2025 na 4 % z celkové spotřeby

přímého materiálu (surového dřeva určeného pro výrobu sušením). Cílem je tyto náklady udržet pod stanovenou výší.

## Zákazníci

Dalším strategickým bodem je spokojenost zákazníků. Ta se mimo znalosti jejich potřeb, kvality výrobků, způsobu komunikace apod. odvíjí i od dodržování slíbených dodacích termínů. Ani to doposud nebylo sledováno, nicméně s nově nastupující výrobou bych naplňování tohoto cíle doporučil. Pro monitorování této aktivity jsem zvolil ukazatel OTD (on time delivery), k jehož výpočtu může firma použít následující vzorec:

$$\text{OTD} = \frac{\text{celkový počet doručených objednávek}}{\text{počet dodávek, které dorazily po slíbeném datu doručení}}$$

Cíle jsem stanovil vzestupně, protože předpokládám zlepšování výrobního procesu sušení v čase. Pro rok 2023 je to 90 %, pro 2024 93 % a pro 2025 95 %.

## Dodavatelé

Jak již bylo zmiňováno, politikou firmy v oblasti nákupu je dlouholetá spolupráce, jež je zaměřena na používání léty prověřeného, reklamace eliminujícího materiálu a zachování stálých objemů, které snižují ceny těchto nákupů v rámci věrnostních programů. Firma plánuje v této strategii i nadále pokračovat. V souvislosti s novou výrobou je cílem v této oblasti pro období 2023–2025 dosáhnout ceny řeziva na firmou stanovené úrovni 9 000 Kč (bez DPH) za 1 m<sup>3</sup>. Proč právě tato výše, bude vysvětleno v následujících kapitolách.

## Technologie

Největší položkou na poli technologie je již zmiňované rozšíření stávající výroby o proces sušení. Cíle jsem zde stanovil v oblasti využití stroje. Pro rok 2023 je to 75 %, pro 2024 85 % a pro 2025 90 % jeho výrobní kapacity. Více k tomuto tématu bude popsáno v dalších kapitolách.

## Marketing

Cílem v oblasti marketingu je uvést novou výrobu na trh, udržet počet zákazníků, zvýšit povědomost o firmě a také návštěvnost webových stránek. Měřítkem v této oblasti je počet zobrazení webových stránek a počet kliků na kontakty. Za rok 2022 zhlédlo webové stránky

firmy 337 lidí a záložku s kontakty si otevřelo 160 z nich. Ve většině případů je tato návštěvnost z řad potenciálních zákazníků. Cílem je zvýšit tato čísla na hodnoty, které jsou uvedeny v tabulce 4.

## Finance

Cílem v oblasti financí je dosáhnout obratu z výroby sušením alespoň 4,5 mil. Kč v roce 2023, 16 mil. Kč v roce 2024 a 18 mil. Kč v roce 2025. EIBTDA by v prvním roce investice neměl klesnout pod 40 %, v roce 2024 by se měl pohybovat kolem 0 % a od roku 2025 by měl dosahovat kladných hodnot. Bližší informace a odůvodnění předpokladů hodnot jsou rozebrány v kapitole „Finanční plán“.

Kontrola stavu plnění cílů ve všech zmiňovaných oblastech by měla být prováděna na měsíční bázi a aktualizace stanovených hodnot vždy pro nadcházející období, minimálně však jednou za rok.

### 3.3.5 Popis podnikatelské příležitosti

#### 3.3.5.1 Představení, zdůvodnění a popis záměru

Sídlo firmy je v okrese Semily, což je zároveň i místo, ve kterém firma převážně působí. Nejvíce zakázek má firma v lokalitách Český ráj a Krkonoše. V této oblasti žije kolem 75 tisíc obyvatel, z nichž přibližně polovina je ekonomicky aktivní, což znamená pro firmu dostačující zákaznickou základnu pro svou činnost. Dalšími významnými zákazníky v této oblasti jsou majitelé a provozovatelé chat a chalup z řad firem, obyvatelů jiných částí České republiky, ale i vlastníků nemovitostí z řad cizinců, především z Holandska. Mimo okres Semily rozšiřuje firma svůj vliv i v Jizerských horách, v okrese Jičín a v centru Prahy. Zpomalení ekonomiky, růst úrokových sazeb, vysoká inflace v roce 2022 spojená s válkou na Ukrajině a s dopady pandemie covidu-19 na ekonomiku vysoce ovlivňují všechny firmy v České republice i podnik samotný. Největší dopad na firmu má růst cen energií, pohonných hmot a především cen dřeva, pro podnik základní výrobní suroviny, jejíž majoritním dodavatelem do České republiky byla v poslední době právě Ukrajina. V důsledku tohoto zdražování byla firma nucena zvyšovat ceny své produkce, a to o skutečnou hodnotu nárůstu cen materiálu potřebného pro výrobu, což v některých případech bylo i o desítky procent. Vývoj inflace má dopad i na ceny ostatních vstupů (barvy, šrouby, ostatní spotřební materiál) a způsobuje tlaky na růst mezd. To představuje enormní zátěž v oblasti nákladů. Na druhou

stranu současná situace nutí lidi šetřit a je třeba se připravit na potenciální pokles poptávky, popř. tlak ze strany zákazníků na snižování prodejních cen. Další zdražování výstupů by tak mohlo v budoucnu znamenat stagnaci nebo pokles poptávky. To je také důvod, proč se firma zamýšlí nad úsporami, snížením nákladovosti a udržením konkurenceschopných prodejních cen výrobků. Jednou z variant, jak tuto strategii zabezpečit, je koupě sušárny na dřevo, což umožní firmě produkci vlastního základního vstupního materiálu a do určité míry i kontrolu nad jeho množstvím a cenou. Pak bude možné zlevnit základní výrobní materiál, a to se jeví firmě jako krok dobrým směrem. Mimo jiné by firma získala dodatečné tržby z prodeje přebytkového dřeva, které by sama nestačila zužitkovávat.

Firma zvažuje investici do koupě sušárny typu SRP-36 od společnosti KOVOS NOVÝ KNÍN, spol. s r. o., pro objem řeziva podle tloušťky prken o velikosti od 56 m<sup>3</sup> do 75 m<sup>3</sup>. Jde o typizovanou sušárnu pro 42 palet o velikosti 1,2 x 0,9 x 3 m s rozměry plochy 8,5 x 8,5 m a výškou 4,3 m. Cena této sušárny včetně vypracování projektu bude přibližně 2 500 000 Kč (bez DPH). Dodatečné náklady na instalaci, jako jsou doprava sušárny, příprava elektroinstalace, zapojení jednotek a uvedení stroje do provozu, se odhaduje na dalších 200 000 Kč (bez DPH). Celková pořizovací cena sušárny bude tedy 2 700 000 Kč (bez DPH).



Obrázek 9: Sušárna SRP-36

Zdroj: <https://www.kovosnovyknin.cz/susarny/susarny-reziva-a-palet/>

Dále bude nutné pořídit vysokozdvizný vozík (dále jen VZV) na manipulaci s materiálem v sušárně. Bude potřeba VZV s nosností minimálně 2 000 kg a výškou zdvihu kolem 5 m. Cena takovýchto vozíků se pohybuje od 300 000 Kč (bez DPH) výš, a to v případě již použitých vozíků. Ceny nových se výrazně liší v závislosti na značce, modelu, konfiguraci, dodavateli a dalších faktorech. Na trhu se dají pořídit od 500 000 Kč (bez DPH) do 1 400 000 Kč (bez DPH). Další možností je pořízení vozíku prostřednictvím leasingu. V této

souvislosti byla oslovena společnost STILL s požadavkem na zpracování nabídky na pronájem vozíku formou operativního leasingu.



<b>Délka leasingu v měsících</b>	60
<b>Způsob financování</b>	Úroková míra (CZK)
<b>Motohodiny p.a.</b>	800
<b>Celková měsíční splátka za vozík</b>	<b>14.957,91 CZK</b>

Obrázek 10: Vysokozdvížený vozík STILL – nabídka operativního leasingu  
Zdroj 1: [www.still.cz/produkty](http://www.still.cz/produkty); zdroj 2: zpracovaná nabídka od firmy STILL ČR

Firma se rozhodla, že nebude VZV v první fázi kupovat, ale využije nabídku pětiletého operativního leasingu, který zahrnuje i pravidelný servis vozíku. Jeho měsíční nájem je 14 957,91 Kč (bez DPH). Důvodem pro toto rozhodnutí je vysoká cena a dlouhá dodací lhůta nových VZV, která se pohybuje od 6 do 12 měsíců. Pořízení levnějších repasovaných VZV firma zamítla.

Firma provozuje svou činnost v pronajatých prostorech, jejichž kapacita ve smyslu dostatku výrobních ploch je již nyní zcela naplněna. Sušárnu již nebude tedy možné do současných prostorů umístit. Pro účely případné investice se vedení rozhodlo navýšit kapacitu svých výrobních prostorů a pro tyto účely pronajmout menší výrobní halu, která přímo navazuje na budovu, kde firma v současné době působí. Tyto prostory umožní instalaci sušárny a zbude i místo pro skladování surového řeziva, dřeva po procesu sušení a nabíjecí stanice pro VZV. Nájem těchto dodatečných výrobních ploch je 20 000 Kč (bez DPH) za měsíc bez plateb za elektřinu, vytápění a vodu. Náklady na energie (elektřinu, vytápění a vodu) se odhadují na 240 000 Kč (bez DPH) měsíčně. Důvodem zdánlivě nízkého nájmu je to, že prostor je dlouhodobě nevyužíván, nachází se v bývalých dílenských prostorech budov JZD ze 70. let 20. století, není opatřen sociálním zařízením, je na malé vesnici s neúplně dobrou dojezdovou vzdáleností k dálnici. Velkou roli v ceně hraje u pronajímatele také bezproblémová historie firmy. Pro roky následující je počítáno s navýšením cen nájmu o inflaci, a to o 15 %. S růstem cen energií ani operativního leasingu na VZV se v plánu díky možné fixaci nepočítá.

Přípravy na zavedení nové výroby – příprava výrobních prostorů včetně instalace sušárny – začnou v červnu 2023. K tomuto datu bude pronajata i hala, VZV a započnou úhrady záloh na energie. Zahájení samotné výroby se předpokládá 1. 9. 2023.



### 3.3.5.2 Další aspekty plánu

Sušení dřeva je nová výroba bez aktuálních zásob. Pro zahájení této výroby bude nutné nakoupit materiálové zásoby v podobě surového dřeva, a to s ohledem na plánované a již nasmlouvané zakázky firmy v oboru nábytkářství a produkce stavebního truhlářství. Firma plánuje sušit v plné kapacitě stroje, což je v průměru 60 m<sup>3</sup> řeziva v jednom sušicím cyklu. Dodržet tuto kapacitu se ale nemusí v prvních měsících po nájezdu podařit, a proto je s tím počítáno. Jak ukazuje tabulka 4, pro rok 2023 se předpokládá s vytížeností 75 %, v roce 2024 85 % a v roce 2025 95 % celkové kapacity sušení. Vzhledem k tomu, že spotřeba materiálu pro současnou výrobu se pohybuje mezi 8–10 m<sup>3</sup> sušeného dřeva za měsíc, bude firma již od prvních měsíců využívat sušárnu nejen pro své účely, a vytvoření si zásob sušeného dřeva pro své potřeby výroby, ale nabídne služby sušení i externím zákazníkům.

Krychlový metr surového nařezaného dřeva stojí dle druhu (smrk, borovice, dub apod.) od 8 000 do 20 000 Kč (bez DPH), a to podle jeho druhu a kvality. Jde o ceny při nízkých odběrech. Při pravidelném odběru lze dojednat slevu. Výše slevy závisí na množství odebíraného řeziva za určité období. Prodejní cena 1 m<sup>3</sup> sušeného dřeva se na trhu pohybuje v rozmezí od 15 000 do 45 000 Kč (bez DPH). Za tyto ceny nakupuje i naše firma. Nejnižší ceny jsou u měkkých a snadno dostupných dřevin, jako je smrk, nejdražší jsou naopak tvrdé dřeviny jako dub. Čím tvrdší dřevo, tím delší cyklus sušení je třeba použít. Pro sušení měkkých dřev je potřeba přibližně 14 dnů, pro sušení tvrdších dřev až 30 dnů, což výrazně ovlivňuje cenu finálního materiálu. Vzhledem k vysoké energetické náročnosti, stoupajícím cenám elektřiny a řeziva se firma rozhodla specializovat prozatím pouze na sušení smrku. Smrk je nejméně náročná surovina z hlediska dostupnosti, nákupní ceny a potřebuje nejkratší čas pro usušení. S kapacitou 60 m<sup>3</sup> na jeden cyklus sušení je firma schopna usušit 120 m<sup>3</sup> smrkového dřeva za měsíc. Kupní cena surového smrku začíná na 9 000 Kč/m<sup>3</sup> (vhodného pro truhlářskou výrobu, co do kvality a včetně ceny dopravy). S touto cenou je počítáno dále v tomto plánu. Vycházím z předpokladu, že firma má v prvních obdobích cenu smluvně podloženou a v následujících, při měsíčním odběru kolem 100 m<sup>3</sup>, dosáhne na zmiňovanou slevu. Ta se může pohybovat kolem 5 %. Konečná nákupní cena se bude blížit spodní hranici nabízené trhem, tedy někde kolem hodnoty 9 000 Kč/m<sup>3</sup>.

### **3.3.6 Zákazníci**

Jak již bylo uvedeno, firma rozlišuje své zákazníky na ty, kteří poptávají výrobu oken, dveří, nábytku a jiné produkty stavebního truhlářství, a zákazníky, kterým jde o opravy. Po provedené investici přibudou další dvě skupiny zákazníků, a to v rozdělení interní zákazník (sama firma) a externí zákazník – obě poptávající sušení dřeva. Cílovou skupinou externích zákazníků, kteří budou chtít koupit sušené dřevo, jsou menší truhlářské nebo tesařské firmy, jež působí v okrese Semily a Jičín. Jedná se o lokalitu Českého ráje, Krkonoš a Jizerských hor, která je známou turistickou a chalupářskou destinací. Poptávka po službách tesařů, truhlářů a dodávek dřeva pro finální produkci je zde vysoká. Předpokladem podnikání v tomto oboru je vytvoření stabilní klientely, která bude odebírat objem produkce odpovídající přibližně 80 % výrobní kapacity do roku 2025. Firma má k dnešnímu dni potvrzené odběry při dosažení prodejní ceny do 15 000 Kč/m<sup>3</sup> od firem TEST, spol. s r. o., a AGÁT, s. r. o. Tyto dvě společnosti jsou schopny odebírat celou nevyužitelnou produkci firmy.

### **3.3.7 Realizace**

Sušení v sušárnách typu SRP, kterou firma zamýšlí koupit, se provádí pomocí sušících komor, ve kterých je dřevo vystaveno horkému a suchému vzduchu. Tento proces je rychlejší než sušení vzduchem a umožňuje dosáhnout nižší vlhkosti dřeva. Sušící komory jsou konstruovány jako neprůjezdné s čelním zavážením řeziva pomocí vysokozdvížného nebo paletového vozíku.

### **Dodavatelé**

V souvislosti s novou výrobou přibudou firmě pouze dva noví dodavatelé, a to dodavatel sušárny a vysokozdvížného vozíku. Firma v této souvislosti oslovila několik výrobců tohoto zařízení a poptala u nich provedení díla včetně návrhu ceny a termínu dodání. Po obdržení všech nabídek porovnávala ceny, funkčnost, dobu životnosti, termín dodání a technické parametry sušárny. Představám a cílům podniku nejlépe vyhovovalo sušící zařízení typu SRP-36 od společnosti KOVOS NOVÝ KNÍN. Vybraná dodavatelská společnost nabízí i kompletní zajištění dodávky, včetně instalace a napojení zařízení na vodu, elektřinu a odsávání. Termín předání díla určila dodavatelská firma na dva měsíce od zaslání

objednávky. Podobným způsobem bylo postupováno i v případě dodavatele vysokozdvizného vozíku, kde výběrové řízení vyhrála společnost STILL ČR, spol. s r. o.

Odběr surového řeziva firma zamýšlí od současného dodavatele dřeva (Jiří Hartman, Choteč) s tím rozdílem, že by dřevo nakupovala mokré a sušila by si ho sama. Nicméně v okolí firmy existuje více dřevozpracujících podnikatelů se stejným zaměřením (jako například pila Pavel Fidrmuc z Železnice, Paleta Servis, s. r. o., z Osečné, Pavel Wagler ze Smržovky, Vlastimil Štěpán z Hájů nad Jizerou nebo Pasecká pila, s. r. o., z Pasek nad Jizerou) a doporučil bych prověřit cenové možnosti, množství a dodací termíny i zde (tyto informace nejsou na jejich webových stránkách dostupné). Důvodem je eliminace rizika. Pokud by současný dodavatel nebyl schopen plnit sjednané termíny a množství řeziva, bylo by možné se obrátit na tyto firmy. Energie, pronájem a ostatní služby budou pokryty současnými dodavateli. I v tomto případě a ze stejných důvodů bych navrhol majiteli zvážit poptávkový proces u konkurentů.

### Personální obsazení firmy

Firma zaměstnává v současné době čtyři pracovníky včetně samotného majitele firmy. Všichni se podílejí na výrobě, podnik nemá žádné administrativní zaměstnance. Administrativu si řeší majitel sám, účetnictví a mzdy zpracovává externí společnost. Odhadovaný čas pro obsluhu sušárny je 20 hodin měsíčně, což je cca 0,12 člověka. Přesto se firma rozhodla přijmout pracovníka na pozici obsluhy sušárny s tím, že neobsazený časový fond tohoto člověka bude využit pro pomocné práce v rámci současné výroby. Tabulka 5 zobrazuje plánovanou výši základní měsíčních mezd v období let 2023–2025.

Tabulka 5: Základní měsíční mzdy zaměstnanců

Pozice	Základní měsíční mzda		
	2023	2024	2025
Truhlář	30 000 Kč	31 500 Kč	33 075 Kč
Obsluha sušárny		28 000 Kč	29 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (informace z firmy)

### 3.3.8 Konkurence

Největšími konkurenty v oblasti prodeje sušeného dřeva jsou Pila Morávek z Hrabačova, pila Jiří Hartman z Chotče, DŘEVO TRUST, a. s., z Turnova a HApex, s. r. o., z Hradce

Králové. Kromě HAPexu jsou tyto firmy současnými dodavateli sušeného dřeva pro firmu pana Ráma a jejich ceny řeziva jsou mu tedy dobře známy. Tito konkurenti se vyskytují v okruhu 50 km od firmy. Prodejní ceny sušeného smrku těchto dodavatelů jsou různé a významně se liší se stoupající kvalitou materiálu. Jakost dřeva se rozlišuje nejčastěji do tří skupin (A, B, C). Pro výrobu nábytku, oken a dveří je nutná kvalita A, ve výjimečných případech postačí úroveň B. Pila Morávek a pila Jiří Hartman nabízí sušené řezivo v rozmezí 13 000–17 000 Kč/m<sup>3</sup>. HAPex začíná na ceně 18 700 Kč/m<sup>3</sup>, ale ve srovnání s ostatními nabízí nejlepší kvalitu. DŘEVO TRUST se pohybuje někde mezi nimi. Ceny sušeného dřeva se často mění. Ve většině případů nejsou katalogové, ale stanovují se spíše na základě odběratelem zasláné poptávky a jejího momentálního nacenění.

Potenciální konkurence by firmě mohla vzniknout přibližně 3 km od její provozovny. Firma VŮNĚ DŘEVA vlastní velkokapacitní sušárnu, kterou však v současné době plně využívá pouze pro svou výrobu a neprodává materiál subjektům na trhu. Není ani vyloučeno, že na trh v okolí firmy přijde úplně nová firma, která bude nabízet kvalitní sušené dřevo.

Co se prodejních taktik týče, není toho moc, co by šlo zmínit v případě Pily Morávek a pily Jiří Hartman. Tyto firmy ani nevlastní webové stránky. Lokální firmy o nich vědí a to jim pravděpodobně stačí. Společnost DŘEVO TRUST webové stránky má a čas od času lze najít její inzerát v časopise Turnovsko v akci. Nejlépe na zákazníka působí firma HAPex, která provozuje přehledné a designově přívětivé webové stránky a také používá reklamu na sociálních sítích Facebook a YouTube.

### **3.3.9 Marketingový plán**

Marketingový plán vychází z definice cílů, jak bylo popsáno v podkapitole „Definice cílů pro rok 2023–2025 – Marketing“.

#### **3.3.9.1 Produkt a cena**

Po zahájení nové výroby přibude firmě, kromě již zmiňovaných třech skupin portfolia (výroba nábytku, produkce stavebního truhlářství a opravy), i další skupina výrobků – sušené dřevo. Cílem firmy je tuto produkci používat pro své potřeby, ale také prodávat externím zákazníkům. V případě užití produkce pro vlastní účely se cena bude pohybovat na úrovni výrobních a ostatních nákladů, které budou s touto výrobou spojeny. Cena tedy nebude zahrnovat marži. V případě prodeje externím subjektům bude cena zahrnovat veškeré

oprávněné náklady plus marže. Prodejní cena a její výpočet budou představeny v nadcházejících kapitolách. Při její kalkulaci byl brán velký zřetel na to, aby její finální výše nepřesáhla hodnotu, která by už byla pro zákazníka nepřijatelná. Proto bylo cíleno na maximální prodejní cenu ve výši 15 000 Kč (bez DPH). Tento postup byl proveden na úkor marže, a to především v období po zahájení výroby.

### 3.3.9.2 Distribuce

Distribuci v případě nové výroby sušením nebude firma zajišťovat, popř. pouze výjimečně. Firma vlastní dodávkové vozidlo, které je v současné době již plně obsazeno. Majitel totiž dodávku nepoužívá jen pro účely přepravy výrobků, ale i pro cesty ke svým zákazníkům nebo dodavatelům. Aby bylo možné zajišťovat dodávky na místo určení i v případě zavedení nové výroby, musel by podnik pořídit další transportní vozidlo. To majitel v současné době neplánuje. Náklady a odpovědnost za přepravu usušeného řeziva tak ponese plně odběratel.

### 3.3.9.3 Komunikace

Vzhledem k předpokladu, že odbyt celé produkce řeziva je plně smluvně zajištěn, firma nezvažuje velké výdaje na propagaci nové aktivity. V této souvislosti je třeba aktualizovat dosavadní webové stránky a upravit vizitky. Doporučuji také reklamu prostřednictvím sociálních sítí a inzerátu na měsíční bázi v lokálních novinách (Lomnické noviny). Přičemž největší pozornost by měla být věnována webovým stránkám a sociálním sítím. Webové stránky jsou v současné době zastaralé a ne zcela funkční. Doporučuji doplnit galerii, a to nejen o fotografie nově zaváděné výroby, ale i o obrázky z té současné, dále pak popis činnosti firmy a její historii. Co se sociálních sítí týče, je proveditelné jednou týdně zveřejnit příspěvek na facebook ohledně aktuálních aktivit. Úprava webových stránek bude provedena externí firmou. Jejich správu jakož i správu sociálních sítí je majitel schopen zajistit osobně. Náklady na marketingové aktivity v jednotlivých letech jsou uvedeny v tabulce 6.

## 3.3.10 Finanční plán

Tato kapitola představuje model finančního plánu. Zaměřuje se pouze na daný projekt (výroba sušením) a je sestaven k tomu, aby posoudil jeho výhody, popř. jiné dopady na firmu

z hlediska tohoto jednoho podnikatelského záměru. Nekomparuje tedy jeho výsledky s výsledky jiných podnikatelských aktivit firmy. Zahrnuje – ve zkrácených verzích – výkaz zisků a ztrát, rozvahu, cash flow a propočítání doby návratnosti. Je vytvořen v programu Excel a stačí v něm pouze doplnit hodnoty do zeleně označených buněk. Model následně dopočítá vše ostatní. Je vyměřen na dobu deseti let s tím, že první dva roky jsou rozděleny na čtyři kvartály, a to kvůli detailnějšímu přehledu o výnosech, nákladech a především cash flow. Model je rozdělen do dvou listů jako *výpočtová část a rekapitulace*. Model je přílohou číslo 1 této práce. Následující kapitoly podávají bližší informace a vysvětlení k jeho jednotlivým položkám a k postupu při jeho zpracování.

### 3.3.10.1 Rekapitulace nákladů spojených s investicí

Tabulka 6 rekapituluje veškeré uvažované náklady investice na rozjezd nové výroby sušením. Jde o sumu ročních nákladů.

Tabulka 6: Rekapitulace nákladových položek vztahujících se k investici

Rekapitulace nákladových položek vztahujících se k investici/rok	2023	2024	2025
Spotřeba přímého materiálu (cena 9 000 Kč/1m <sup>3</sup> )	3 240 000 Kč	11 016 000 Kč	12 312 000 Kč
Zaměstnanec navíc (základní mzda)	- Kč	336 000 Kč	352 800 Kč
Motivační složka mzdy	30 000 Kč	75 000 Kč	87 500 Kč
Roční mzdový náklad vč. odvodů (sociální, zdravotní)	40 140 Kč	549 918 Kč	589 121 Kč
Školení zaměstnanců	100 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč
Náklady na nekvalitu	226 800 Kč	550 800 Kč	492 480 Kč
Sušárna SRP-36 včetně instalace (výše odpisů)	148 500 Kč	283 500 Kč	283 500 Kč
Pronájem VZV	104 705 Kč	179 495 Kč	179 495 Kč
Nájem haly	140 000 Kč	276 000 Kč	317 400 Kč
Náklady na energie	1 680 000 Kč	2 880 000 Kč	2 880 000 Kč
Marketing	50 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
Ostatní náklady (odhad)	700 000 Kč	1 200 000 Kč	1 200 000 Kč
<b>Roční náklad celkem</b>	<b>6 430 145 Kč</b>	<b>17 015 713 Kč</b>	<b>18 333 996 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Původ vzniku většiny druhů nákladů uvedených v přehledu byl popsán již v předchozích kapitolách. Vycházejí z cílů firmy pro období 2023–2025. Níže je uvedeno dovysvětlení k nepopsaným položkám nebo k těm, jejichž roční výše by na první pohled nemusela být z tabulky zřejmá:

- 1) Spotřeba přímého materiálu: uvažováno s cenou 9 000 Kč/m<sup>3</sup> (včetně dopravy), využitím výrobní kapacity 75 % v roce 2023, 85 % v roce 2024 a 90 % v roce 2025 a zahájením výroby v září 2023.
- 2) Roční mzdový náklad: částka 40 140 Kč (včetně odvodů) v roce 2023 reprezentuje motivační složku současným zaměstnancům za ochotu zaškolit se na proces výroby sušením. Rok 2024 a 2025 zahrnuje měsíční základní mzdu jednoho zaměstnance (28 000 Kč v roce 2024, 29 400 Kč v roce 2025), jeho motivační složku a odvody sociálního a zdravotního pojištění.
- 3) Sušárna SRP-36 včetně instalace: hodnoty uvedené v tabulce odpovídají výši odpisů. Sušárna dřeva bude zařazena pro účely odpisování do odpisové skupiny 3 s dobou odpisování 10 let, přičemž bude použita metoda rovnoměrného odpisování. Tabulka 7 zobrazuje kartu majetku s vyčíslením odpisů v jednotlivých letech.

Tabulka 7: Výpočet odpisů sušárny

Karta majetku				
<b>Sušárna dřeva</b>				
	Bez DPH	DPH 21%	S DPH	
Nákupní cena	2 500 000 Kč	525 000 Kč	3 025 000 Kč	
Náklady na uvedení do provozu	200 000 Kč	42 000 Kč	242 000 Kč	
<b>Pořizovací cena</b>	<b>2 700 000 Kč</b>	<b>567 000 Kč</b>	<b>3 267 000 Kč</b>	
Odpisová skupina 3 - 10 let, rovnoměrné odepisování				
<b>Rok</b>	<b>Pořizovací cena</b>	<b>Roční odpis</b>	<b>Zůstatková cena</b>	<b>Sazba</b>
2023	2 700 000 Kč	148 500 Kč	2 551 500 Kč	5,5
2024	2 551 500 Kč	283 500 Kč	2 268 000 Kč	10,5
2025	2 268 000 Kč	283 500 Kč	1 984 500 Kč	10,5
2026	1 984 500 Kč	283 500 Kč	1 701 000 Kč	10,5
2027	1 701 000 Kč	283 500 Kč	1 417 500 Kč	10,5
2028	1 417 500 Kč	283 500 Kč	1 134 000 Kč	10,5
2029	1 134 000 Kč	283 500 Kč	850 500 Kč	10,5
2030	850 500 Kč	283 500 Kč	567 000 Kč	10,5
2031	567 000 Kč	283 500 Kč	283 500 Kč	10,5
2032	283 500 Kč	283 500 Kč	- Kč	10,5
<b>Oprávký celkem</b>		<b>2 700 000 Kč</b>		
<b>Výpočet odpisů - použitá metoda rovnoměrného odepisování:</b> roční odpis = vstupní cena/100*sazba				

Zdroj: vlastní zpracování

- 4) Pronájem VZV: ve výši splátky dle smlouvy (14 958 Kč/měsíčně) s počátkem leasingu v měsíci červnu 2023.
- 5) Nájem haly: v dojednané výši 20 000 Kč měsíčně s meziročním nárůstem o 15 % kvůli inflaci.

- 6) Náklady na energie: zahrnují náklady na vodu, topení a elektřinu. Měsíční náklad 240 000 Kč odpovídá využití plné kapacity sušárny (tzn. výrobě 120 m<sup>3</sup> řeziva).
- 7) Náklady na marketing: zahrnují správu webových stránek, sociálních sítí, inzerci a úpravu vizitek.
- 8) Ostatní náklady: zde byl učiněn odhad a jejich výše by měla pokrýt nejen zvýšené náklady na služby externího účetního nebo na nákup drobného hmotného majetku, ale také jiné dodatečné výdaje spojené s investicí.

V přehledu nákladů nejsou uvedeny úroky z případného úvěru, protože s tím není v plánu počítáno. Jak již bylo popsáno v teoretické části, je to proto, že tento projekt neřeší financování.

### 3.3.10.2 Kalkulace prodejní ceny

Tabulka níže zobrazuje propočet nákladů na výrobu 1 m<sup>3</sup> řeziva za předpokladu využití celé kapacity sušárny v objemu měsíční výroby 90 m<sup>3</sup>, 102 m<sup>3</sup>, 108 m<sup>3</sup> a 120 m<sup>3</sup> řeziva dle plánu pro jednotlivé roky. Jde o kalkulaci prodejní ceny smrku, na který se firma bude specializovat. Jiné druhy dřev nebude firma prozatím sušit. Jde o metodou prostého dělení, kdy se sečtou všechny měsíční náklady spojené s výrobou sušení a vydělí se hodnotou plánované měsíční výrobní kapacity. Touto metodou jsou spočítány průměrné náklady na výrobu a přidáním marže je dopočítána prodejní cena 1 m<sup>3</sup> řeziva. Kalkulace zahrnuje náklady v definici, které vycházejí z hodnot stanovených nákladů pro ten který rok (viz tabulka 6). Výjimkou jsou odpisy. U jejich výpočtu není zohledněna metoda rovnoměrného odpisování – v prvním roce je odpis menší, neboť se do sazby promítá, že majetek není užíván celý rok (na měsíci zařazení majetku nezáleží). V dalších letech jsou odpisy vždy ve stejné výši. Náklad v kalkulaci byl vypočten stejnoměrně, tzn. tak jako by se v každém měsíci použila stejná hodnota odpisu (tzn. 2 700 000 Kč / 10 let odpisování / 12 měsíců) a činí 22 500 Kč měsíčně.

Marži si firma neurčila ve výši požadovaného procenta, ale je výsledkem stanovení konečné prodejní ceny a rozdílu celkových nákladů. Pro zachování konkurenceschopnosti je firma nucena zachovat konečnou prodejní cenu nižší než 15 000 Kč. Hodnoty marží se tak v jednotlivých letech liší, dosahují 2,77–13,49 % v závislosti na uvažovaných nákladech daného roku a množství výstupu z výroby. To jsou poměrně nízké hodnoty, ale vzhledem k faktu, že je firma v sušení nováčkem na trhu, a vzhledem k nutnosti prosadit se na trhu a prodat celou produkci, to je podle mého názoru dobrá strategie. V budoucnu by se marže



měla zvyšovat, a to nejen v důsledku poklesu nákladů na nekvalitu, školení zaměstnanců a zvýšení produktivity, ale také díky efektivnějšímu využití výrobní kapacity. Prodejní cena je tedy stanovena jakožto součet všech definovaných nákladů spojených s výrobou sušením plus marže. Prodejní cena nezahrnuje náklady na dopravu usušeného řeziva zákazníkovi. Tu si odběratelé budou zajišťovat sami.

Tabulka 8: Kalkulace prodejní ceny výrobku

Kalkulace prodejní ceny výrobku	Kalkulované množství							
	2023		2024		2025		2025	
Pro výpočet použity náklady roku:	90 m <sup>3</sup> (75% kapacity)	1m <sup>3</sup>	102 m <sup>3</sup> (85% kapacity)	1m <sup>3</sup>	108 m <sup>3</sup> (95% kapacity)	1m <sup>3</sup>	120 m <sup>3</sup> (100% kapacity)	1m <sup>3</sup>
Přímý materiál (vč. dopravy)	810 000 Kč	9 000 Kč	918 000 Kč	9 000 Kč	972 000 Kč	9 000 Kč	1 080 000 Kč	9 000 Kč
Mzdový náklad vč.odvodů (soc., zdrav.)	40 140 Kč	446 Kč	45 827 Kč	449 Kč	49 093 Kč	455 Kč	49 093 Kč	409 Kč
Školení zaměstnanců	16 667 Kč	185 Kč	4 167 Kč	41 Kč	4 167 Kč	39 Kč	4 167 Kč	35 Kč
Náklady na nekvalitu	37 800 Kč	420 Kč	45 900 Kč	450 Kč	41 040 Kč	380 Kč	41 040 Kč	342 Kč
Sušárna SRP-36 včetně instalace	22 500 Kč	250 Kč	22 500 Kč	221 Kč	22 500 Kč	208 Kč	22 500 Kč	188 Kč
Pronájem VZV	14 958 Kč	166 Kč	14 958 Kč	147 Kč	14 958 Kč	138 Kč	14 958 Kč	125 Kč
Nájem haly	20 000 Kč	222 Kč	23 000 Kč	225 Kč	26 450 Kč	245 Kč	26 450 Kč	220 Kč
Náklady na energie	240 000 Kč	2 667 Kč	240 000 Kč	2 353 Kč	240 000 Kč	2 222 Kč	240 000 Kč	2 000 Kč
Marketing	7 143 Kč	79 Kč	2 500 Kč	25 Kč	2 500 Kč	23 Kč	2 500 Kč	21 Kč
Ostatní náklady (odhad)	100 000 Kč	1 111 Kč	100 000 Kč	980 Kč	100 000 Kč	926 Kč	100 000 Kč	833 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>1 309 207 Kč</b>	<b>14 547 Kč</b>	<b>1 416 851 Kč</b>	<b>13 891 Kč</b>	<b>1 472 708 Kč</b>	<b>13 636 Kč</b>	<b>1 580 708 Kč</b>	<b>13 173 Kč</b>
Marže	2,77%	2,77%	7,63%	7,63%	9,63%	9,63%	13,49%	13,49%
<b>Prodejní cena</b>	<b>1 345 500 Kč</b>	<b>14 950 Kč</b>	<b>1 524 900 Kč</b>	<b>14 950 Kč</b>	<b>1 614 600 Kč</b>	<b>14 950 Kč</b>	<b>1 794 000 Kč</b>	<b>14 950 Kč</b>
<b>Zisk před zdaněním</b>	<b>36 293 Kč</b>	<b>403 Kč</b>	<b>108 049 Kč</b>	<b>1 059 Kč</b>	<b>141 892 Kč</b>	<b>1 314 Kč</b>	<b>213 292 Kč</b>	<b>1 777 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z propočtu vyplývá, že původní záměr firmy koupit sušící zařízení a vyrábět si své vlastní suché dřevo za výrazně nižší cenu, než nabízí dodavatelé na trhu, byl v případě řeziva smrku mylný. Kalkulace jiných druhů dřev nebyla vytvořena. Jak již bylo uvedeno, cena nařezaného surového smrku se běžně pohybuje kolem 9 000 Kč/m<sup>3</sup> (bez DPH). Tuto cenu při nákupu akceptuje i firma pana Ráma. Celkové náklady na vlastní výrobu 1 m<sup>3</sup> řeziva smrku v letech 2023–2025 se předpokládají v rozmezí od 14 547 Kč do 13 173 Kč, což je v průměru o cca 50 % více, než je aktuální nákupní cena tohoto materiálu. Firma sice vlastním sušením docílí nižší ceny vstupního materiálu (sušeného dřeva), ale je třeba si uvědomit, že její odběry v objemu 8–10 m<sup>3</sup> měsíčně by plně nevyužily potenciál sušárny. S měsíční kapacitou stroje 120 m<sup>3</sup> by se investice nejspíše nikdy nevrátila. Zakoupení sušárny pouze pro vlastní potřeby, tedy bez prodeje externím zákazníkům, by nedávalo smysl.

Z kalkulace je zřejmé, že nová výroba sušením přinese firmě významný nárůst ziskovosti. V porovnání s vývojem výsledků hospodaření v posledních letech, kdy se roční zisk před zdaněním pohyboval mezi 100 000 Kč a 230 000 Kč za rok, je to nárůst enormní. Po

zavedení nové výroby by firma těchto hodnot dosahovala již v rámci jednoho měsíce při výrobě na úrovni 85 % kapacity a vyšší.

Z tabulky dále vyplývá, že si firma stanovila o něco málo nižší prodejní cenu sušeného řeziva, než je na trhu běžné. Jde o strategii zaváděcí ceny a zajištění odbytu celého množství vyrobeného řeziva. Jistotu v odbytu majitel má, a to díky spolupráci s různými stavebními, tesařskými i truhlářskými firmami, které mu potvrdily odběr za cenu 15 000 Kč/m<sup>3</sup> a nižší. Jde o oboustranně výhodnou spolupráci, navíc firma pana Ráma již má sepsány smlouvy o smlouvě budoucí na odběr řeziva s odběrateli TEST a AGÁT v celkovém množství plánované produkce a poptávka by za tuto cenu byla i vyšší. Prvotní motivace majitele pro koupi sušicího zařízení, která spočívala ve zlevnění základní výrobní suroviny, se po vypracování kalkulace rozplynula. Nicméně ukázala novou a významnou obchodní příležitost v podobě prodeje řeziva třetím stranám.

### 3.3.10.3 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát zobrazuje výnosy, náklady, výpočet daně a výsledek hospodaření plánované investice.

#### Výnosy

Tabulka 9: Předpoklady pro stanovení výše výnosů pro výrobu sušením

Označení	Popis/Rok	2023	2024	2025
	Celková měsíční kapacita stroje v m <sup>3</sup>	120	120	120
	Využití kapacity	75%	85%	95%
	Množství vyrobeného řeziva v m <sup>3</sup> /měsíc při snížené kapacitě	90	102	114
a	Celková produkce v daném roce v m <sup>3</sup> při snížené kapacitě	360	1224	1368
b	Produkce pro vlastní potřebu (10m <sup>3</sup> /měsíc) v m <sup>3</sup>	40	120	120
c	Neprodané množství (špatná kvalita apod.) v m <sup>3</sup>	15	10	10
d	Množství na prodej externím zákazníkům (a-b-c)	305	1094	1238
	Prodej externím zákazníkům (d/a v %)	85%	89%	90%
e	Prodejní cena 1 m <sup>3</sup> (viz. kapitola kalkulace prodejní ceny)	14 950 Kč	14 950 Kč	14 950 Kč
	Výnos z prodeje externím zákazníkům (e*d)	4 559 750 Kč	16 355 300 Kč	18 508 100 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 zobrazuje předpoklady a postup výpočtu výnosů z prodeje sušeného řeziva externím zákazníkům v roce 2023–2025. Prodejní cena 14 950 Kč/m<sup>3</sup> je dána kalkulací (viz tabulka 8). Prodané množství zohledňuje sníženou kapacitu výroby v jednotlivých letech, neprodanou produkci z důvodu nekvality a vlastní odběr.

Tabulka 10 rekapituluje celkové výnosy v letech 2023–2032 a jejich meziroční procentuální změnu. Růst o 259 % mezi roky 2023 a 2024 je způsoben počtem měsíců výroby (ze čtyř v roce 2023 na dvanáct v roce 2024) a zvýšením produkovaného množství ze 75 % na 85% celkové strojní kapacity. Podobné je to v roce 2025, kde je zohledněno využití kapacity na 95 %, a meziroční změna je tak 13 %. Pro roky 2026–2032 je počítáno s růstem výnosů o 3 % ročně, který reflektuje pouze předpokládaný vývoj inflace.

Tabulka 10: Přehled výnosů z prodeje sušeného dřeva 2023–2032

Výkaz zisků a ztrát v Kč	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Výnosy:</b>	<b>4 559 751</b>	<b>16 355 303</b>	<b>18 508 103</b>	<b>19 063 346</b>	<b>19 635 246</b>
<i>Meziroční změna výnosů</i>		259%	13%	3%	3%

Výkaz zisků a ztrát v Kč	2028	2029	2030	2031	2032
<b>Výnosy:</b>	<b>20 224 304</b>	<b>20 831 033</b>	<b>21 455 964</b>	<b>22 099 643</b>	<b>22 762 632</b>
<i>Meziroční změna výnosů</i>	3%	3%	3%	3%	3%

Zdroj: vlastní zpracování

## Náklady

Tabulka 11: Přehled nákladů (výroba sušením) 2023–2032

Výkaz zisků a ztrát v Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>Výnosy:</b>	<b>4 559 750</b>	<b>16 355 300</b>	<b>18 508 100</b>	<b>19 063 343</b>	<b>19 635 243</b>	<b>20 224 301</b>	<b>20 831 030</b>	<b>21 455 960</b>	<b>22 099 639</b>	<b>22 762 628</b>
<i>Meziroční změna výnosů</i>		259%	13%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Přímý materiál (vč. dopravy):	3 240 000	11 016 000	12 312 000	12 435 120	12 559 471	12 685 066	12 811 917	12 940 036	13 069 436	13 200 130
Ostatní přímé náklady	(19 250)	(136 293)	(166 058)	(167 718)	(169 396)	(171 089)	(172 800)	(174 528)	(176 274)	(178 036)
<b>Přímé náklady celkem</b>	<b>3 220 750</b>	<b>10 879 707</b>	<b>12 145 942</b>	<b>12 267 402</b>	<b>12 390 076</b>	<b>12 513 976</b>	<b>12 639 116</b>	<b>12 765 507</b>	<b>12 893 162</b>	<b>13 022 094</b>
<i>Meziroční změna přímých nákladů</i>		238%	12%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
<b>Přidaná hodnota:</b>	<b>1 339 000</b>	<b>5 475 593</b>	<b>6 362 158</b>	<b>6 795 941</b>	<b>7 245 168</b>	<b>7 710 324</b>	<b>8 191 913</b>	<b>8 690 453</b>	<b>9 206 477</b>	<b>9 740 534</b>
<i>Přidaná hodnota v %</i>	29%	33,5%	34,4%	35,6%	36,9%	38,1%	39,3%	40,5%	41,7%	42,8%
Mzdové náklady (mzdy, odvody):	40 140	549 918	589 121	597 958	606 928	616 032	625 272	634 651	644 171	653 833
Ostatní osobní náklady (školení zam. apod)	100 000	50 000	50 000	50 750	51 511	52 284	53 068	53 864	54 672	55 492
Náklady na nekalitu:	226 800	550 800	492 480	499 867	507 365	514 976	522 700	530 541	538 499	546 576
Pronájem, leasing zařízení, strojů	104 705	179 495	179 495	182 187	184 920	187 694	190 509	193 367	196 268	199 212
Nájem budov:	140 000	276 000	317 400	322 161	326 993	331 898	336 877	341 930	347 059	352 265
Náklady na energie:	1 680 000	2 880 000	2 880 000	2 923 200	2 967 048	3 011 554	3 056 727	3 102 578	3 149 117	3 196 353
Náklady na marketing:	50 000	30 000	30 000	30 450	30 907	31 370	31 841	32 319	32 803	33 295
Ostatní náklady (odhad):	700 000	1 200 000	1 200 000	1 218 000	1 236 270	1 254 814	1 273 636	1 292 741	1 312 132	1 331 814
Odpisy	157 500	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000
<b>Nepřímé náklady celkem:</b>	<b>3 199 145</b>	<b>5 986 213</b>	<b>6 008 496</b>	<b>6 094 574</b>	<b>6 181 942</b>	<b>6 270 622</b>	<b>6 360 631</b>	<b>6 451 990</b>	<b>6 544 720</b>	<b>6 638 841</b>
<i>Meziroční změna nepřímých nákladů</i>		87%	0%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
<b>Náklady celkem:</b>	<b>6 419 895</b>	<b>16 865 920</b>	<b>18 154 439</b>	<b>18 361 975</b>	<b>18 572 018</b>	<b>18 784 598</b>	<b>18 999 747</b>	<b>19 217 498</b>	<b>19 437 883</b>	<b>19 660 935</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Druh a výše nákladů zahrnutých do výpočtů v modelu odpovídá – až na dvě výjimky – definici nákladů v tabulce 6 (rekapitulace nákladových položek spojených s investicí). První z nich je oblast přímých nákladů. Ta je v modelu rozdělena na dvě části – na přímý materiál

(vč. dopravy) a ostatní přímé náklady. Přímý materiál reprezentuje spotřebu surového řeziva v daném období a jeho množství odpovídá celkové produkci v daném období/roce. Předpoklad spotřeby celé produkce staví na zmiňovaném smluvním zajištění odbytu celého jejího množství. Proto i ukazatel průměrné doby obratu zásob je v modelu stanoven na velmi nízké hodnotě, a to na 16 dnech. Je tomu tak proto, že cyklus sušení trvá přibližně 12–15 dnů a firma hned po usušení vzniklou zásobu prodá.

Ostatní přímé náklady nejsou v tabulce 6 uvedeny. V modelu jsou znázorněny zápornou hodnotou, což by v případě modelace jiných investičních záměrů pravděpodobně nenastalo a byly by zde uváděny ostatní přímé náklady různého druhu. V tomto případě je ale tato oblast použita pro znázornění úspory vzniklé sušením řeziva pro vlastní potřebu. Tabulka níže ukazuje propočtení této úspory v letech 2023–2025. Pro roky následující počítá model s navyšováním této úspory vždy o 1 %. Zohledněna je inflace a také růst cen řeziva na trhu, proto by mělo docházet i k mírnému zvyšování úspory nákladů.

Tabulka 12: Výpočet úspory nákladů ze sušení řeziva pro vlastní potřebu

Označení	Popis/Rok	2023	2024	2025
a	Celková potřeba pro produkci v daném roce v m <sup>3</sup>	40	120	120
	Nákupní cena sušeného řeziva na trhu/m <sup>3</sup>	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
b	Nákupní cena řeziva pro celkovou potřebu produkce (a*b)	600 000 Kč	1 800 000 Kč	1 800 000 Kč
c	Vlastní náklady na výrobu 1m <sup>3</sup> sušeného řeziva (viz tab. kalkulace prod. ceny)	14 519 Kč	13 864 Kč	13 616 Kč
	Cena celkové produkce na úrovni vlastních nákladů (a*c)	580 750 Kč	1 663 707 Kč	1 633 942 Kč
	Úspora ze sušení dřeva pro vlastní výrobu	19 250 Kč	136 293 Kč	166 058 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Druhou výjimkou jsou odpisy. Odpisy jsou specifické v tom, že různé druhy majetku se odepisují po různě dlouhou dobu, jak stanoví zákon o dani z příjmů, a je možné použít různé metody pro jejich výpočet (zrychlené, rovnoměrné, účetní odpisy). To v modelu nešlo dost dobře přednastavit, takže byla nastavena jednotná metoda, která se nejpřesněji blíží výsledkům výpočtu odpisů rovnoměrnou metodou. Byl použit postup, při němž se celková hodnota investice vydělí celkovým počtem měsíců odpisování a vynásobí počtem měsíců odpisování v daném roce. V našem případě:

V roce 2023 je to 2 700 000 Kč/120 (10 let = 120 měsíců) \* 7 (začátek odpisů od 6/2023).

V letech následujících je vzorec stejný s tím rozdílem, že se násobí 12 (12 měsíců v roce).

Pro rok 2023–2025 je výše nákladů definována, pro rok 2026–2032 počítá model s jejich postupným navyšováním, a to o 1 % v případě přímých nákladů a o 1,5 % v případě nepřímých nákladů (kromě odpisů).

## Výsledek hospodaření

Tabulka 13 vyobrazuje vývoj výnosů z prodeje sušeného řeziva, celkových nákladů na jeho výrobu a rozdíl mezi nimi v letech 2023–2032. V prvních dvou letech je výsledek záporný, investice generuje ztrátu, ale již v roce 2025 dosahuje zisku.

EBITDA se pohybuje od hodnoty –37 % v prvním roce (2023) do výše 15 % v desátém roce (ve 2032). EBITDA pohybující se kolem 13 % je u podobných výrobů běžná a tato hodnota bude dosažena v roce 2030.

Tabulka 13: Vývoj zisku a EBITDA (výroba sušením) 2023–2032

Souhrnné finanční údaje v Kč	2023	2024	2025	2026	2027
Výnosy	4 559 750	16 355 300	18 508 100	19 063 343	19 635 243
Náklady	6 419 895	16 865 920	18 154 439	18 361 975	18 572 018
<b>Zisk před zdaněním</b>	<b>(1 860 145)</b>	<b>(510 620)</b>	<b>353 661</b>	<b>701 368</b>	<b>1 063 225</b>
<i>Zisk před zdaněním v %</i>	-41%	-3%	2%	4%	5%
<b>EBITDA</b>	<b>(1 702 645)</b>	<b>(240 620)</b>	<b>623 661</b>	<b>971 368</b>	<b>1 333 225</b>
<i>EBITDA %</i>	-37%	-1%	3%	5%	7%

Souhrnné finanční údaje v Kč	2028	2029	2030	2031	2032
Výnosy	20 224 301	20 831 030	21 455 960	22 099 639	22 762 628
Náklady	18 784 598	18 999 747	19 217 498	19 437 883	19 660 935
<b>Zisk před zdaněním</b>	<b>1 439 703</b>	<b>1 831 283</b>	<b>2 238 463</b>	<b>2 661 757</b>	<b>3 101 693</b>
<i>Zisk před zdaněním v %</i>	7%	9%	10%	12%	14%
<b>EBITDA</b>	<b>1 709 703</b>	<b>2 101 283</b>	<b>2 508 463</b>	<b>2 931 757</b>	<b>3 371 693</b>
<i>EBITDA %</i>	8%	10%	12%	13%	15%

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3.10.4 Rozvaha

Rozvaha v modelu je uzpůsobena potřebám podniku a simuluje dopad investice do aktiv a pasiv. Tato práce ale neřeší financování záměru, model má pouze vyčíslit potřebu finančních prostředků. Krátkodobý finanční majetek (peníze) je tak nastaven po celé období na hodnotu 0 a výkaz neobsahuje položku úvěry nebo jiné zdroje financování. Tato oblast je v modelu pro zjednodušení vyřešena kolonkou příspěvky do kapitálu/(distribuce) v části PASIV a

veškeré případné peněžní přírůstky či úbytky jsou zaznamenány zde (zdroj této informace je převzat z cash flow a bude vysvětleno blíže v následující kapitole).

Tabulka 14: Rozvaha (výroba sušením) 2023–2032

Rozvaha v Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Peníze	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pohledávky	1 124 322	1 344 271	1 521 214	1 566 850	1 613 856	1 662 271	1 712 139	1 763 504	1 816 409	1 870 901
Zásoby	282 367	476 919	532 425	537 749	543 127	548 558	554 043	559 584	565 180	570 832
<b>Oběžná aktiva celkem</b>	<b>1 406 689</b>	<b>1 821 190</b>	<b>2 053 639</b>	<b>2 104 599</b>	<b>2 156 982</b>	<b>2 210 829</b>	<b>2 266 183</b>	<b>2 323 087</b>	<b>2 381 588</b>	<b>2 441 732</b>
Počáteční zůstatek dlouhodobých aktiv	-	2 542 500	2 272 500	2 002 500	1 732 500	1 462 500	1 192 500	922 500	652 500	382 500
Dlouhodobá aktiva (přírůstky)	2 700 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Odpisy	(157 500)	(270 000)	(270 000)	(270 000)	(270 000)	(270 000)	(270 000)	(270 000)	(270 000)	(270 000)
<b>Stálá aktiva celkem</b>	<b>2 542 500</b>	<b>2 272 500</b>	<b>2 002 500</b>	<b>1 732 500</b>	<b>1 462 500</b>	<b>1 192 500</b>	<b>922 500</b>	<b>652 500</b>	<b>382 500</b>	<b>112 500</b>
<b>AKTIVA celkem</b>	<b>3 949 189</b>	<b>4 093 690</b>	<b>4 056 139</b>	<b>3 837 099</b>	<b>3 619 482</b>	<b>3 403 329</b>	<b>3 188 683</b>	<b>2 975 587</b>	<b>2 764 088</b>	<b>2 554 232</b>
Závazky	1 117 675	1 591 390	1 740 837	1 760 737	1 780 878	1 801 263	1 821 894	1 842 774	1 863 907	1 885 295
<b>Krátkodobé závazky celkem</b>	<b>1 117 675</b>	<b>1 591 390</b>	<b>1 740 837</b>	<b>1 760 737</b>	<b>1 780 878</b>	<b>1 801 263</b>	<b>1 821 894</b>	<b>1 842 774</b>	<b>1 863 907</b>	<b>1 885 295</b>
Počáteční zůstatek vlastního kapitálu	-	2 831 514	2 502 300	2 315 302	2 076 362	1 838 604	1 602 066	1 366 789	1 132 814	900 182
Zisk po zdanění (EAT)	(1 860 145)	(510 620)	353 661	701 368	1 063 225	1 261 624	1 556 590	1 902 693	2 262 493	2 636 439
Příspěvky do kapitálu/ (distribuce)	4 691 660	181 406	(540 660)	(940 308)	(1 300 983)	(1 498 161)	(1 791 867)	(2 136 669)	(2 495 125)	(2 867 684)
<b>Vlastní kapitál celkem</b>	<b>2 831 514</b>	<b>2 502 300</b>	<b>2 315 302</b>	<b>2 076 362</b>	<b>1 838 604</b>	<b>1 602 066</b>	<b>1 366 789</b>	<b>1 132 814</b>	<b>900 182</b>	<b>668 937</b>
<b>PASIVA celkem</b>	<b>3 949 189</b>	<b>4 093 690</b>	<b>4 056 139</b>	<b>3 837 099</b>	<b>3 619 482</b>	<b>3 403 329</b>	<b>3 188 683</b>	<b>2 975 587</b>	<b>2 764 088</b>	<b>2 554 232</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pohledávky dosahují výše od 1,12 mil Kč v roce 2023 do 1,87 mil. Kč v roce 2032. Pro jejich výpočet byl použit vzorec  $VÝNOSY * DSO/365$  s tím, že průměrná doba splatnosti pohledávek (DSO) se předpokládá 30 dnů a výnosy jsou známy z výkazu zisků a ztrát. Podobně bylo přistoupeno k výpočtu skladových zásob. Jejich hodnota v rozvaze je výsledkem vzorce  $PŘÍME NÁKLADY CELKEM * DIO/365$  a pohybuje se kolem 550 tis. Kč. Průměrná doba obratu zásob (DIO) byla stanovena na 16 dnů (již bylo vysvětleno v kapitole „Náklady“). Položka počáteční zůstatek dlouhodobých aktiv vyobrazuje hodnotu investice očištěnou o odpisy. Dlouhodobá aktiva (přírůstky) shrnují nárůst dlouhodobého majetku a jeho případných dalších přírůstků, které nastaly v průběhu sledovaného období.

Pokud jde o výpočet výše krátkodobých závazků, byl použit vzorec  $NÁKLADY CELKEM * DPO/365$ . Jejich průměrná doba splatnosti (DPO) se předpokládá 35 dnů a pohybují se stejně jako pohledávky od 1,1 mil. Kč v roce 2023 do 1,9 mil. Kč v roce 2032. Položka náklady celkem byla pro výpočet použita proto, že zahrnuje jak dodávky přímého i nepřímého materiálu, služby a nájmy, tak mzdy a všechny ostatní.



Všechny znamenají pro firmu závazek, a to vůči dodavatelům, zaměstnancům, státu v podobě odvodů na sociální a zdravotní pojištění, tak i například daní a každý z nich musí být v určité lhůtě splacen. Položka počáteční zůstatek vlastního kapitálu značí převod zůstatku vlastního kapitálu z roku na rok a obsahuje zisk po zdanění / ztrátu za dané období plus příspěvky do kapitálu.

### 3.3.10.5 Cash flow

Výkaz cash flow (dále jen CF) je rozdělen na tři oblasti (provozní, investiční a finanční) a je sestaven ve velmi zjednodušené formě, nicméně zahrnuje pro majitele veškerá potřebná data. CF z provozní činnosti je tvořen výsledkem hospodaření, odpisy a změnou pracovního kapitálu. CF z investiční činnosti zobrazuje výdaje spojené s nabytím stálých aktiv (výdaje na investici/projekt). Oblast CF z finanční činnosti znázorňuje, kolik peněžních prostředků musí být vloženo do firmy na financování daného projektu v tom kterém období, nebo naopak – kolik peněžních prostředků bude investice v tom kterém období generovat. Příspěvky zde znamenají chybějící peníze, nutnost financování (vklad podnikatele, úvěr nebo financování z jiných cizích zdrojů). Distribuce značí opak, tzn. návrat prostředků. Jak z tabulky 15 vyplývá, pokud by se majitel rozhodl projekt uskutečnit, bylo by třeba v roce 2023 zafinancovat 4,6 mil. Kč a v roce 2024 dalších 138 tis. Kč. Od roku 2025 je dosahováno kladných hodnot a investice postupně generuje peněžní prostředky.

Tabulka 15: Cash flow (výroba sušením) 2023–2032

Výkaz Cash Flow v Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Výsledek hospodaření (EAT):	(1 860 145)	(510 620)	353 661	701 368	1 063 225	1 261 624	1 556 590	1 902 693	2 262 493	2 636 439
Odpisy:	157 500	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000
Změna pracovního kapitálu:	(228 604)	102 365	(186 563)	(31 060)	(32 242)	(33 463)	(34 723)	(36 024)	(37 368)	(38 755)
<b>Cash Flow z provozní činnosti:</b>	<b>(1 931 249)</b>	<b>(138 255)</b>	<b>437 098</b>	<b>940 308</b>	<b>1 300 983</b>	<b>1 498 161</b>	<b>1 791 867</b>	<b>2 136 669</b>	<b>2 495 125</b>	<b>2 867 684</b>
Kapitálové výdaje:	(2 700 000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Cash Flow z investiční činnosti:</b>	<b>(2 700 000)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Příspěvky:	4 631 249	181 662	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribuce:	-	(43 407)	(437 098)	(940 308)	(1 300 983)	(1 498 161)	(1 791 867)	(2 136 669)	(2 495 125)	(2 867 684)
<b>Cash Flow z finanční činnosti:</b>	<b>4 631 249</b>	<b>138 255</b>	<b>(437 098)</b>	<b>(940 308)</b>	<b>(1 300 983)</b>	<b>(1 498 161)</b>	<b>(1 791 867)</b>	<b>(2 136 669)</b>	<b>(2 495 125)</b>	<b>(2 867 684)</b>
<b>Změny peněžních prostředků:</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3.10.6 Finanční plán – souhrn

Přehled celého finančního plánování ve výpočtové části modelu, jeho rekapitulace a kumulace výsledků nejvýznamnějších položek plánu jsou zobrazeny v příloze 2 této práce, popř. na obrázku 5 v kapitole „Shrnutí“. Je třeba připomenout, že model nepracuje s časovou hodnotou peněz. Při zohlednění tohoto faktoru by byla návratnost investice delší, než model uvádí. Pro zapracování časové hodnoty peněz do modelu by bylo nutné určit diskontní míru, která zahrnuje firmou požadované zhodnocení vlastního kapitálu, a znát názor majitele na výši rizikové přírážky (např. pro případ neúspěchu investice).

### 3.3.11 Analýza SWOT

		Pozitivní	Negativní
Interní		<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
		Dobré jméno firmy	Provozovna firmy je v pronajatých prostorech
		Historie firmy – na trhu 20 let	Limitovaný prostor pro výrobu – bez možnosti rozšíření kapacit, jak těch strojových, tak těch lidských
		Vysoce kvalitní výrobky	Nízká zastupitelnost zaměstnanců firmy
		Vysoká odbornost a um mistrů zaměstnanců firmy	Neexistence softwaru pro návrhy výrobků
		Jedinečnost výrobků a specializovaná výroba	Nízké mzdy zaměstnanců
		Osobní jednání se zákazníkem, zakázková výroba na míru	
Externí		<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
		Expanze do dalších regionů	Příchod konkurence v oblasti působnosti firmy
		Zvážení a využití možností dotací	Nedostatek odborníků na trhu práce
		Rozšíření podnikových aktivit o výrobu vlastních komponentů pro výrobu (suché dřevo)	Nestabilní ekonomická situace a vysoká inflace může být důvodem krachu některých dodavatelů, zákazníků z řad firem, popř. snížené poptávky ze strany domácností
		Možnost zpracování zbytkového, odpadního materiálu (výroba briket z pilin nebo zpracování odřezků na palivový materiál)	Různé regulace, změny zákona
		Navázání spolupráce s novými partnery	Změny trendů, nové technologie
			Navýšení fixních nákladů

Obrázek 11: Analýza SWOT

Zdroj: vlastní zpracování

Firma je má na trhu velmi dobré jméno, které je spojeno především s kvalitou provedené práce a originalitou výrobků. Originalita a dobré jméno společně s vysokou odborností majitele a současného personálu poskytuje firmě prostor pro další rozvoj podnikatelských



aktivit nebo pro rozšíření působnosti firmy. V následujících letech bude pro firmu nejdůležitější nadále udržet krok s dobou, stále se měnícími trendy a tím i preferencemi zákazníků. Největší nejistotu vzbuzuje aktuální situace v Evropě, a to kvůli válce na Ukrajině, růstu inflace, chybějící pracovní síle, změně úrokových sazeb i pomalu se rozjíždějícím dodávkám některých druhů materiálů a surovin v postcovidové době. Očekávat lze i změny podmínek v oblasti podnikání, jako je například zvýšení daní a odvodů na sociální a zdravotní pojištění, nebo jiné regulace ze strany státu v souvislosti se snahou o snížení schodku státního rozpočtu.

### **3.3.12 Hodnocení rizik**

Pro tento podnikatelský plán byla identifikována a vyhodnocena následná rizika:

- 1) Zajištění dodávky sušárny – toto riziko hodnotí firma jako malé. Dodávka sušárny bude smluvně zajištěna včetně podmínek, ceny, termínu dodání a sankcí v případě, že termín nebude dodržen.
- 2) Zajištění servisu a případných oprav sušárny – toto riziko hodnotí firma opět jako velmi nízké. Servis a případné opravy bude zajišťovat dodavatel zařízení, který tyto služby nabízí. Firma pro tyto účely uzavře s dodavatelskou firmou servisní smlouvu, ve které budou stanoveny podmínky a ceny servisních prací.
- 3) Zajištění dodavatele surového materiálu (mokrého řeziva pro sušení) – v oblasti působnosti firmy provozuje činnost několik dodavatelů surového řeziva, nicméně situace kvůli cenám energií a krizi na Ukrajině je nestabilní a může vést k výpadkům dodávek. Důvodem výpadku může být krach některých dodavatelů nebo nedostatek materiálu na trhu. Na dodávkách kulatiny pro pořez dřeva se velkým dílem podílí Ukrajina. Zastavení dovozu kulatiny z válkou postiženého území by byl velký problém pro výrobce v České republice. Z tohoto důvodu hodnotí firma toto riziko jako střední. Lze ho totiž eliminovat včasným předzásobením, popř. hledáním dodavatelů v jiných zemích.
- 4) Dodavatelé ostatních dodávek (VZV, energie...) – toto riziko hodnotí firma jako malé. Dodávky energií mohou být smluvně pokryty, včetně fixace cen u některých z nich.
- 5) Zajištění financování – není v této práci řešeno. Toto riziko doporučuji posoudit, pokud by se majitel pro investici rozhodl.
- 6) Riziko odbytu – firma bude schopna celou svou produkci prodat a smluvně ji podložit. Zde je tedy riziko hodnoceno jako nízké.

- 7) Riziko v oblasti personálních zdrojů – je hodnoceno jako středně velké. Nízká nezaměstnanost v regionu, nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu, nemocnost nebo odchod stávajících zaměstnanců firmy by mohly způsobit prodlevy v plnění výrobního plánu.
- 8) Riziko nekvality – je hodnoceno spíše jako nízké. Nekvalitě lze předejít dostatečnou kontrolou průběhu výrobní zakázky. Nicméně v plánu je sníženo počítáno a ztráty z nekvality jsou promítnuty do nákladů.

### 3.3.13 Časový harmonogram

Tabulka 16 zobrazuje časový harmonogram dílčích úkolů, které by měly zajistit hladký průběh plánu.

Tabulka 16: Časový harmonogram

Činnost	Časový rozvrh	Zodpovědná osoba	Poznámky
Smluvní zajištění dodávek	červen 2023	majitel	Zahrnuje smluvní zajištění dodávek vybavení, energií, surového materiálu a služeb;
Nákup a instalace sušárny	červen 2023	majitel	Zahrnuje nákup a instalaci sušárny a dalšího vybavení potřebného k jejímu provozu;
Pronájem vysokozdvizného vozíku	červen 2023	majitel	Zahrnuje testování výroby, kvality produktu a zahájení plného provozu;
Marketingová kampaň	červenec-srpen 2023	majitel	Zahrnuje úpravu webových stránek, tisk vizitek a tvorbu propagace dle marketingového plánu a zapojení sociálních sítí;
Testování provozu	červenec-srpen 2023	majitel	Zahrnuje testování výroby, kvality produktu a zahájení plného provozu;
Zajištění odbytu	červenec-srpen 2023	majitel	Sepsání smluv se zákazníky na sjednaný odběr produkce;
Zahájení výroby sušením	září 2023	majitel	Zahájení plného provozu;
Nábor zaměstnance	listopad 2023	majitel	Zahájení inzerce na vyhledání obsluhy sušárny;
Nástup zaměstnance	leden 2024	majitel	Nástup zaměstnance na pozici obsluhy sušárny;
Sledování a optimalizace	po celou dobu trvání projektu	majitel	Zahrnuje pravidelné sledování výkonu, analýzu výsledků a optimalizaci procesů;

Zdroj: vlastní zpracování

## 4 Závěr

Tato bakalářská práce měla primárně dva cíle. Prvním bylo rozpracovat záměry majitele firmy na koupi sušárny a rozjetí nové výroby sušení dřeva do podoby podnikatelského plánu a ukázat možná úskalí a rizika spojená s budoucími aktivitami firmy. Druhým cílem bylo vytvořit šablonu podnikatelského plánu, která by se dala použít i pro budoucí projekty. Splnění druhého z cílů mělo pro mě větší význam. Mým záměrem bylo poskytnout majiteli nejen náhled výsledků, co se jeho nového záměru týče, ale také efektivní nástroj, který mu v budoucnu pomůže řídit firmu ve smyslu plánování a posuzování výhodnosti investic.

Základní otázky pro mě byly tyto: Jak má podnikatelský plán vypadat, co musí obsahovat a co je třeba při jeho sestavování stanovit? Hledání odpovědí jsem zpracoval v teoreticko-metodologické části, která popisuje pojmy, jako jsou fyzická osoba nebo východiska a podstata plánování z hlediska podnikání, a především definuje strukturu podnikatelského plánu, jež byla následně použita k jeho sestavení v aplikační části práce.

Aplikační část je rozdělena na dvě samostatné komponenty. První představuje současnou situaci firmy, tedy to, kde se dnes nachází a jaká je její ekonomická situace. Slouží spíše pro dokreslení informací a celkového obrazu firmy. Druhá je pak samostatným podnikatelským plánem a je věnována pouze projektu zavedení nové výroby. Neporovnává výsledky celé firmy a nespojuje současný stav s tím plánovaným. Proč? Nebylo to zadáním. Cílem bylo posoudit daný záměr majitele a zároveň vypracovat šablonu jakožto budoucí nástroj pro posuzování výhodnosti projektů. Konsolidace plánovaných výsledků s výsledky současných aktivit by mohla situaci zkreslovat.

Oba úkoly byly plněny zároveň. Jejich základem bylo stanovení cílů a jejich hodnotového vyjádření v oblasti personálu, výroby, technologie, marketingu, zákazníků, dodavatelů a financí. Jejich vyčíslení bylo klíčové pro kalkulaci prodejní ceny sušeného dřeva, výpočet nákladů a výnosů a jejich zanesení do finančních výkazů. Ty byly zpracovány do podoby zmiňované šablony, kterou jsem nazval model návratnosti. Funguje na bázi automatických propočtů po zadání příslušných dat. Model je zpracován v tabulkovém procesoru Excel, což umožnilo propojit buňky do vzorců, které pak poskytují výsledky v oblasti výkazu zisků a ztrát, rozvahy a cash flow za období 10 let. Model poskytuje i informaci o kumulativním cash flow a době návratnosti. Majitel tak na první pohled může vidět, jaký zisk nebo ztrátu mu projekt v tom kterém roce generuje, jaké finanční prostředky a kdy bude potřebovat, jaká bude jeho hodnota aktiv a pasiv a zda je doba návratnosti nižší než 10 let.

„Aha momentem“ pro mě bylo zjištění, že původní záměr majitele použít sušárnu jenom pro své potřeby nedává z ekonomického hlediska smysl. Pořízení sušárny s cílem zlevnit vstupy do výroby a snížit tak náklady se ukázalo jako mylné. Firma by sice dokázala vyrobit sušené řezivo levněji, než je jeho nákupní cena na trhu, ale investice by se s největší pravděpodobností do konce své životnosti nevrátila. Nicméně rozpracováním tohoto podnikatelského plánu jsem došel k závěru, že se majiteli otevírá nová příležitost, která spočívá v dodávkách sušeného dřeva externím zákazníkům. Rozjetím nové výroby tak firma několikanásobně zvýší svůj obrat a zisk, což povede k upevnění její pozice na trhu.

Zpracování této bakalářské práce mi umožnilo vidět, jakým způsobem podnikatelé přistupují ke svým rozhodnutím a na jakém základě plánují své budoucí činnosti. Zároveň to potvrdilo pravdivost citátu uvedeného v úvodu práce: „Podnik, který neplánuje, plánuje neúspěch“ (Pinson, 2008, s. 2). Protože pokud by se majitel rozhodl projekt uskutečnit bez předešlé analýzy, zjistil by po čase to, co bylo odhaleno při zpracování této práce. Nicméně to by už mělo finanční následky. Plánování je tak pro podnik jednou z nedůležitějších aktivit a hraje klíčovou roli pro jeho úspěšnou budoucnost.

## 5 Seznam literatury

### 5.1 Tištěné zdroje

- [1] BRADLEY, Chris, HIRT Martin, SMIT Sven. *Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds*. Canada: Copyright 2018. ISBN 9781119487630.
- [2] DIB, Allan. *Marketingový plán na jednu stránku: nejrychlejší cesta k penězům*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2020. ISBN 9788027113552.
- [3] FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-2711632-4.
- [4] Harvard Business Review Press. *Finance Basics: Decode the jargon Navigate key statements Gauge performance*. The United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation, Copyright 2014. ISBN 9781625270856.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2006. C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071794538.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance: 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788071799030.
- [7] PINSON, Linda. *Anatomy of a Business Plan, 7th edition*, eBook (for Windows® and Macintosh®), Tustin, California, USA 2008. ISBN 0-944205-35-6.
- [8] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024770765.
- [9] SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-7076-5.
- [10] SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 9788027115280.
- [11] ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 9788027111602.

## 5.2 Internetové zdroje

- [1] Analýza konkurence: v čem spočívá a jak ji provést | Ze života – Analýza konkurence: v čem spočívá a jak ji provést – Detail článku. Generali Česká Profí | Portál pro podnikatele nejen o pojištění [online]. Copyright © Generali Česká pojišťovna a. s., sídlo Spálená 75 [cit. 04.04.2023]. Dostupné z: <https://www.generaliceskaprofi.cz/ze-zivota/analyza-konkurence-v-cem-spociva-a-jak-ji-provest>
- [2] ČESKO. č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník (nový). Zákony pro lidi – Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s. r. o. 2010 [cit. 11.02.2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- [3] ČESKO. č. 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů. Zákony pro lidi – Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s. r. o. 2010 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586?text=15%25>
- [4] ČESKO. č. 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů. Zákony pro lidi – Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s. r. o. 2010 [cit. 10.05.2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586?text=da%C5%88+z+p%C5%99%C3%ADjm%C5%AF+odpisy#p31>
- [5] ČESKO. č. 589/1992 Sb. Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Zákony pro lidi – Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s. r. o. 2010 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-589?text=vym%C4%9B%C5%99ovac%C3%AD%20z%C3%A1klad>
- [6] ČESKO. č. 592/1992 Sb. Zákon o pojistném na veřejné zdravotní pojištění. Zákony pro lidi – Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s. r. o. 2010 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-592?text=vym%C4%9B%C5%99ovac%C3%AD%20z%C3%A1klad>
- [7] ČESKO. č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví. Zákony pro lidi – Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s. r. o. 2010 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563?text=kdo%20vede%20%C3%BA%C4%8Detnictv%C3%AD>

- [8] ČESKO. č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon. Zákony pro lidi – Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s. r. o. 2010 [cit. 20.03.2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455?text=%C5%BEivnostensk%C3%BD%20z%C3%A1kon>
- [9] Elektrické vysokozdvížené vozíky | STILL Česká republika. Vysokozdvížené vozíky STILL | STILL Česká republika [online]. Copyright © STILL ČR, spol. s r. o., [cit. 26.04.2023]. Dostupné z: <https://www.still.cz/voziky/nove-voziky/elektricke-vysokozdvizne-voziky.html>
- [10] Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © Copyright 2005 [cit. 20.03.2023]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pravni-predpisy/>
- [11] Podnikatel (OSVČ) | Fyzické osoby | Daň z příjmů | Daně | Daně | Finanční správa. Finanční správa [online]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-prijmu/fyzicke-osoby/podnikatel-osvc>
- [12] Podnikatelský plán – vzor ke stažení | Průvodce podnikáním | ČSOB. Průvodce podnikáním | ČSOB [online]. Copyright © 2023 ČSOB [cit. 03.04.2023]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/nastroje/komplexni-podnikatelsky-plan/>
- [13] Sušárny řeziva a palet – Kovo Nový Knín. - Kovo Nový Knín – výrobce sušáren [online]. Copyright © 2022 [cit. 26.04.2023]. Dostupné z: <https://www.kovosnovyknin.cz/susarny/susarny-reziva-a-palet/>
- [14] SWOT analýza – ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 10.05.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

## 6 Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení	5
Obrázek 2: „Chlupatá záda“ reality .....	6
Obrázek 3: Podoba finančních výkazů (výsledovka, rozvaha, cash flow) .....	15
Obrázek 4: Šablona pro analýzu SWOT .....	17
Obrázek 5: Základní informace o firmě.....	20
Obrázek 6: Rekapitulace finančních výsledků podnikatelského plánu .....	28
Obrázek 7: Vize firmy .....	31
Obrázek 8: Mapa firemní strategie .....	31
Obrázek 9: Sušárna SRP-36.....	36
Obrázek 10: Vysokozdvížený vozík STILL – nabídka operativního leasingu.....	37
Obrázek 11: Analýza SWOT .....	53



## 7 Seznam tabulek

Tabulka 1: Obsahové podoby podnikatelských plánů .....	9
Tabulka 2: Výkaz zisků a ztrát za období 2019–2022 .....	25
Tabulka 3: Rozvaha za období 2019–2022 .....	25
Tabulka 4: Cíle pro rok 2023–2025 .....	32
Tabulka 5: Základní měsíční mzdy zaměstnanců .....	40
Tabulka 6: Rekapitulace nákladových položek vztahujících se k investici .....	43
Tabulka 7: Výpočet odpisů sušárny .....	44
Tabulka 8: Kalkulace prodejní ceny výrobku .....	46
Tabulka 9: Předpoklady pro stanovení výše výnosů pro výrobu sušením .....	47
Tabulka 10: Přehled výnosů z prodeje sušeného dřeva 2023–2032 .....	48
Tabulka 11: Přehled nákladů (výroba sušením) 2023–2032 .....	48
Tabulka 12: Výpočet úspory nákladů ze sušení řeziva pro vlastní potřebu .....	49
Tabulka 13: Vývoj zisku a EBITDA (výroba sušením) 2023–2032 .....	50
Tabulka 14: Rozvaha (výroba sušením) 2023–2032 .....	51
Tabulka 15: Cash flow (výroba sušením) 2023–2032 .....	52
Tabulka 16: Časový harmonogram .....	55

## 8 Seznam příloh

Příloha 1: Model návratnosti – výpočtová část.....	64
Příloha 2: Model návratnosti – rekapitulace.....	65
Příloha 3: Zadání bakalářské práce.....	66



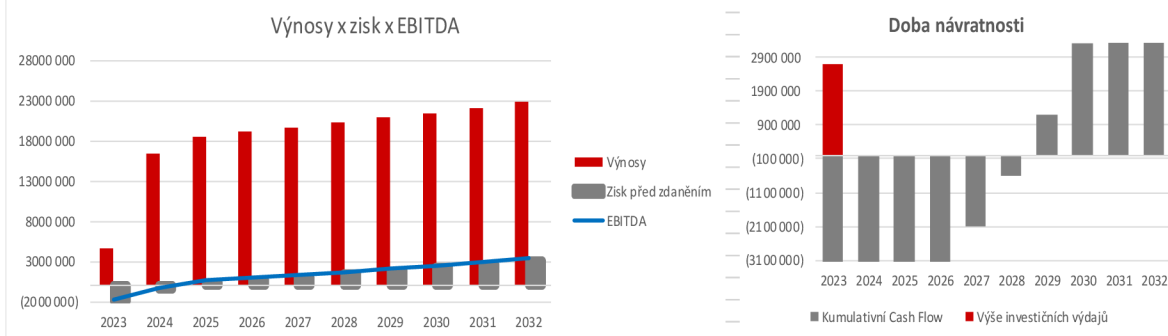
## Příloha 2: Model návratnosti – rekapitulace

### Projekt: sušárna

Výnosy celkem	185 495 295 Kč
Náklady celkem	174 474 908 Kč
Zisk pře zdaněním celkem	11 020 387 Kč
Cash flow celkem	8 698 392 Kč
Výše investice	2 700 000 Kč
Doba návratnosti	6,33 let

Poznámky:

Souhrnné finanční údaje v Kč	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Výnosy	4 559 750	16 355 300	18 508 100	19 063 343	19 635 243	20 224 301	20 831 030	21 455 960	22 099 639	22 762 628
Náklady	6 419 895	16 865 920	18 154 439	18 361 975	18 572 018	18 784 598	18 999 747	19 217 498	19 437 883	19 660 935
Zisk před zdaněním	(1 860 145)	(510 620)	353 661	701 368	1 063 225	1 439 703	1 831 283	2 238 463	2 661 757	3 101 693
Zisk před zdaněním v %	-41%	-3%	2%	4%	5%	7%	9%	10%	12%	14%
EBITDA	(1 702 645)	(240 620)	623 661	971 368	1 333 225	1 709 703	2 101 283	2 508 463	2 931 757	3 371 693
EBITDA %	-37%	-1%	3%	5%	7%	8%	10%	12%	13%	15%
Výše investičních výdajů	2 700 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	(4 631 249)	(138 255)	437 098	940 308	1 300 983	1 498 161	1 791 867	2 136 669	2 495 125	2 867 684
Kumulativní Cash Flow	(4 631 249)	(4 769 504)	(4 332 406)	(3 392 098)	(2 091 115)	(592 954)	1 198 914	3 335 583	5 830 708	8 698 392



Model návratnosti – rekapitulace: k příloze číslo 2 je k dispozici excelová verze dokumentu pro projekt sušárny a jeho prázdná verze pro budoucí potřeby podniku.

## Příloha 3: Zadání bakalářské práce



Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu

### Zadání bakalářské práce

**Autor:** Martin Podzimek

Studium: I2101041

Studijní program: B0413A050021 Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a management

**Název bakalářské práce:** **Podnikatelský plán na rozšíření podnikatelských aktivit - fyzická osoba**

Název bakalářské práce AJ: Business Plan to Extend Business Activities Individual

#### Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem je vytvoření podnikatelského plánu na rozšíření podnikatelských aktivit vybrané firmy.

#### Obsah

Teoreticko – metodologická část

- Vymezení pojmů týkajících se tématu (co je fyzická osoba, vysvětlení podstaty strategického řízení a podnikového plánování )
- Obsah podnikatelského plánu
- Fáze podnikatelského plánu
- Průzkum trhu, SWOT analýza, marketingový plán a plány dalšího rozvoje
- Ekonomika podniku, finanční plán, způsob financování
- Hodnocení investice

Aplikační část

- Představení konkrétní firmy a aplikování bodů uvedených ve teoreticko – metodické části do praxe
- Marketingový plán, analýza trhu, SWOT analýza
- Specifikace projektu – fáze, rizika, aspekty, technické řešení
- Realizace projektu - doba investice, plán nákladů ,výnosů, výkaz zisků a ztrát, cash-flow, personální obsazení, návratnost investice

Hálek, V. (2016). MANAGEMENT a MARKETING. Hradec Králové, ISBN 978-80-260-9723-5

HÁJEK, Ladislav. Ekonomie a národní hospodářství. Hradec Králové: Gaudeamus, 1998. 182 stran. ISBN 80-7041-782-X.

HÁJEK, Ladislav. Ekonomie a ekonomika. Vydání 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 231 stran. ISBN 978-80-7435-013-9.

KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. In Beckova edice ekonomie. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 745 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.

Zákon č.513/1991 Sb., obchodní zákoník

Živnostenský zákon č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Zadávající pracoviště: Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 1.2.2022