

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Podnikatelský záměr v odvětví dřevozpracujícího
průmyslu**

František Hebelka

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. František Hebelka

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Podnikatelský záměr v odvětví dřevozpracujícího průmyslu

Název anglicky

A business plan for a business in the woodworking industry

Cíle práce

Hlavním cílem je vytvoření reálného podnikatelského záměru v dřevozpracujícím průmyslu, zhodnocení a posouzení návratnosti vynaložených finančních prostředků.

Tento hlavní cíl bude naplněn pomocí dílčích cílů. Tyto dílčí cíle jsou následující:

- zpracování literární rešerše na téma podnikatelský projekt jeho tvorba a metody hodnocení podnikatelských projektů;
- zpracování analýzy odvětví a případně analýzy podniku.

Metodika

Literární rešerše je vypracována na základě literárních a internetových zdrojů, podstatných ke zpracování teoretické části zvoleného tématu. Tato část se dále zabývá vymezením důležitých pojmů a vymezením vlastního přístupu zpracování podnikatelského plánu a jeho ekonomického zhodnocení.

Součástí je základní charakteristika a výchozích podmínek pro realizaci projektu s využitím dokumentů poskytnutých podnikem. V druhé části jsou zpracovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí (např. STEP analýza, finanční analýza, analýza ekonomických charakteristik odvětví), pro lepší specifikaci výchozích podmínek vnějšího i vnitřního prostředí podniku pro realizaci projektu. Podnikatelský projekt je sestaven na bázi základní osnovy technicko-ekonomické studie, jak je řešena v literární rešerši. Ekonomické zhodnocení projektu je provedeno s využitím ukazatelů pro hodnocení investičních projektů (rentabilita investice, doba návratnosti, čistá současná hodnota a případně vnitřní výnosové procento).

Doporučený rozsah práce

50-60 stran

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, podnik, pásová pila, zpracování dřeva, dřevařský průmysl, výroba

Doporučené zdroje informací

DVOŘÁČEK, J. *Podnik a jeho okolí : jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

MULAČ, P. – VOCHOZKA, M. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

PAVELKOVÁ, D. – KNÁPKOVÁ, A. – ŠTEKER, K. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

ŘEHOŘ, V. – SRPOVÁ, J. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SOUČEK, I. – FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 3. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 3. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 22. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský záměr v odvětví dřevozpracujícího průmyslu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2019

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Pavlu MOULISOVI, Ph.D. za jeho odborné vedení mé diplomové práce a vstřícnost při konzultacích.

Dále bych rád poděkoval své rodině a blízkým za podporu, důvěru a trpělivost po celou dobu mého studia.

Podnikatelský záměr v odvětví dřevozpracujícího průmyslu

Abstrakt

Tato diplomová práce představuje vytvořený reálný podnikatelský projekt ve dřevozpracujícím průmyslu, konkrétně se jedná o pilu na pořez dřevní kulatiny. Úvod práce je věnován základní charakteristice podnikání a právním formám podnikání. Teoretická část této diplomové práce vychází z odborných zdrojů, převážně se jedná o odborné publikace a odborné články. Pozornost je zaměřena na podnikatelský plán, jeho cíl, zásady a například strukturu. Teoretická část textu obsahuje rovněž i vykreslení metod, které jsou využity pro hodnocení projektu. Praktická část se zaměřuje na představení podniku, jeho cíle vize a strategie. Dalším bodem praktické části je provedená analýza vnějšího prostředí. K tomuto účelu byla využita metoda PEST analýzy, analýzy konkurence dle Porterovy analýzy pěti sil. Dále pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí byla využita metoda SWOT analýzy. Ve finančním plánu byly využity výpočty pro zjištění návratnosti investice. Výstupem teoretické a praktické části je plán pro podnik PROFI-WOOD s.r.o, zabývající se výrobou a prodejem stavebního řeziva. Na základě všech ukazatelů hodnocení projektu je tak možné projekt doporučit k realizaci.

Klíčová slova: podnikání, zakládání podniku, podnikatelský záměr, finanční plán, analýza vnějšího prostředí, dřevozpracující průmysl, pila, dřevo

A business plan for a business in the woodworking industry

Abstract

This research presents a created real business plan in a woodworking industry, specifically it is a sawmill for saving logs. In the introduction the research concentrates on the basic characteristics of business and legal forms of business. Following the theoretical chapter of this research is based on professional sources, primarily professional publications and articles. The focus is on the business plan, its goal, principles and, for example, structure. Furthermore, the theoretical chapter also includes the methods that are used for project evaluation. The practical section of the research focuses on the presentation of the company, its goals vision and strategy. Moreover, the practical section of the research presents an analysis of the market. For this purpose, the PEST analysis method, competition analysis according to Porter's five forces analysis was used. Furthermore, the SWOT analysis method was used to analyze the internal and external environment. The financial plan used calculations to determine the return on investment. The output of the theoretical and practical sections of this research is a plan for the company PROFI-WOOD s.r.o, engaged in the production and sale of building timber. Based on all project evaluation indicators, the project can be recommended for implementation.

Keywords: business, establishment of a company, business plan, financial plan, analysis of the external environment, woodworking industry, sawmill, wood

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl a metodika.....	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 TEORETICKÁ ČÁST	14
3.1 Základní charakteristika podnikání a právní formy podnikání	14
3.1.1 Podnik	14
3.1.2 Podnikání	14
3.1.3 Malé a střední podnikání.....	15
3.1.4 Právní formy podnikání	16
3.1.5 Výběr vhodné právní formy podnikání.....	18
3.2 Podnikatelský plán	18
3.2.1 Příprava podnikatelského plánu.....	19
3.2.2 Struktura podnikatelského plánu	20
3.2.3 Metody hodnocení projektu	32
3.2.4 Rizika podnikatelského projektu	35
3.2.5 Průmysl dřevozpracující	36
4 PRAKTICKÁ ČÁST.....	37
4.1 Podnikatelský plán pro konkrétní společnost.....	37
4.1.1 Titulní strana	37
4.1.2 Obsah	38
4.1.3 Popis společnosti.....	38
4.1.4 Cíle a vize firmy	39
4.1.5 Zaměstnanci společnosti	40
4.1.6 Analýza vnějšího prostředí	41
4.1.7 Marketingový plán	60
4.1.8 Výrobní plán	61
4.1.9 Operační plán.....	62
4.1.10 Finanční plán.....	63
4.1.11 Metody hodnocení projektu	74
5 Výsledky a diskuze	77
6 Závěr.....	79
Seznam literatury.....	81
Internetové zdroje.....	84

Seznam obrázků

Obrázek 1: SWOT analýza	25
Obrázek 2: Obecný model výroby	27
Obrázek 3: Ukázka rozvahy.....	30
Obrázek 4: Bod zvratu	33
Obrázek 5: Logo společnosti	37
Obrázek 6: Zobrazení volného pozemku	38
Obrázek 7: Organizační struktura	41
Obrázek 8: Vyobrazení výrobní haly.....	64
Obrázek 9: Pásová pila Pilous CTR 800 H.....	65

Seznam tabulek

Tabulka 1: Odpisový plán.....	31
Tabulka 2: Podíl dřevozpracujícího průmyslu na hrubé přidané hodnotě v základních cenách v %	42
Tabulka 3: Dodávky dříví v tis. m ³	48
Tabulka 4: Roční objem vývozu a dovozu surového dříví (v mil. Kč)	49
Tabulka 5: Vývoj sazba daně z příjmu právnických osob	50
Tabulka 6: Shrnutí SLEPT analýzy pomocí metody MAP.....	54
Tabulka 7: Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil pomocí MAP metody.....	58
Tabulka 8: SWOT analýza.....	59
Tabulka 9: Harmonogram projektu.....	63
Tabulka 10: Zřizovací výdaje	66

Tabulka 11: Odpisový plán.....	67
Tabulka 12: Počáteční rozvaha	67
Tabulka 13: Splátkový kalendář	68
Tabulka 14: Výtěžnost.....	68
Tabulka 15: Cena výrobků za m ³	69
Tabulka 16: Cena palivového dřeva za PRMS	69
Tabulka 17: Variabilní náklady-přímá spotřeba materiálu	70
Tabulka 18: Mzdové náklady	71
Tabulka 19: Výkaz zisku a ztrát – realistická varianta	72
Tabulka 20: Výkaz zisku a ztrát – pesimistická a optimistická varianta	73
Tabulka 21: Rozvaha řádná	73
Tabulka 22: Cash flow	74
Tabulka 23: Pomocné ukazatele bodu zvratu	74
Tabulka 24: Shrnutí výpočtů.....	78

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj růstu reálného HDP (v %)	42
Graf 2: Vývoj tržeb	43
Graf 3: Vývoj inflace (v %)	44
Graf 4: Vývoj míry nezaměstnanosti (v %)	44
Graf 5: Vývoj těžby dřeva v České republice (v m ³)	46
Graf 6: Vývoj cen průměrných za m ³ u nejvýznamnějšího sortimentu smrk III A/B třídy jakosti (v Kč)	47
Graf 7: Vývoj nezaměstnanosti v kraji Královéhradeckém (v %)	51
Graf 8: Vývoj stavebnictví	52
Graf 9: Předpokládané rozdělení tržeb společnosti dle segmentu odběratelů	57

1 Úvod

Primární proudy vědy ekonomické neobsahují podnikatelské chování do svého konceptu, protože dané chování je nepředvídatelné a chaotické. Předtucha, neohroženost a nutkání jsou tím, co tvoří úspěch či neúspěch podnikatelů, což jsou nutně chvíle, v nichž se podnikatel rozhoduje, aniž by měl k dispozici veškeré relevantní skutečnosti, tj. nemá perfektní a veškeré informace.¹ Právě podnikatelský projekt je nástrojem pro vyjadřování relevantní skutečnosti pro podnikání.

Platí, že každý člověk, který se rozhodne přijmout riziko a pustit se do podnikání, je vystaven velkému množství nelehkých situací. Musí překonat nejistotu, zdali se jeho podnik ujme, zda bude výdělečný. Především z tohoto důvodu si musí udělat podnikatel představu o tom, za co bude jeho firma fungovat. Tomu se říká podnikatelský projekt. Jedná se o základ každé dlouhodobě úspěšné firmy. Je to klíčový prostředek pro snížení podnikatelského rizika. Podnikatelský projekt odpovídá na základní otázky typu: Kolik bude podnikatel potřebovat peněz? Kde peníze získá? Bude potřebovat zaměstnance? Uživí se podnikatel? Proto, aby byl podnikatelský projekt kvalitně sestavený a poskytl odpovědi na uvedené a jiné podobné otázky, je však nutné mít dostatek informací. Platí, že úspěch budoucího podniku přímo závisí na relevanci získaných informací o trhu.

Zde definovaný podnikatelský projekt není primárně vytvořen pro získání cizího kapitálu, i když je možné jej v budoucnu pro tyto účely užít. Prozatím by měl sloužit jako projekt založení firmy, pro svého majitele. Ten přinesl myšlenku založení podniku v oblasti dřevozpracujícího průmyslu.

¹ KIRZNER, I. Jak fungují trhy, str. 47.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl práce

Primárním cílem práce je zpracovat podnikatelský projekt zaměřený na zahájení podnikatelské činnosti v oblasti zpracování dřeva se specializací na výrobu ostrohranného reziva a jeho ekonomické zhodnocení. Primární cíl bude naplněn postupnými dílčími cíli, kterými jsou:

- zpracování strategické analýzy (analýza vnějšího a vnitřního prostředí) a formulace podnikatelské strategie,
- zpracování plánů, zejména plánu výroby, marketingového a finančního plánu,
- provedení ekonomického zhodnocení projektu.

2.2 Metodika

Teoretická část textu je vypracována na základě rešerše odborné literatury a odborných článků. Jsou zde nejprve představeny základní pojmy, související s podnikáním a s jednotlivými právními formami podnikání. Podnikatelský projekt je zpracován dle metodiky, resp. osnovy doporučené Fotrem, a to včetně plánu výrobního, marketingového a finančního. V závěru je uvedeno, která forma podnikání se hodí pro zvolený podnik. Poté je pozornost zaměřena na podnikatelský plán. Je zde popsán jeho cíl, zásady, struktura atd. Zde popsaná struktura je využita v praktické části textu. Součástí teoretické části textu je i popis metod pro hodnocení podnikatelského projektu, jako je čistá současná hodnota, bod zvratu, doba návratnosti, index rentability atd.

V praktické části je představen nejprve podnik, jeho cíl, vize a strategie. Poté je provedena analýza vnějšího prostředí. Zde je využita metoda PEST analýzy, analýzy konkurence dle Porterovy analýzy pěti sil. Pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí je využita metoda SWOT analýzy. Zpravidla jsou uvedeny silné a slabé stránky realizátora ve vztahu k realizaci podnikatelského projektu. Ve finančním plánu jsou využity různé výpočty pro zjištění návratnosti investice. Konkrétně se jedná o metodu bodu zvratu, metoda rentability, čisté současné hodnoty, doby návratnosti. Vzorce pro výpočet jsou představeny v teoretické části textu.

3 TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části textu jsou představeny základní teoretická východiska související s podnikáním a podnikatelským plánem.

3.1 Základní charakteristika podnikání a právní formy podnikání

V první kapitole jsou představeny právní formy podnikání a je vybrána vhodná právní forma podnikání, pro podnik představený v praktické části textu.

3.1.1 Podnik

Pojem podnik přestal v českém právu k 31. prosinci 2013 existovat. Tento pojem představoval celek zaměřující se na dosahování zisku. Byl tvořen souhrnem hmotných, osobních i nehmotných složek, které byly určeny k podnikání. Od roku 2014 byl pojem podnik nahrazen pojmem obchodní závod. Nový občanský zákoník popisuje tento závod jako *„organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“*²

Jiný pohled na podnik poskytl v roce 2003 Nejvyšší soud České republiky. Ten v rozsudku sp. zn. 29 Odo 717/2002 uvedl, že podnik *„je fungující ekonomický organizmus.“*³

3.1.2 Podnikání

Podnikání představuje proces směřující k vytváření něčeho nového a hodnotného na základě vynaloženého času a úsilí. Souvisí s ním převzetí rizika psychického, finančního a společenského. Výsledkem úsilí je odměna. Podnikání je charakterizováno dle současné legislativy jako *„samostatná činnost, která je výdělečná, je realizována na vlastní účet a na vlastní odpovědnost podnikatele. Provádí se na základě živnostenského oprávnění či jiným způsobem. Záměrem podnikatele musí být vykonávat činnost soustavně.“*⁴

Oproti předchozí definici dle obchodního zákoníku, je nově uvedeno, že se musí jednat o činnost, která je prováděna živnostenským či jiným způsobem, což v minulé definici nebylo obsaženo.

² Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, [cit. 9.2.2019].

³ Judikatura 29Odo717/2002, [cit. 9.2.2019].

⁴ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, [cit. 1.2.2019].

3.1.3 Malé a střední podnikání

Definovaný podnikatelský projekt bude vytvořen pro firmu, která bude spadat do segmentu malého a středního podnikání. Malé a střední firmy jsou zvláštním segmentem podnikání. Jsou základem pyramidy každé fungující ekonomiky. Jejich počet je v každém moderním státě značný, což dokládají statistiky. V České republice bylo těchto firem v roce 2017 1 150 302⁵. Což činí podíl na celkovém počtu firem cca 99 %. V České republice tvoří tyto podniky přibližně 40 % HDP, také se podílejí na více než polovině českého exportu a zaměstnávají velké množství lidí. V roce 2017 tak zaměstnával segment malých a středních firem 1 858 tis. zaměstnanců, což je cca 57 % všech zaměstnanců v České republice⁶.

Existuje mnoho definic malých a středních firem. Vzhledem k rozsahu tohoto textu je zde poukázáno na nejčastěji užívanou definici, kterou ve své knize publikuje Mulač a Mulačová. Dle nich se rozeznávají v rámci této kategorie tyto tři kategorie podniků:⁷

- Mikrofirma – je taková firma, která zaměstnává 1 až 9 zaměstnanců. Její roční bilanční suma či obrat nejsou vyšší než 2 miliony EUR.
- Malá firma – je taková firma, která zaměstnává od 10 do 49 zaměstnanců. Roční obrat této firmy či její bilanční suma nesmí přesáhnout 10 milionů EUR.
- Střední firma – je taková firma, která má od 50 do 250 zaměstnanců. Její majetek a aktiva nepřesahují 43 milionů EUR a její roční obrat nesmí přesáhnout 50 milionů EUR.

V praktické části je vytvořen podnikatelský plán pro firmu, která bude spadat do segmentu mikrofirem. Nepředpokládá se, že počet zaměstnanců přesáhne, alespoň v začátku podnikání, 10 zaměstnanců. Také neexistuje předpoklad, že by roční obrat byl zprvu vyšší, než 2 miliony EUR.

⁵ Zpráva malého a středního podnikání 2017, [cit. 6.2.2019].

⁶ Zpráva malého a středního podnikání 2017, [cit. 6.2.2019].

⁷ MULAČOVÁ, V., MULAČ, P., a kol., Obchodní podnikání ve 21. Století, str. 47-48.

3.1.4 Právní formy podnikání

Podnikání upravuje v České republice primárně zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstvech a zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon. Poté tuto oblast upravuje zákon o účetnictví, daňové zákony a jiné, které však nejsou předmětem této kapitoly.

Pokud hodlá osoba v České republice začít podnikat, musíme si zvolit vhodnou legislativní formu podnikání. Mezi základní právní formy podnikání patří fyzická a právnická osoba.⁸

- Fyzická osoba

Ve většině případů podniká fyzická osoba na základě živnostenského listu, který uděluje živnostenský úřad. Živnost definuje živnostenský zákon jako „*soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“⁹ Podmínky pro provozování živnosti se dělí na všeobecné a na zvláštní.

Všeobecné podmínky pro provozování živnosti jsou:

- ❖ plná svéprávnost
- ❖ bezúhonnost

Zvláštní podmínky poté jsou odborná či jiná způsobilost. Způsobilost se prokazuje různými doklady.

V oblasti zpracování dřeva bude muset mít podnikatel výpis ze živnostenského rejstříku v těchto oblastech: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, provoz pily – výroba řeziva.

- Právnická osoba

Právnická osoba je celek, který je vytvořen uměle a to v souladu se zákony stanovujícími podmínky pro jejich vznik. Právnická osoba vzniká sdružením několika osob fyzických či sdružením právnických osob, s cílem určité společné činnosti. Díky čemuž je tak vytvořen subjekt práva.¹⁰

⁸ MIKULÁŠKOVÁ, P., SEDLÁK, M. Jak vytvořit úspěšný internetový obchod, str. 16.

⁹ Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, [cit. 2.2.2019].

¹⁰ VONDRÁČEK, L., WIRTHOVÁ, V., Právní minimum pro sestry: Příručka pro praxi, str. 19.

Při pohledu do zákona o obchodních korporacích a družstvech je patrné, že existuje řada forem právnických osob. Tyto společnosti se rozdělují dle Hobzy a kol., na společnosti osobní a kapitálové. Rozhodující pro rozlišení je skutečnost, zda je v popředí zájmu osobní účast nebo kapitálová účast.¹¹

Jedná se o následující právní formy podnikání.

- Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným se řadí mezi kapitálové společnosti. V popředí zájmu je vklad společníka, ne osobní kvality. Společnost vytváří základní kapitál, i když jeho minimální výše není stanovena. Společnost se zakládá notářským zápisem a vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Účast společníka ve společnosti je označována jako podíl. Název firmy musí nést dodatek s.r.o. Statutárním orgánem je jednatel či více jednatelů a nejvyšším orgánem je valná hromada.¹² Dále platí, že podíl společníků je dán poměrem vkladu k základnímu kapitálu. Minimální vklad každé osoby je 1 Kč. Každá osoba přitom může mít různé podíly, s nimiž jsou spojeny rozdílná práva a povinnosti.¹³

- Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost je společnost osobní, ve které alespoň dvě osoby podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně. Společníky mohou být jak fyzické osoby, tak i právnické osoby. Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. Právní poměry se řídí společenskou smlouvou. Statutárním orgánem jsou všichni společníci. Při zakládání společnosti není nutné složit žádný základní kapitál. V názvu společnosti musí být označení veřejná obchodní společnost nebo v.o.s.¹⁴

- Komanditní společnost

Komanditní společnost je společnost osobní s prvky kapitálové společnosti. Tato společnost se zakládá společenskou smlouvou. Zakladateli mohou být dvě fyzické nebo dvě právnické osoby. Ve společenské smlouvě je uvedeno, kdo má jaká práva. Pokud se nedohodnou zakladatelé jinak, automaticky se dělí v poměru vložených vkladů. Komanditní společnost také vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Ve společnosti působí dva typy

¹¹ HOBZA, V., SCHWARTZHOFFOVÁ, E., Manažerská ekonomika, kapitoly k finanční analýze, str. 13.

¹² JOSKOVÁ, L., ŠAFRÁNEK, J., ČOUKOVÁ, P., Nová společnost s ručením omezeným: aktualizované vydání, str. 1-10.

¹³ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstvech, [cit. 2.2.2019].

¹⁴ VOCHOZKA, M., MULAČ, P., a kol., Podniková ekonomika, str. 44.

společníků, jejichž práva a povinnosti jsou odlišné. Komanditista má vkladovou povinnost, přitom nejnižší výše jeho vkladu již není zákonem určena. V minulosti to bylo 5 000 Kč. Jejich podíl na společnosti se odvíjí od výše jejich vkladů. Tyto osoby však nesmí zasahovat do vedení. Druhým typem společníků jsou komplementáři. Jejich postavení je obdobné, jako mají společníci ve veřejné obchodní společnosti. Odpovídají svým majetkem, jsou statutárním orgánem a odpovídají za vedení společnosti.¹⁵

- Akciová společnost

Dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích je akciová společnost taková kapitálová společnost, jejíž základní kapitál je členěn do akcií. Minimální výše základního kapitálu činí 2 000 000 Kč či 80 000 EUR. Firma vzniká zapsáním do obchodního rejstříku. Obchodní firma musí nést označení akciová společnost či zkratky. Při založení společnosti musí být vytvořeny stanovy. Nemusí být pořízena zakladatelská smlouva nebo zakladatelská listina. Funkci těchto dokumentů převzaly stanovy. Statutárním orgánem v tomto typu společnosti je představenstvo, jedná-li se o dualistický systém. V případě, že stanovy neurčí jinak, má představenstvo 3 členy. Pokud má firma monistický systém, je statutárním orgánem statutární ředitel. Dále působí v akciové společnosti valná hromada, která je tvořena akcionáři.

16

3.1.5 Výběr vhodné právní formy podnikání

Pro uvažovanou společnost, pro kterou je v praktické části textu vytvořen podnikatelský plán, se jeví jako nejvhodnější právní forma podnikání společnost s ručením omezeným. Je to dáno tím, že u veřejné obchodní společnosti musí být dva zakladatelé, obdobně jako u komanditní společnosti, kde musí být zakladatelů více. Akciová společnost je příliš složitá pro uvažovanou společnost a to především z pohledu administrativního. Fyzická osoba se naopak nehodí kvůli neomezenému ručení. Ve společnosti s ručením omezeným je minimální výše vkladu zakladatele, tato společnost není administrativně příliš složitá a také zde neexistuje neomezené ručení. Vytvoření společnosti není příliš náročné a podnikatel si může zvolit vhodný název pro svou firmu.

3.2 Podnikatelský plán

¹⁵ VOCHOZKA, M., MULAČ. P., a kol., Podniková ekonomika, str. 44.

¹⁶ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstvech, [cit. 2.2.2019].

Při vstupu společnosti na trh, musí každý nový podnikatel překonávat celou řadu bariér, aby mohl úspěšně rozvinout své podnikatelské aktivity. Některé bariéry jsou produktem konkurenčních tlaků vyvolaných podniky, které již na trhu působí. Jiné bariéry mohou být důsledky malých zkušeností začínajících podnikatelů. Velmi záleží na novosti produktu, se kterým podnikatel na trh vstupuje. Platí totiž, že čím jsou větší konkurenční výhody nového produktu, se kterým na trh firma vstupuje, tím je překonání bariér lehčí.¹⁷

Proto, aby byl vstup firmy na trh co nejjednodušší, je vhodné si připravit podnikatelský plán. Samozřejmě, že důvodů pro sestavení podnikatelského plánu existuje několik. Mimo již uvedeného, se jedná např. o tyto důvody: v případě, že firma potřebuje zjistit kapitálovou náročnost pro zahájení podnikání. Pro zjištění budoucích příjmů a výdajů. Pro analýzu kapacitních možností budoucího podniku. Pro výpočet výnosnosti podnikatelského nápadu atd.¹⁸

Nyní je již možné definovat samotný podnikatelský plán. Ten je dle Svobodové a Andera „*písemný dokument, který popisuje veškeré podstatné vnější a vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností.*“¹⁹

Cílovými příjemci podnikatelského plánu nejsou jen budoucí podnikatelé, ale i banka, investoři, poskytovatelé dotací, zaměstnanci atd.

3.2.1 Příprava podnikatelského plánu

Platí, že rozsah a propracovanost podnikatelského plánu závisí na účelu, velikosti firmy atd. Rozdíl v rozsahu podnikatelského plánu se také může odvíjet od toho, zda bude firma nabízet výrobky či služby, zda se bude jednat o zboží osobní či průmyslové spotřeby atd. Také může být komplexnost podnikatelského plánu ovlivněna velikostí trhu, konkurencí, růstovým potenciálem a jinými skutečnostmi.

Při přípravě podnikatelského plánu je nutné získat dostatek informací. Na kvalitě a množství získaných informací závisí kvalita rozhodování. Platí totiž určitý vztah, že dobrá rozhodnutí se na základě špatných informací konají velmi obtížně. V současné informační době je získávání informací mnohem jednodušší. Je však nutné využívat data kvalitní. Především je vhodné využívat data ze státních institucí, profesních sdružení atd.²⁰

¹⁷ JUROVÁ, M., a kol., Výrobní a logistické procesy v podnikání, str. 22

¹⁸ SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M., Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti, str. 69.

¹⁹ SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M., Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti, str. 69.

²⁰ VEBER, J., Podnikání malé a střední firmy - 2., aktualizované a rozšířené vydání, str. 99.

Formální úprava podnikatelského plánu je závislá především na účelu, pro který je podnikatelský plán sestaven. Je to dáno tím, že některé banky dokonce mají své formuláře či požadavky na podnikatelské plány, bez kterých by finanční zdroje pro podnik neuvolnily. Obecně však existuje několik pravidel. Na prvním místě by měla být titulní strana, která informuje čtenáře, co vůbec je náplní dokumentu a pro jakou firmu je sestaven. Rozsah podnikatelského plánu je orientační na cca 30 až 50 stran. Často již vypracované části podléhají neustálému procesu změn, který vyžaduje jejich opětovné přepsání.²¹

3.2.2 Struktura podnikatelského plánu

Na trhu existuje nepřeberné množství firem, v nejrůznějších odvětvích, různých velikostí, různých forem podnikání. Každý podnik je speciální entita a z tohoto důvodu není možné doporučit jednotnou strukturu, která by platila pro veškeré společnosti. I přes rozdíly však existují určité části, které by měl obsahovat každý podnikatelský plán. V následujícím textu jsou tedy vybrány ty náležitosti, které bude obsahovat podnikatelský plán v praktické části textu.

- **Titulní strana**

Titulní strana by měla nést název a logo firmy, jméno autora či autorů, datum založení, seznam klíčových osob. Je vhodné zde uvést následující prohlášení: „*Informace zde uvedené jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část nesmí být kopírována či jinak rozmnožována, bez předchozího souhlasu.*“²²

- **Obsah**

Obsah pomáhá čtenářům k vyhledávání informací. Obsah by však měl být krátký, měl by být omezen na maximálně jeden a půl strany formátu A4. Měly by zde být nadpisy první, druhé a třetí úrovně.²³

- **Představení společnosti**

V této kapitole by měl pisatel přesvědčit čtenáře, že právě uvedená firma je schopna projekt úspěšně realizovat. Měly by zde být uvedeny cíle firmy, cíle vlastníků a manažerů

²¹ VEBER, J., Podnikání malé a střední firmy - 2., aktualizované a rozšířené vydání, str. 100.

²² SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., TOMÁŠ, O., Podnikatelský plán a strategie, str. 15.

²³ SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., TOMÁŠ, O., Podnikatelský plán a strategie, str. 15.

firmy. V případě, že má firma nějakou historii, měla by zde být představena, spolu s datem založení. Jak pro novou firmu, tak pro stávající firmu platí, že by zde měla být uvedena právní forma podnikání, vlastnická struktura a oblast činností. Následně by zde měla být uvedena vize firmy.

Platí, že veškeré cíle firmy by měly splňovat metodu SMART. SMART je zkratkou anglických názvu:²⁴

- Specific – cíle musí být specifické.
- Measurable – cíle musí být měřitelné.
- Achievable – cíle musí být atraktivní, akceptovatelné.
- Realistic- cíle musí být reálné.
- Timed – cíle musí být termínované.

Platí, že cíle by měly být krátké a také reklamní.²⁵

- **Zaměstnanci společnosti**

Zaměstnanci firmy jsou alfou a omegou v každé firmě. Je to dáno tím, že bez zaměstnanců by i ty nejdůmyslnější výrobní faktory zůstaly prakticky mrtvými věcmi. Proto je i při posuzování podnikatelského plánu kladen velký důraz právě na tuto část. Obvykle se v této kapitole definuje organizační struktura firmy. Poté by mělo být uvedeno, kdo bude na vedoucích postech, jaké mají tito manažeři vzdělání, znalosti, zkušenosti atd.²⁶

Následně je dle Vebera, vhodné uvést, jak budou řešeny personální otázky, respektive řízení lidských zdrojů. U začínajících menších firem je dostačující uvést, jak budou vyřešeny personální otázky. Tato pasáž by měla odpovídat na personální zabezpečení chodu podniku. Je zde vhodné uvést počet a kvalifikaci pracovníků. Jak bude zajištěn systém udržování a zvyšování kvalifikace. Jaké nároky budou na jednotlivá místa požadována atd. Není chybou také uvést, jaká je situace na trhu práce v daném regionu.²⁷

²⁴ HOSPODÁŘOVÁ, I., Efektivní management v praxi, str. 25.

²⁵ SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., TOMÁŠ, O., Podnikatelský plán a strategie, str. 20.

²⁶ VEBER, J., Podnikání malé a střední firmy - 2., aktualizované a rozšířené vydání, str. 101.

²⁷ VEBER, J., Podnikání malé a střední firmy - 2., aktualizované a rozšířené vydání, str. 101.

- **Analýza vnějšího prostředí**

Podnikatelské prostředí se člení dle Fotra a Součka na dvě části:²⁸

- ❖ externí prostředí, které zahrnuje jednak makroprostředí a jednak mezoprostředí
- ❖ interní prostředí neboli mikroprostředí

Pro poznání tohoto prostředí slouží strukturální analýza. V rámci níž je možné užít řadu metod. V praktické části tohoto textu bude zvolena metoda SLEPTE, pro analýzu makroprostředí, metoda Porterovy analýzy pěti sil pro pochopení mezoprostředí a SWOT analýza pro identifikaci vnitřního prostředí podniku.

- **SLEPTE analýza**

SLEPTE analýza je analýza, jejíž název je převzat z prvních písmen anglických slov: social, legislative, economic, political, technological a ecological factors. Je tedy patrné, že zahrnuje široký soubor vlivů okolí na firmu. Toto prostředí však nemůže firma žádnou činností ovlivnit. Může však na druhou stranu učinit opatření proto, aby využila příležitosti, které na trhu existují nebo minimalizovala rizika, spojená s daným prostředím.

Cílem této analýzy je tak popsat prostředí, ve kterém se podnik pohybuje a identifikovat vývoj nejdůležitějších ukazatelů. Často však, i když lze předpovídat určitý trend, není jasné, jaký bude jeho vliv na danou firmu. I v tomto případě je přínosná tato metoda v samotné identifikaci vlivů, které podniku umožňují, aby byl na určitou potenciální změnu připraven.²⁹ V následujícím textu je uvedeno, co je náplní jednotlivých faktorů.

V rámci sociálních trendů je vhodné analyzovat dle Mallya, především: pohled obyvatelstva na svět, pohled obyvatelstva na sebe samé, pohled obyvatelstva na ostatní spoluobčany, pohled obyvatelstva na organizaci, životní styl a životní úroveň obyvatelstva.³⁰ Dvořáček naopak uvádí, že do této skupiny faktorů náleží historické pozadí, systém hodnot, množství a kvalita pracovní síly, věková, pohlavní, náboženská, vzdělávací soustava a její úroveň, rozdělování příjmů a jiné.³¹

²⁸ SOUČEK, I., FOTR, J., Tvorba a řízení portfolia projektů: Jak optimalizovat, řídit a implementovat, str. 46.

²⁹ VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., a kol., Podnikové řízení, str. 667.

³⁰ MALLYA, T., Základy strategického řízení a rozhodování, str. 42.

³¹ DVOŘÁČEK, J., Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí, str. 10.

Legislativní faktory definují pravidla hry pro činnost podniku. V rámci legislativních faktorů je vhodné analyzovat dle Jakubíkové, především tyto trendy: zákony upravující hospodářskou soutěž, ochranu spotřebitele, regulaci zahraničního obchodu, pracovní právo atd.³²

Ekonomické faktory se v průběhu času mění díky fázi ekonomického cyklu, vývoji cen a koupěschopné poptávky, hospodářské politiky vlády. V rámci ekonomických faktorů je vhodné zkoumat trendy HDP, hospodářské cykly, devizové kurzy, kupní sílu, úrokové míry, inflaci, nezaměstnanost, průměrnou a minimální mzdu, vývoj cen energií.³³

Politické faktory obsahují především politickou stabilitu v zemi, daňový řád a jiné.³⁴

V rámci ekologických faktorů okolí je možné zkoumat dle Odcházela, především: regulaci emisí, znečištění, hluk, prevenci před katastrofami, ekologické zájmové skupiny, legislativu v oblasti ekologie atd.³⁵

V neposlední řadě je v rámci technických vlivů vhodné zkoumat dle Dvořáčka, vládní podporu vědy a výzkumu, celkový stav technologií, nové objevy, změny technologií, rychlost zastarávání atd.³⁶

- **Porterova analýza**

Prvně byly strategie směřující k získání výhody před konkurencí definovány Michalem Porterem, od čehož se také odvíjí název Porterova analýza. Uvedená analýza podává obraz o ohrožení, které v mezoprostředí existují. Porter totiž definoval, že podnik před vstupem na trh musí analyzovat pět sil, které na něj budou působit. Cílem managementu je uvedené síly analyzovat a popsat postup, jak proti nim bude postupovat, aby byl na trhu úspěšný. Jedná se o jednu z nejčastěji užívaných metod při popisu mezoprostředí a určení konkrétních tlaků a rivalit na trhu.³⁷ V rámci analýzy hledá tvůrce odpovědi na tyto otázky:³⁸

- Hrozba vstupu potenciálních konkurentů – zjistit, jak je snadné či obtížné pro novou firmu na trh vstoupit? Jaké bariéry zde existují? Zda jsou na trhu bariéry výstupu?

³² JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing - Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání, str. 100.

³³ DVOŘÁČEK, J., Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí, str. 10.

³⁴ DVOŘÁČEK, J., Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí, str. 10.

³⁵ ODCHÁZEL, J., Management a moderní organizování firmy, str. 25.

³⁶ DVOŘÁČEK, J., Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí, str. 10.

³⁷ HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, D., a kol., Strategický marketing. Teorie pro praxi. str. 109.

³⁸ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., strategická analýza, přepracované vydání, str. 48-49.

- Rivalita mezi konkurenty stávajícími – v rámci druhé skupiny otázek je nutné zjistit, zda je mezi konkurenty konkurenční boj? Zda působí na trhu konkurent dominantní?
- Síla dodavatelů – jak jsou dodavatelé silní? Jakou mají pozici vůči firmě? Zda je dodavatelů málo či hodně?
- Síla odběratelů – se zaměřuje na otázky typu: jakou mají odběratelé pozici? Mohou spolupracovat mezi sebou a objednávat tak větší objemy?
- Hrozba substitučních výrobků – mohou být služby a výrobky snadno nahrazeny? Existují substituty ke konkrétnímu produktu?

- **SWOT analýza**

Poslední zde užitou metodou je metoda SWOT. Ta je schopná posoudit postavení podniku a definovat příležitosti a hrozby na trhu. Informace, které tato metoda poskytuje, jsou pro firmu důležité, protože pomocí nich je firma schopna hledat soulad mezi firemními zdroji, konkurenčním prostředím, schopnostmi a trhem, ve kterém působí.³⁹

I zde je název odvozen, obdobně jako u metody SLEPTE, od prvních písmen anglických názvů. S = strengths: silné stránky, W = weaknesses: slabé stránky, O = opportunities: příležitosti, T = threats: hrozby.⁴⁰

Jednotlivé prvky silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se následně umisťují do tzv. SWOT matice. Nyní je vhodné uvést, co jsou to silné stránky. Jsou to ty činitele, ve kterých je firma silná, tj. ty faktory, ve kterých má firma na trhu silnou pozici. Může se jednat o dovednosti, zdrojové možnosti, potenciál atd. Silné stránky se posléze využívají jako podklad pro definování strategické konkurenční výhody. Slabé stránky jsou opakem. Jsou to ty faktory, ve kterých má firma nedostatky, které ji brání k výkonu efektivní funkce. Firma se musí snažit tyto slabé stránky eliminovat. Příležitosti jsou poté možnosti na trhu, které předurčují růst, zlepšení, využití disponibilních zdrojů atd. Firma je však musí nejprve identifikovat proto, aby je mohla následně využít. Hrozby jsou poté opakem příležitostí. Představují překážky na trhu, které mohou pro firmu představovat úpadek, neúspěch. Firma se musí naopak snažit eliminovat, tj. poté co je identifikují. Příklad SWOT analýzy je patrný v následujícím obrázku.

³⁹ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., strategická analýza, přepracované vydání, str. 91.

⁴⁰ KOZEL, R., Moderní marketingový výzkum, str. 39.

Obrázek 1: SWOT analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková, D., Strategický marketing - Strategie a trendy, 2. Vyd. str. 129.

- **Marketingový plán**

Pojem marketing zná zajisté každý čtenář. Je to aplikovaná interdisciplinární vědní disciplína. Lze ji vnímat jako řemeslo, které firmě zajistí, že bude na trhu dlouhodobě úspěšná. Není to však akce jednorázová, ale je to dlouhodobý systematický přístup.⁴¹

Výsledky plánování v oblasti marketingu poté shrnuje marketingový plán. Ten popisuje, jak bude dosaženo stanovených marketingových cílů a jaké nástroje proto budou užity. V marketingovém plánu se užívá široké spektrum různých nástrojů marketingové komunikace, mezi něž náleží dle Příkrylové, Jahodové tyto základní složky: reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations, přímý marketing.⁴²

- **Reklama**

Reklamu je možné definovat jako placenou neosobní formu prezentace. Smyslem reklamy je sdělit zákazníkům informace o produktech a službách, o jejich vlastnostech, přednostech, kvalitě. Cílem je tedy potenciální zákazníky přesvědčit o tom, že je výrobek či služba přesně to, co poptávají.⁴³ Slouží ke stimulaci nejen nových, ale i stávajících zákazníků. Pro aplikaci reklamy se užívá široké spektrum médií. Ty je možné rozdělit na klasické a nové média. Do oblasti klasických médií je možné zařadit: televizi, rádio, noviny, časopisy, outdoor reklamu. Mezi média moderní je možné zařadit internet, sociální sítě atd.⁴⁴ V praktické části budou užity především média novodobá, tj. internet a sociální sítě. Tato média mají totiž řadu výhod.

⁴¹ KARLÍČEK, M., a kol., Základy marketingu: 2., přepracované a rozšířené vydání, str. 18 a 22.

⁴² PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H., Moderní marketingová komunikace, str. 42.

⁴³ VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Reklama: Jak dělat reklamu, 4. Vyd., str. 13.

⁴⁴ VYSEKALOVÁ J., a kol. Psychologie reklamy, 4. Vyd., str. 20-25.

Mezi ně je možné zařadit fakt, že užívá různé druhy mediálních reklam. Jedná se např. o videa, fotografie, text, barvy. Další výhodou je aktuálnost informací. Poté platí, že reklamu je možné v průběhu relativně snadno změnit v případě, že by se ukázalo, že reklama není efektivní. Další výhodou je nižší cena, než je tomu např. u televize. Vzhledem k zaměření firmy, však budou užita i média tradiční, vhodná pro trh B2B.

- **Podpora prodeje**

Dalším nástrojem propagace je podpora prodeje, která představuje soubor motivačních nástrojů určených ke stimulaci prodeje výrobků a služeb. Podpora prodeje má krátkodobý charakter a směřuje k rychlému uskutečnění prodeje. Je zaměřena na konečné zákazníky, překupníky, zprostředkovatele.⁴⁵

V rámci podpory prodeje je možné užít nepřeberné množství různých nástrojů. Jak uvádí Křížek, jedná se především o dárky k nákupu, slevy množstevní, slevové kupóny, věrnostní bonusy. V rámci podpory prodeje pro zprostředkovatele se užívají spíše slevy množstevní, cenové a necenové obchodní dohody, reklamní výrobky, semináře atd.⁴⁶

- **Osobní prodej**

Osobní prodej je efektivní složka celého komunikačního mixu. Znamená přímou interakci mezi prodávajícím a kupujícím. Může být realizována osobně, prostřednictvím telekomunikačních technologií, informačních technologií. Pomocí osobního prodeje se firma zaměřuje na budování pozitivních osobních vztahů se zákazníkem. Snaží se je přesvědčit o koupi výrobku.⁴⁷

- **Public Relations**

Smyslem public relations je vytvořit pozitivní vztah s veřejností a následně tyto dobré vztahy s veřejností udržet. Nemá tedy za primární cíl prodat výrobky spotřebitelům. Na rozdíl od jiných nástrojů komunikačního mixu, má vliv na zákazníky, veřejnost, stakeholders, dodavatele a má dlouhodobý charakter. Mezi často užívané nástroje public relations je možné

⁴⁵ ZAMAZALOVÁ, M., Marketing obchodní firmy, str. 203.

⁴⁶ KŘÍŽEK, Z., Jak psát reklamní text, 3. Vyd. str. 56.

⁴⁷ JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing, str. 260.

zařadit především výroční zprávy, tiskové zprávy, brožury, účast na podpoře a rozvoji komunity a jiné.⁴⁸

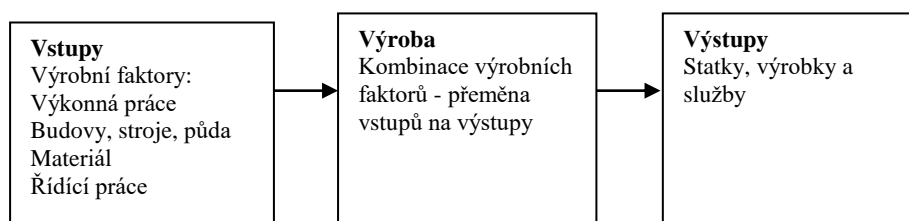
- **Přímý marketing**

Přímý marketing neboli marketing cílený, se postupně vyvinul jako levnější alternativa osobního prodeje. Zaměřuje na vybranou cílovou skupinu odběratelů. Tento efektivní nástroj může být realizován pomocí telekomunikačních, informačních technologií, katalogů, sociálních sítí atd. Pomocí tohoto nástroje jsou osloveni cíloví zákazníci, které má firma ve své databázi.⁴⁹

- **Výrobní plán**

Další důležitou činností podnikatelského plánu je výrobní plán. Výrobní činností neboli výrobou se rozumí přeměna výrobních faktorů neboli vstupů ve statky, tj. hmotné výrobky. V praktické části podnikatelského plánu bude popsáno, jak bude docházet k výrobě hmotných výrobků a jaké stroje budou využity. Výrobky jsou vyrobeny dříve, než mohou být spotřebovávány. Proto je nutné výrobu vždy řádně připravit a v podnikatelském plánu popsat. Obecný model výroby je patrný v následujícím obrázku.

Obrázek 2: Obecný model výroby



Zdroj: vlastní zpracování na základě Synek, M., Podniková ekonomika, 5. přepracované a doplněné vydání, str. 181.

Samotná výroba se poté dělí na výrobu hlavní a vedlejší. V rámci výroby hlavní dochází k výrobě hlavní náplně výroby podniku. Výroba vedlejší představuje výrobu polotovarů, náhradních dílů. Ještě může existovat doplňková výroba a přidružená výroba. Doplňková výroba využívá a zpracovává odpady z vedlejší a hlavní výroby.⁵⁰

⁴⁸ SVOBODA, V., Public Relations – moderně a účinně, 2. Vyd., str. 13-14.

⁴⁹ KARLÍČEK, M., Král, P., Marketingová komunikace, str. 79.

⁵⁰ SYNEK, M., Podniková ekonomika, 5. přepracované a doplněné vydání, str. 181.

Výrobní plán definuje výrobní proces včetně popisu výrobních prostor, strojů, zařízení a surovin potřebných pro výrobní proces. Rozsah a podrobnost popisu výroby záleží na tom, jaký význam pro podnik výroba má. Aspekty, o kterých je vhodné se zmínit při popisu výrobního procesu, uvádí Veber následovně:⁵¹

- výrobní postupy,
- stroje a zařízení,
- výrobní kapacity,
- materiálové a surovinové zabezpečení,
- prostorové umístění výroby.

V případě, že bude využíváno externích služeb, se uvádí i subdodavatelé, jejich umístění a kritéria pro jejich výběr. Pro objasnění vztahů s dodavateli je vhodné uvést tyto aspekty:

- cenové výkyvy surovin a materiálů,
- počet dodavatelů,
- konkurenční prostředí na trhu jednotlivých dodavatelů,
- dodržování termínů ze strany dodavatelů.

Popis výroby by měl čtenáři umožnit pochopit, jaké jsou zhruba výrobní principy, jaká je požadovaná kvalifikace u pracovníků atd.

• **Finanční plán**

Finanční plán je dle Šimana, „*integrujícím plánem podniku, neboť veškeré činnosti podniku (dílčí plány) se v důsledku promítají do peněžních prostředků; věcné podnikové toky musí být tedy v korelaci s toky peněžními.*“⁵² Je důležitým prostředkem v rámci podnikatelského plánu, protože veškeré informace zde uvedené transformuje do finančního vyjádření. V rámci finančního plánu se užívají především tři účetní výkazy, kterými je rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash flow.

⁵¹ VEBER, J., a kol., Podnikání malé a střední firmy. 96

⁵² ŠIMAN, J., Financování podnikatelských projektů. Teorie pro praxi, str. 156.

- **Rozvaha**

Aktiva obsahují oběžný majetek podnikatele (zásoby, pohledávky, peněžní prostředky) a dlouhodobý majetek podnikatele (stavby, stroje). Pasiva jsou ve své podstatě majetek uspořádaný dle toho, z jakých zdrojů byl pořízen. Pasiva tedy zahrnují vlastní a cizí kapitál podnikatele.⁵³

Rozvaha představuje soupis pasiv a aktiv společnosti, údaje o vlastním kapitálu k určitému datu, zpravidla ke konci měsíce či roku. Rozvahu je možné označit i jako finanční obraz společnosti. Je to jediný výkaz o aktivech a pasivech. Přitom musí platit rovnice, že aktiva a pasiva se musí rovnat. Pravidlem je, že aktiva neboli majetek podniku se řadí dle likvidity.⁵⁴

V praktické části textu bude užita především rozvaha zahajovací a rozvaha řádná. Zahajovací rozvaha se sestavuje na začátku činnosti účetní jednotky. Obsahuje majetek ke dni vzniku účetní jednotky. Řádná rozvaha se sestavuje k okamžiku řádné účetní závěrky, tj. k 31.12. Tedy k poslednímu dni hospodářského roku.⁵⁵ Ukázkou tohoto účetního výkazu je možné spatřit v následujícím obrázku.

⁵³ RUBÁKOVÁ, V., Účetnictví pro úplné začátečníky 2015, str. 21.

⁵⁴ GLADIŠ, D., Naučte se investovat - 2., rozšířené vydání, str. 37.

⁵⁵ GLADIŠ, D., Naučte se investovat - 2., rozšířené vydání, str. 37.

Obrázek 3: Ukázka rozvahy

AKTIVA		PASIVA	
A.	Pohledávky za upsaný ZK	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Rezervní fondy, ...
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	VH minulých let
		A.V.	VH běžného úč. období
C.	Oběžná aktiva	B.	Cizí zdroje
C.I.	Zásoby	B.I.	Rezervy
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	B.II.	Dlouhodobé závazky
C.III.	Krátkodobé pohledávky	B.III.	Krátkodobé závazky
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
D.	Časové rozlišení	C.	Časové rozlišení

Zdroj: Knápková, A., Pavelková, D., a kol., Finanční analýza - Komplexní průvodce s příklady, str. 36.

- **Výkaz zisku a ztrát**

Výkaz zisku a ztrát poukazuje na to, zda účetní jednotka ve sledovaném období dosáhla zisku či ztráty. Tento výkazu postupně uvádí výnosy a náklady společnosti. „*Náklady jsou peněžní částky, které firma v daném období účelně vynaložila na získání výnosů, i když k jejich skutečnému zaplacení nedošlo. Výnosy lze definovat jako peněžní prostředky, které firma získala ze svých činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu.*“⁵⁶ Platí poté, že výnosy – náklady = zisk či ztráta (výsledek hospodaření).

Dále platí, že každý řádek tohoto výkazu začíná římskou číslicí nebo písmenem. Písmeno značí nákladové položky, římské číslice označují výnosy. Některé řádky obsahují + či * to znamená, že jsou získány jako součet či rozdíl jednotlivých položek výnosů a nákladů.

Jedním řádkem ve výkazu zisku a ztrát jsou odpisy. Platí totiž, že pořízený hmotný či nehmotný majetek dlouhodobý není možné do nákladů vložit na jednu a je nutné jej odepisovat. Analyzovaná firma v praktické části text zvolí odpisy daňové, proto je nutné je v teoretické části blíže přiblížit. Platí, že při pořízení musí účetní jednotka vybrat, do které odpisové skupiny majetek zařadí. Rozhoduje se přitom dle přílohy zákona o dani z příjmu. Každé odpisové skupině zákon přisuzuje minimální dobu odepisování, jak je patrné v následující tabulce.

⁵⁶ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., a kol., Finanční analýza - Komplexní průvodce s příklady, str. 36.

Tabulka 1: Odpisový plán

Odpisová skupina	Minimální doba odepisování	Příklady majetků
1	3 roky	psací a kancelářské potřeby
2	5 let	dvoustopé osobní automobily
3	10 let	trezory, klimatizace
4	20 let	budovy ze dřeva a plastů
5	30 let	budovy, silnice, nádrže
6	50 let	hotely, administrativní budovy

Zdroj příloha zákona č. 586/1992 Sb., [cit.1.2.2019].

Doba odepisování přiřazená jednotlivým odpisovým skupinám je minimální. To znamená, že majetek můžeme daňově odepisovat i déle (tj. neuplatníme si v daném roce celý odpis, a tím se doba odepisování prodlouží).

- **Cash flow**

Cash flow je další výkaz, který doplňuje rozvahu a výkaz zisku a ztrát o další rozměr. Pomocí něj se podnikatel vrací k základní ekonomické kategorii, která stojí na prapočátku všech ekonomických úvah tj. k peněžním prostředkům. Klíčovým motivem přehledu výkazu jsou přírůstky a úbytky peněžních prostředků, eventuálně peněžních ekvivalentů v návaznosti na činnost, na kterou byly tyto prostředky směřovány nebo ze které byly získány.⁵⁷

- **Zdroje financování podniku**

Z výše popsaného je patrné, že základním zdrojem financování jsou zdroje vlastní, které podnikatel do podniku vkládá. Podnikatel investováním vlastních zdrojů dává najevo přesvědčení o životaschopnosti svého nápadu. V případě, že nevloží své vlastní prostředky, nelze očekávat, že realizaci podpoří jiné osoby formou půjčky či vkladů. Vlastním zdrojem přitom nemusí být jen finanční zdroje, ale i nefinanční zdroje.⁵⁸

V případě financování podniku cizími zdroje, mají poskytovatelé zdrojů financování postavení věřitele a získaný kapitál má charakter dluhu. Jinými slovy dle Režňákové, cizí zdroje financování mají charakter externích zdrojů, s nimiž může disponovat po omezenou

⁵⁷ RYNEŠ, P., Cash flow v účetní závěrce, str. 5.

⁵⁸ REŽŇÁKOVÁ, M., Efektivní financování rozvoje podnikání, str. 25-26.

dobu. Platí, že věřitelům náleží za poskytnutí finančních zdrojů odměna ve formě úroků z dluhu a také to, že věřitel nenesení podnikatelské riziko, nemá právo podílet se na řízení podniku a většinou požaduje postupné splácení dluhu. Mezi cizí zdroje náleží úvěry bankovní, obchodní úvěry, dluhopisy, finanční a provozní leasing atd.⁵⁹

3.2.3 Metody hodnocení projektu

V rámci finančního plánu budou využity metody pro hodnocení vložených finančních prostředků v podobě dynamických metod. Ty jsou užity z toho důvodu, protože se počítá s delší dobou pořízení dlouhodobého majetku a delší dobou ekonomické životnosti projektu.

- **Bod zvratu**

V první řadě bude využita metoda bodu zvratu. „*Bod zvratu znamená takovou hodnotu prodeje v jednotlivých letech života projektu, při kterých je čistá současná hodnota projektu rovna nule.*“⁶⁰

Smyslem bodu zvratu je rozdělit náklady na náklady variabilní a fixní. Variabilní náklady jsou dle Srpové a Řehoře ty náklady, které se mění s vyšší objemu výroby. Naopak fixní náklady se nemění se změnou objemu výroby. Platí, že náklady variabilní a fixní tvoří celkové náklady firmy.⁶¹ Pro výpočet bodu zvratu se používá následující vzorec:⁶²

$$T=N$$

$$Pq = F + bq$$

$$Q(BZ) = F/p-b$$

„*Bod zvratu = Fixní náklady / (cena za jednotku – variabilní náklady na jednotku)*“⁶³

Bod zvratu poté poskytuje informace o riziku projektu. Za nebezpečné je možné považovat ty projekty, u nichž je hodnota blízká předpokládaným hodnotám rizikových faktorů. Jsou to tedy projekty, u nichž jsou fixní náklady značně vysoké. Naopak méně rizikové jsou ty, které jsou značně flexibilní.⁶⁴

Graf pro ukazatel bodu zvratu je patrný v následujícím obrázku.

⁵⁹ REŽŇÁKOVÁ, M., Efektivní financování rozvoje podnikání, str. 25-26.

⁶⁰ FOTR, J., SOUČEK, J., Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, str. 158.

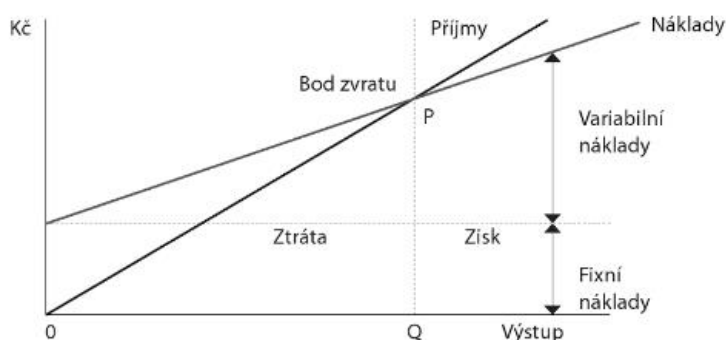
⁶¹ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., a kol., Základy podnikání, str. 352.

⁶² SYNEK, M., Manažerská ekonomika - 4. aktualizované a rozšířené vydání, str. 133.

⁶³ SYNEK, M. a kol., Manažerská ekonomika str. 137.

⁶⁴ FOTR, J., SOUČEK, J., Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, str. 158.

Obrázek 4: Bod zvratu



Zdroj: Blažková, M., Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, str. 116.

- **Analýza citlivosti**

Smyslem analýzy citlivosti je zjistit, jaký bude očekávaný peněžní tok z určitého projektu, který je závislý na změně nejrůznějších faktorů, které na projekt působí. Poté je smyslem určit, jaké jsou rozhodující veličiny, které rozhodují o neúspěchu či úspěchu projektu. Platí totiž, že peněžní tok spojený s určitým projektem je ovlivněn řadou nejrůznějších činitelů. Nejlépe je to patrné u zisku, který projekt přináší. Mezi klíčové činitele náleží např. ceny výstupů, ceny vstupu, objem produkce, úrokové sazby, objem tržeb, daňové sazby, ceny materiálu, prodejní cena, míra inflace či investiční úroková míra atd. Analýza citlivosti může být provedena buď na základě procentního vyjádření odchylek, nebo stanovením pesimistického a optimistického scénáře, kdy provádíme různé změny rizikových faktorů.⁶⁵

Tvorba optimistických a pesimistických scénářů počítá s možnou odlišností míry nejistoty jednotlivých faktorů rizika. Na druhou stranu však má tato metoda nedostatky v tom, že zde existuje nejednoznačnost porozumění, která může nastat v závislosti na špatné specifikaci pesimistických a optimistických scénářů. V obou těchto případech se jedná pouze o zjišťování dopadů na změny konkrétního rizikového faktoru, zatímco ostatní faktory zůstávají nezměněny. Toto lze považovat za jednu z nevýhod. Tento vliv lze odstranit

⁶⁵ FOTR, J., SOUČEK, J., Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, str. 155.

vícefaktorovou analýzou citlivosti – pomocí pravděpodobnostních stromů nebo maticí hodnocení rizik.⁶⁶

- **Doba návratnosti**

Pod pojmem doba návratnosti neboli Payback method, se rozumí počet let, za které projekt vytvoří výnosy R ve výši investovaných nákladů. Očekávané výnosy se mohou chovat nerovnoměrně, nebo mohou být také konstantní. Pro stále, konstantní výnosy lze dobu návratnosti investic stanovit podílem investičních nákladů a výši jednotlivých výnosů.

V praxi se ale díky měnícím se podmínkám finančního trhu málokdy setkáme s konstantní výší výnosů v jednotlivých letech hodnoceného období. Z toho plyne, že dobu návratnosti budeme stanovovat použitím kumulativního načítání ročních výnosů do výše investičních nákladů. V těchto nakumulovaných peněžních tocích neboli cash flow, se vytvoří interval hodnot dvou po sobě jdoucích let, který bude obsahovat výši investičních nákladů.

Výsledkem užití metody doby návratnosti je rozhodnutí podniku, že přijme právě uvedený projekt, protože hotovostní toky uhradí kapitálové výdaje na něj, a to do období, které firma určí. Za lepší je považována ta investice, která uhradí své výdaje hotovostními toky, co nejdříve.⁶⁷

- **Index rentability**

Index rentability resp. index ziskovosti je blízký ukazatel čisté současné hodnoty. Na rozdíl od ní je však relativní povahy. Index rentability definuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu, připadající na jednotku investičních nákladů přepočtených na současnou hodnotu. Jinými slovy je to podíl současné hodnoty budoucích příjmů projektu a současné hodnoty investičních výdajů. V případě, že čistá současná hodnota projektu je nula, nabývá index rentability hodnotu 1. Je-li čistá současná hodnota projektu větší než nula, je index rentability větší než 1 a při záporné čisté současné hodnotě je index rentability menší než 1.⁶⁸

⁶⁶ FOTR, J., SOUČEK, J., Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, str. 155.

⁶⁷ SCHOLLEOVÁ, H., Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy, str. 122.

⁶⁸ FOTR, J., SOUČEK, I., Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, str. 72.

- **Ukazatel čisté současné hodnoty**

Čistá současná hodnota je nejčastěji používanou metodou hodnocení investic. „Metoda čisté současné hodnoty je definována jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investičního projektu a kapitálovým výdajem. Jestliže se kapitálový výdaj uskutečňuje delší dobu, pak je čistá současná hodnota rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z projektu a diskontovanými kapitálovými výdaji v jednotlivých letech.“⁶⁹

Pro podnik je přijatelný investiční projekt, jehož čistá současná hodnota bude kladná. Je zde tak zaručena požadovaná míra výnosu a zvyšuje tržní hodnotu firmy. Jestliže bude čistá současná hodnota záporná, je investiční projekt pro podnik nepřijatelný. V případě, že by se čistá současná hodnota rovnala nule, přijetí či nepřijetí projektu nijak tržní hodnotu podniku nezmění. „Výhodou metody je, že bere v úvahu časovou hodnotu peněz. Nevýhodou této metody je, že je citlivá na používanou diskontní sazbu.“⁷⁰

Metoda čisté současné hodnoty vychází z tohoto vzorce:⁷¹

$$\check{C}SH = SH - IN$$

$\check{C}SH$ je čistá současná hodnota investice, SH je současná hodnota investice, IN jsou investiční náklady.

3.2.4 Rizika podnikatelského projektu

Každý podnikatelský projekt je spojen s určitými riziky. Riziko je možné definovat jako nejistota, nastání či nenastání nějakého stavu. Je to důležitý atribut ve většině lidských činností a aktivit.⁷²

V podnikatelském projektu by měla být rizika identifikována a měl by být patrný jejich možný dopad. Pravděpodobnost výskytu rizik je vhodné hodnotit na základě bodové škály v rozmezí 1 až 5. Kde je 1 znamená velmi malé riziko, které neohroží chod podniku. 2 představuje malé riziko, které nebrání dokončení projektu, ale může průběh ovlivnit. Pravděpodobnost výskytu 3 je riziko střední, které by mohlo narušit uskutečnění projektu.

⁶⁹ REJNUŠ, O., Finanční trhy: 4., aktualizované a rozšířené vydání, str. 189.

⁷⁰ REJNUŠ, O., Finanční trhy: 4., aktualizované a rozšířené vydání, str.189.

⁷¹ REJNUŠ, O., Finanční trhy: 4., aktualizované a rozšířené vydání, str.189.

⁷² FOTR, J., HNILICA, J., Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování, str. 14.

Pravděpodobnost 4 je riziko velké, které by mohlo velmi výrazně realizaci projektu ohrozit a 5 je velmi vysoké riziko, které má na uskutečnění projektu destruktivní účinky.⁷³

3.2.5 Průmysl dřevozpracující

Jak je patrné v praktické části textu, firma bude svou podnikatelskou činnost realizovat v oblasti dřevozpracujícího průmyslu, proto je nutné na tomto místě dřevozpracující průmysl představit. Jedná se dle serveru Mezistromy, o významné hospodářské odvětví. Dřevo je totiž základem pro stavbu domů, výrobu papíru, nábytku, hraček, sportovních potřeb, hudebních nástrojů atd. Celý průmysl je závislý na produkci lesního hospodářství.⁷⁴

Tento průmysl neboli odvětví (CZ-NACE 16) se rozděluje tradičně do několika skupin. V prvé řadě se jedná o výrobu dých, překližek a aglomerovaných dřevařských výrobků. Poté je to výroba stavebně truhlářská, výroba tesařská, výroba jiných dřevařských, korkových, proutěných a slaměných výrobků či se jedná o výrobu dřevěných obalů. Důležitou součástí jsou také dřevěné polotovary, typu prkna, desky, prkna, hranoly, na jejíž výrobu se zaměřuje firma, pro kterou je podnikatelský projekt sestaven. Dochází k růstu poptávky po těchto polotovarech, díky růstu zájmu o dřevostavby, které jsou označovány jako ekologické domy. Je to dáno tím, že umožňují snižovat náklady na vytápění. Celé odvětví se tedy dle mezinárodní klasifikace členění NACE Rev. 2 rozděluje do následující dvou značných výrobních skupin:⁷⁵

- 16.1 Výroba pilařská a impregnace dřeva,
- 16.2 Výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků kromě výroby nábytku.

V České republice má toto odvětví dlouhou tradici. Snahou je, aby docházelo k růstu spotřeby dřeva. V Rakousku je např. oproti naší zemi 2,5 krát vyšší spotřeba. Platí, že však dřevozpracující průmysl je na vzestupu.

⁷³ SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M., Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti, str. 42.

⁷⁴ Mezistromy, [cit. 14.2.2019].

⁷⁵ Zpráva o stavu lesa 2017, [cit. 10.2.2019].

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část tohoto textu se zaměřuje na vytvoření konkrétního podnikatelského projektu pro firmu zpracující dřevo.

4.1 Podnikatelský plán pro konkrétní společnost

Struktura podnikatelského plánu je převzata z teoretické části textu.

4.1.1 Titulní strana

Logo společnosti:

Obrázek 5: Logo společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Název společnosti:	PROFI-WOOD s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
Druh živnosti:	živnost volná
Obory činnosti:	koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, provoz pily – výroba řeziva.
Zakladatel, jednatel:	František Hebelka

Datum vzniku společnosti: 1. 10. 2019
Datum zahájení činnosti: 1. 1. 2020
Webové stránky: www.profi-wood.cz
Vklad společníka: 910 300 Kč

„Informace uvedené v dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Z tohoto důvodu není možné žádné části dokumentu reprodukovat, kopírovat či jinak rozmnožovat nebo ukládat v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“

4.1.2 Obsah

Obsah zde pro rozsah textu uveden není, ale obsahoval by jednotlivé nadpisy podnikatelského plánu.

4.1.3 Popis společnosti

Podnikatelský projekt se vztahuje na společnost, která bude vystupovat jako společnost s ručením omezeným. Obchodní název společnosti je PROFI-WOOD s.r.o. Firma bude sídlit v kraji Královéhradeckém. Konkrétně bude umístěn v Kostelci nad Orlicí. Jedná se o pozemek o velikosti 4431 m². Cena za m² činí 3 Kč. Celková cena za pronájem za jeden měsíc tedy činí 15 000 Kč. Pozemek je patrný v následujícím obrázku.

Obrázek 6: Zobrazení volného pozemku



Zdroj: vlastní zpracování na základě Sreality, [cit.2.2.2019].

Firma bude založena za účelem provozování podnikatelské činnosti v oblasti zpracování dřeva. Výsledným produktem hlavního výrobního procesu bude čerstvé smrkové a bukové ostrohranné řezivo, nejrůznějších délek a rozměrů. Bude se tedy jednat o trámy, prkna, fošny, latě o obvyklé délce 4 až 6 metrů. Vedlejší činností bude prodej palivového dřeva. Výhodou oproti konkurenčním firmám je vysoká kvalita, která bude zajištěna novou kvalitní pilou, kvalifikovanými zaměstnanci, nízkou cenou. Produkce bude směřována v začátku podnikání zákazníkům na českém trhu. V budoucnu lze uvažovat o rozšíření odběratelského portfolia. Za vhodné se jeví trhy evropské, jako je např. Polsko, Německo, Slovensko. Firma bude mít přehledné internetové stránky, které budou nabízet potřebné informace pro zákazníky.

4.1.4 Cíle a vize firmy

Vizí společnosti PROFI-WOOD s.r.o. bude: stát se lídrem na trhu v Královéhradeckém kraji a poskytovat inovativní produkty v oblasti dřeva pro konstrukční a interiérové řešení. Firma se tedy bude zaměřovat na potřeby a přání zákazníků. Bude se snažit se zákazníky udržovat dobré vztahy, zlepšovat a rozšiřovat svou výrobu, přičemž bude klást velký důraz na zajištění bezpečnosti výroby a ochrany zdraví.

Mezi cíle společnosti je poté možné zařadit tyto cíle:

Krátkodobé cíle:

- získat vhodné zaměstnance,
- vybudovat výrobní halu,
- vybudovat moderní a funkční webové stránky.

Dlouhodobé cíle:

- zajistit odbyt řeziva ve druhém roce podnikání alespoň 5 000 m³ (roční pořez cca 8 000 m³),
- ve třetím roce podnikání zajistit roční pořez ve výši cca 10 000 m³,
- získat do čtyř let certifikát ISO 14001. Jedná se o certifikát zaručující, že firma se zavázala k dosahování neustálého zlepšování prostřednictvím environmentálních systémů řízení. Certifikát se týká oblasti, která se zaměřuje na nákup dřevní suroviny, výroby a prodeje řeziva a vedlejších produktů.

4.1.5 Zaměstnanci společnosti

V začátcích podnikání budou ve společnosti pracovat jen tři lidé, to je majitel firmy a dva zaměstnanci.

Majitelem firmy bude zároveň jednatel. Ten bude mít na starosti provoz firmy a bude ji zastupovat navenek. Jako jednatel má tedy právo jménem společnosti jednat a uzavírat smlouvy. Konkrétně lze náplň práce jednatele, popsat tako: zajištění dodavatelů, řízení obchodních aktivit firmy, dohled nad výrobou, vedení a motivace pracovníků. Dále bude jednat se zákazníky a bude vyřizovat objednávky. Poté bude zastupovat firmu vůči úřadům. Bude vybírat nové zaměstnance. Bude dohlížet nad realizací marketingových aktivit a obchodních aktivit. Bude sledovat finanční situaci ve společnosti a bude ji vyhodnocovat. Bude dbát na dobrou pověst firmy, bude rozvíjet efektivní vztahy s ostatními pracovníky.

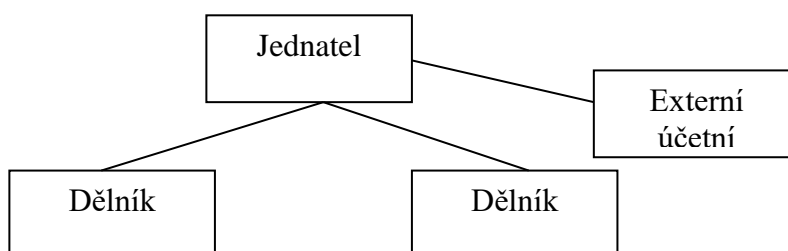
Jedná se o člověka s komplexním myšlením, který má silné komunikační, vyjednávací a prezentační schopnosti. Má aktivní přístup, je schopen zvládat stres a zátěžové situace. Bude mít vysokoškolské vzdělání ekonomického zaměření.

Stejně, jako každá jiná firma, potřebuje i nová dřevozpracující firma PROFI-WOOD s.r.o. zaměstnance. Vzhledem k tomu, že se jedná o firmu spadající do segmentu mikrofirem, budou ve společnosti prozatím zaměstnáni dva zaměstnanci. Budou vybráni dva kandidáti na pozici dělník/dělnice ve výrobě materiálů. Náplní práce bude obsluha zařízení na zpracování dřeva (pila, lepicí zařízení, dřevoobráběcí stroj), manipulace s materiálem, péče o svěřený materiál a zařízení. Vhodným kandidátem je pracovník s manuální zručností, který je ochoten pracovat v malé firmě, ve které bude podřízen přímo majiteli firmy. Zaměstnanci budou zaměstnáni v rámci trvalého pracovního poměru. Dovolena bude v délce 4 týdnů. V rámci motivačních nástrojů budou užity stravenky, odměny v rámci životního jubilea a odměny za výkon.

Účetnictví bude realizovat externí účetní D-Credit s.r.o., která sídlí v místě sídla firmy, tj. v Kostelci nad Orlicí.

Z výše popsaného je možné vyvodit, že v rámci firmy bude plochá organizační struktura. Což se odvíjí od jednoho hierarchického stupně. Zaměstnanci firmy budou podřízeni přímo majiteli, respektive jednatelem. Ten tak bude mít jasný přehled o práci svých podřízených a s tím souvisí samozřejmě i rychlá zpětná vazba, která umožňuje korigovat a optimalizovat přijatá rozhodnutí. Tato organizační struktura vyžaduje od zaměstnanců větší samostatnost a odpovědnost a klade také větší důraz na kvalitu a včasnost informačních toků v podniku. Tato organizační struktura je patrné v následujícím obrázku.

Obrázek 7: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.6 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je provedena pomocí SLEPTE analýzy, Porterovy analýzy pěti sil a SWOT analýzy.

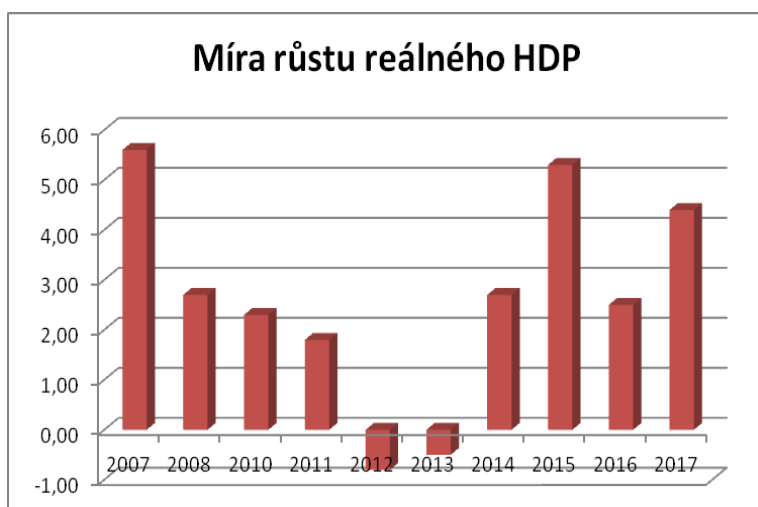
- **SLEPTE analýza**

SLEPTE analýza je provedena tak, že jsou jednotlivé faktory analyzovány a popsány. V závěru je poté vyhodnocen jednotlivý faktor v rámci metody MAP.

- ❖ Ekonomické faktory

V současné době je možné konstatovat, že se Česká republika nachází v růstové fázi. Ta je tažena především růstem domácí poptávky v podobě domácností i vlád, následně i narůstajícím exportem českých firem. Růst domácí spotřeby je dán především snižující se inflací a mírně se zlepšující situací na trhu práce v posledních několika měsících. Růst exportu je dán především ekonomickým růstem zemí, se kterými české firmy spolupracují. Tato situace se projevuje pozitivním růstem HDP, znázorněno v levém sloupci v procentuálním vyjádření. Tento vývoj je možné spatřit v následujícím grafu. Do budoucna lze předpokládat, že dojde po fázi útlumu, mezi lety 2008 až 2013, k pokračujícímu růstu ekonomiky. Reálný růst HDP v roce 2017 byl v České republice vyšší, než byl dokonce v EU 28 (2,4 %). V rámci rostoucí ekonomiky se dařilo většině odvětví národního hospodářství, především průmyslu, ale i odvětvím služeb.

Graf 1: Vývoj růstu reálného HDP (v %)



Zdroj: vlastní zpracování na základě Eurostat národní účty: HDP [cit.1.2.2019].

O podílu dřevozpracujícího průmyslu na celkovém HDP poté hovoří následující tabulka. Z tabulky lze vyvodit, že dochází k růstu podílu tohoto průmyslu na hrubé přidané hodnotě.

Tabulka 2: Podíl dřevozpracujícího průmyslu na hrubé přidané hodnotě v základních cenách v %

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
dřevozpracující průmysl	0,634	0,616	0,593	0,566	0,595	0,603	0,621	0,615

Zdroj: Zpráva o stavu lesa 2017, [cit. 12.2.2019].

Dále je vhodné zde zkoumat, jaké byly tržby v tomto sektoru, o čemž hovoří následující graf. Jedná se o tržby v podobě bazických indexů. I z tohoto pohledu lze vyvodit, že v posledních letech tento průmysl roste.

Graf 2: Vývoj tržeb



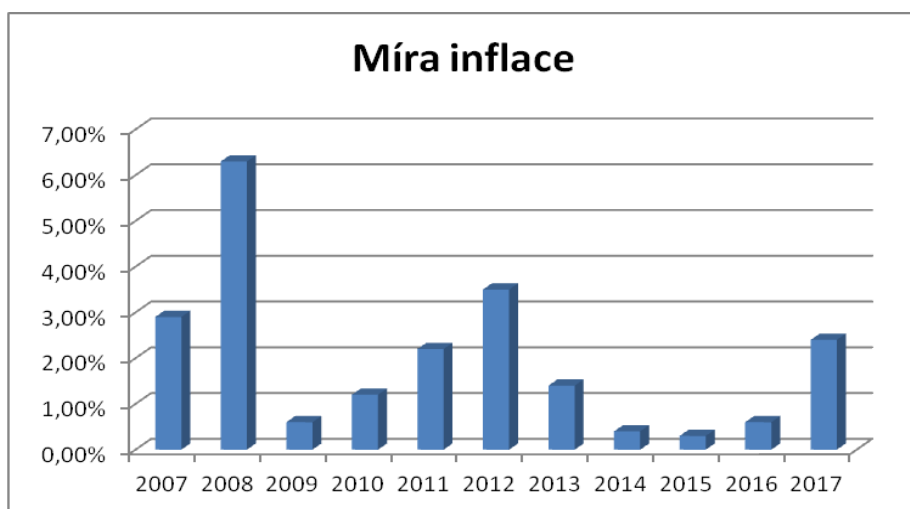
Zdroj: vlastní zpracování na základě Zpráva o stavu lesa 2017, [cit. 12.2.2019].

Růst je dán snižující se cenou surovin v posledních dvou letech, zvyšující se cenou řeziva. Tento stav je poté podpořen růstem celosvětové poptávky. V budoucnu by mělo dle odborníků docházet k růstu poptávky po pilařské surovině, což může mít pozitivní vliv i na její cenu, ale to za předpokladu, že nedojde k dalšímu výraznému nárůstu kalamit ve střední Evropě, a to jak kůrovcových, tak i větrných.⁷⁶

Dále je při pohledu na ekonomickou situaci, možné spatřit pozvolný pokles inflace od roku 2012. Ta potvrzuje již zmíněný růstový stav české ekonomiky. Nízká inflace je dána poklesem cen minerálních paliv, nízkou cenou ropy, útlumem obchodů Číny a také vývojem cenové hladiny v Eurozóně.

⁷⁶ Zpráva o stavu lesa 2017, [cit. 12.2.2019].

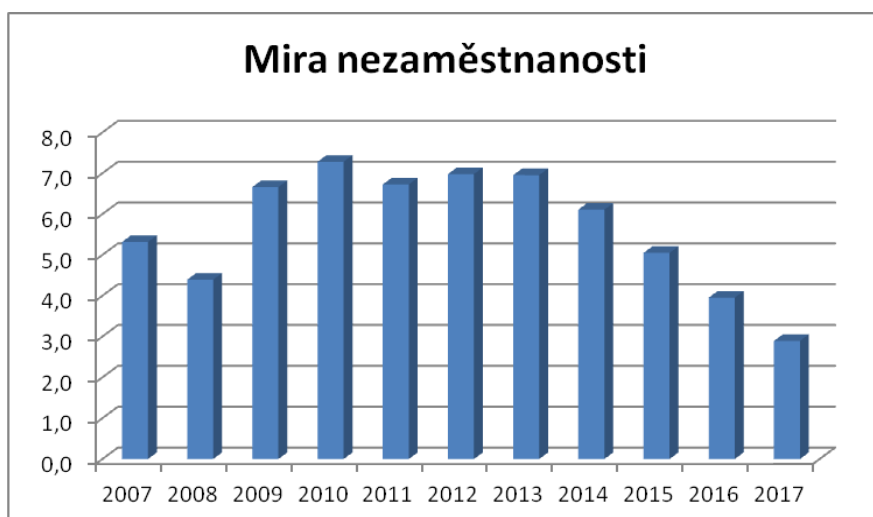
Graf 3: Vývoj inflace (v %)



Zdroj: vlastní zpracování na základě Eurostat národní účty: inflace [cit.1.2.2019].

Jako třetí ukazatel ekonomické situace země, je možné zkoumat trh práce. Na něm docházelo v posledních letech k mírnému nárůstu. Od roku 2013 je však patrný klesající trend. Loňská míra nezaměstnanosti nepřekročila 2,7 %. Což může vést k mírnému růstu potenciálních nových klientů, protože budou mít dostatek prostředků. Na druhou stranu nižší nezaměstnanost předurčuje, že firma může mít problémy při hledání nových pracovníků, i když pracovníků bez kvalifikace je na trhu práce relativně velké množství. O vývoji nezaměstnanosti v celorepublikovém průměru hovoří následující graf.

Graf 4: Vývoj míry nezaměstnanosti (v %)



Zdroj: vlastní zpracování na základě ČSÚ: Nezaměstnanost [cit.1.2.2019].

Co se týče zaměstnanosti a nezaměstnanosti v oblasti dřevozpracujícího průmyslu lze říci, že se podílí tento obor na celkové zaměstnanosti, podílem cca 2 %. Růst v posledních letech je dán růstem zaměstnanců v oblasti truhlářská a tesařská výroba, kde je patrný růst poptávky. Dále je růst zaměstnanosti v daném průmyslu dán růstem zaměstnanců ve výrobě výrobků z papíru a lepenky, zejména obalů. Růst tohoto oboru byl ovlivněn dynamickou poptávkou po obalech jak průmyslu, tak službách v obchodu a logistice. Jak uvádí server Mezistromy, produktivita práce v oblasti zpracování dřeva a v oblasti papírenského průmyslu je přibližně na úrovni tří čtvrtin produktivity práce v EU-25. Přitom produktivita práce v České republice v posledních letech roste a přibližuje se zemím Evropské unie. Nutno podotknout, že především tento obor je typický staršími technologickými stroji, které jsou zastaralé, a jejich obnova zde není dostatečná. Je to dáno tím, že zde převažují především mikropodniky a malé firmy, které nemají dostatečný kapitál na obměnu strojů a zařízení. Na druhou stranu je zde patrný příznivý trend, kterým je relativně silné zastoupení pracovníků se středním vzděláním. Podíl těchto osob činil cca 86 %. Podíl zaměstnanců se vzděláním terciárním činil jen cca 5 %. Podíl zaměstnanců s terciárním vzděláním však je oproti zemím Evropské unie nízký. Tuto situaci je možné opět přisoudit tomu, že v daném odvětví je nízká inovační výkonnost, díky velikosti firem, což vede k nižším nárokům na kvalifikovanou pracovní sílu. Nejvíce pracovníků pracovalo v tomto odvětví na pozici obsluha zařízení a strojů. Podíl pracovníků činil cca 40 %. Další nejvíce zastoupenou skupinou pracovníků byli kvalifikovaní řemeslníci. Do budoucna lze předpokládat (do roku 2020), že v odvětví papírenského průmyslu a zpracování dřeva zanikne okolo 18 %, z aktuálního počtu všech míst. Je to větší pokles, než se odhaduje v celém průmyslu. Obzvláště v odvětví dřevozpracujícím je produktivita nízká a pokles zaměstnanosti je zde pravděpodobný.⁷⁷

Jak lze zajisté vyvodit, pro firmu PROFI-WOOD s.r.o. bude hlavní surovinou dřevo, proto je vhodné v této části textu také poukázat na těžbu dřeva v České republice, ceny dřeva atd.

Jak je patrné v následujícím grafu, nejvíce dřeva se vytěžilo v České republice v roce 2007. Do roku 2013 byl patrný pokles v oblasti těžby dřeva, který se od roku 2014 opět zvyšuje. V roce 2017 se vytěžilo 19 387 109 m³ dřeva bez kůry. V tomto množství bylo jehličnaté dříví obsaženo ve výši 17 735 tis. m³ a dodávky listnatého dříví činily 1 652 tis. m³.

⁷⁷ Zpráva o stavu lesa 2017, [cit. 12.2.2019].

Graf 5: Vývoj těžby dřeva v České republice (v m³)

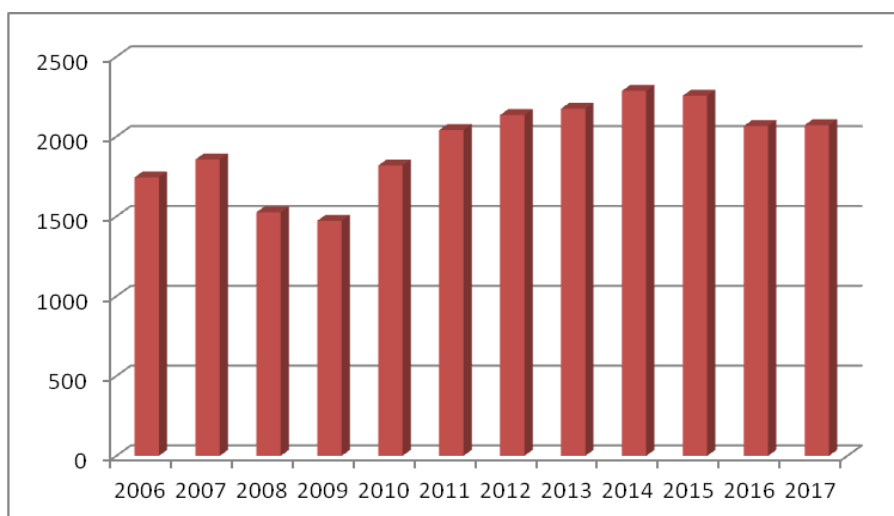


Zdroj: vlastní zpracování na základě ČSÚ: lesnictví, [cit. 19.2.2019]

I když dochází k růstu těžby dřeva, bylo by chybou se domnívat, že dochází k poklesu zásoby dřeva. Zásoba dřeva v českých lesích totiž stoupá. V roce 2016 došlo k růstu hektarů lesa na 2,66 milionů hektarů, oproti roku 2015. Přitom množství lesů v České republice dosahuje asi třetinu celkové plochy České republiky, což je pod průměrem Evropské unie, kde je průměr cca 37 %.

Tento vývoj byl ovlivněn povinností vlastníků lesů přednostně a urychleně zpracovat nahodilou kalamitní kůrovcovou dřevní hmotu, která vzniká v důsledku stálého suchého počasí v letních měsících. Proto došlo také k růstu podílu nahodilé těžby dřeva z provedené těžby dřeva z 53,4 % na 60,6%. Z důvodu nadbytku především smrkového dřeva, došlo k navýšení exportu (Německo, Rakousku). Dále je patrné, že v závislosti na výhodné ceně došlo k oživení tuzemského dřevozpracujícího průmyslu. Od rekordních cen v roce 2015 je v posledních letech patrný pokles cen, jak je možné spatřit v následujícím grafu.

Graf 6: Vývoj cen průměrných za m³ u nejvýznamnějšího sortimentu smrk III A/B třídy jakosti (v Kč)



Zdroj: Zpráva o stavu lesa, [cit. 19.2.2019]

Lze konstatovat, že průměrné ceny u všeho jehličnatého surového dříví se zvyšovaly od roku 2010 až do roku 2014. V prvním čtvrtletí roku 2015 dosáhly svého maxima a od tohoto období již prakticky klesaly. Dílčí nárůsty cen dříví jsou patrné vesměs jen u nejkvalitnějších kulatinových sortimentů. U D třídy jakosti docházelo k významnému poklesu průměrných cen v souvislosti s vyšším podílem této kulatiny, při výrazném nárůstu zpracovávaného množství kalamitního a kůrovcového dříví. Naopak u listnatého dříví docházelo i po 2. čtvrtletí 2015 téměř u všech listnatých kulatinových výřezů k trendu nárůstu průměrných cen v souvislosti s poklesem listnaté těžby dřeva v tuzemsku. V následující tabulce je, ještě pro dokreslení situace, patrný vývoj dodávek dřeva.

Tabulka 3: Dodávky dříví v tis. m³

	2015	2016	2017
kulatina	8964	10341	11488
jehličnaté	8468	9869	10986
listnaté	496	472	502
vláknina a ostatní průmysl	4863	4932	5523
jehličnaté	4403	4505	5102
listnaté	460	427	421
palivo	2336	2344	2376
jehličnaté	1514	1550	1647
listnaté	822	796	729
dodávky dříví celkem	16163	17617	19387
jehličnaté	16385	15924	19387
listnaté	1778	1693	1652

Zdroj: Zpráva o stavu lesa 2017, [cit. 1.2.2019].

Do budoucna lze předpokládat, že bude docházet k obdobnému trendu, který je patrný v současné době. Vývoj dřevozpracujícího průmyslu bude i nadále silně ovlivněn situací ve stavebnictví.

V neposlední řadě je vhodné v rámci ekonomického prostředí zkoumat export. Je to dáno tím, že firma v budoucnu bude uvažovat o rozšíření svého portfolia odběratelů a bude výrobky exportovat za hranice státu. Při pohledu na statistiky ČSÚ je patrné, že český export roste. V roce 2017 tak exportéři překročili rekordy. Jako celek činil export z České republiky 4,2 bilionu Kč. Jedná se o meziroční růst o cca 5 %. Klíčovým obchodním partnerem je Německo, kam se v roce 2017 vyvezlo cca 1,4 bilionu Kč. Do ostatních zemí Evropské unie došlo také k růstu exportu, a to o cca 200 miliard Kč. V letošním roce se odhaduje o tom, že bude export spíše stagnovat. Problémem mohou být v budoucnu produkční kapacity a nedostatek pracovních míst či zvyšování mezd.⁷⁸

V oblasti dřevozpracujícího průmyslu docházelo v letech 2009 až 2017 k růstu kladného obchodního salda, jak je možné vyvodit z následující tabulky.

⁷⁸ ČSÚ, export, [cit.3.2.2019].

Tabulka 4: Roční objem vývozu a dovozu surového dříví (v mil. Kč)

	2015			2016			2017		
	vývoz	dovoz	saldo	vývoz	dovoz	saldo	vývoz	dovoz	saldo
Celkem	11 217	5 186	6 031	13 173	4 491	8 682	13 736	4 494	9 242

Zdroj: Zpráva o stavu lesa 2017, [cit. 1.2.2019].

Vývoz českých exportérů směřuje především do zemí Evropské unie. Z celkového vývozu směřuje do těchto zemí cca 80 %.

❖ Legislativní faktory

Novou firmu, která bude sídlit v České republice, je ovlivněna velmi dynamicky se měnícím legislativním prostředím, které ji nutí sledovat aktuální nařízení, normy a nové zákony. V současné době je možné konstatovat, že na firmu působí především tyto legislativní předpisy:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstvech. Ten upravuje postavení podniku z hlediska formy podnikání, obchodních závazků atd.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Upravuje vztahy na pracovišti a mezi zaměstnanci a podnikem.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Určuje, jakou část zisku musí firma státu odvést.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Určuje práva a povinnosti vyplývající z této povahy.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Určuje způsob a náležitosti vedení účetnictví.
- Zákon č. 59/1998 o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Upravuje práva zákazníků a některé vztahy zákazníky a firmy.
- Politické faktory

Veškeré podniky jsou v každém státě ovlivněny politickou situací, politickými stranami, které jsou u moci, změnami atd. Důležitým politickým faktorem, který ovlivňuje téměř

všechny podnikatele a podniky vyvážející či dovážející zboží ze zahraničí, je od roku 2004 vstup České republiky do Evropské Unie. Naše země se stala členem seskupení států, ve kterých je umožněn volný pohyb zboží, osob, kapitálu. Zákazníky nově vznikající firmy tak mohou být jak lidé a firmy z České republiky, tak i z různých evropských zemí, které nemusejí hradit clo. Dále do politického prostředí je možné zařadit daňovou politiku.

Současné tuzemské politické podmínky vycházejí z přijatého závazku zajistit rozvoj podnikatelské aktivity a odstraňovat případné bariéry pro rozvoj podnikání. Vládní program zatraktivňování podnikatelského prostředí se projevil v minulém roce získaným posunem České republiky ze 44. na 36. místo v komparaci příznivosti podnikatelských podmínek 189 zemí. Lze tak hovořit o situaci, kdy se zlepšují podmínky podnikání v České republice, což je pro nově začínající podnik velmi pozitivní.

Velmi významný negativní faktor ekonomických podmínek je kontinuálně rostoucí zdanění spotřebitelů, kde lze poukázat zejména na vývoj sazby daně z přidané hodnoty, která významně snižuje koupěschopnost obyvatelstva. O vývoji daně z přidané hodnoty vypovídá následující tabulka.

Tabulka 5: Vývoj sazba daně z příjmu právnických osob

Období	Základní sazba	Snižená sazba
1. 1.1993 - 31. 12. 1994	23%	5%
1.1.1995 - 30.4.2004	22%	5%
1.5.2004 - 31.12.2007	19%	5%
1.1.2008 - 31.12.2009	19%	9%
1.1.2010 - 31.12.2011	20%	10%
1.1.2012 - 31.12.2012	20%	14%
01.01.2013 - 31.12.2014	21%	15%
do současnosti	21%	10% a 15%

Zdroj: Zákon č. 235/2004 Sb., O dani z přidané hodnoty [cit. 1.2.2019].

Vzhledem k tomu, že společnost bude působit jako právnická osoba, je nutné sledovat také vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. U tohoto typu daně nedochází v posledních letech ke změně. Sazba se v současnosti pohybuje ve výši 19 %.

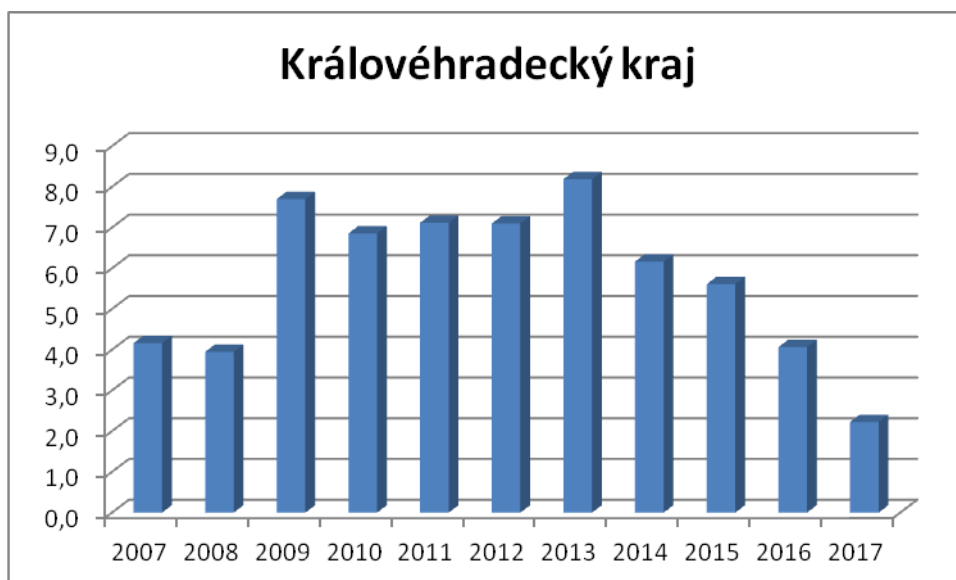
V rámci politického prostředí je možné také uvést, že Česká republika se snaží podporovat podnikatelské prostředí, a to pomocí Ministerstva průmyslu a obchodu. To nabízí různé podpory v řadě oblastí a firmy mohou žádat o ne jednu dotaci. Na druhou stranu je možné

uvést, že nejsou poskytovány sektorové specifické podpory. Podpora je nabízena v rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Zde tedy mohou žádat o dotace i firmy, které působí v oblasti dřevozpracujících. Firma by se tak mohla zamyslet, zda nevyužije možnost získat dotace.

- Sociální faktory

Bylo uvedeno, že firma bude sídlit v kraji Královéhradeckém. Je tedy možné se zde zastavit a zjistit, jaká je nezaměstnanost v tomto kraji a zda bude mít firma problém zde získat nové zaměstnance či nikoliv. Z grafu je možné vyvodit, že v posledních letech dochází k poklesu nezaměstnanosti v kraji Královéhradeckém. I přes to je zde nezaměstnanost mírně vyšší a firma by neměla mít problém najít pracovníky do výroby.

Graf 7: Vývoj nezaměstnanosti v kraji Královéhradeckém (v %)



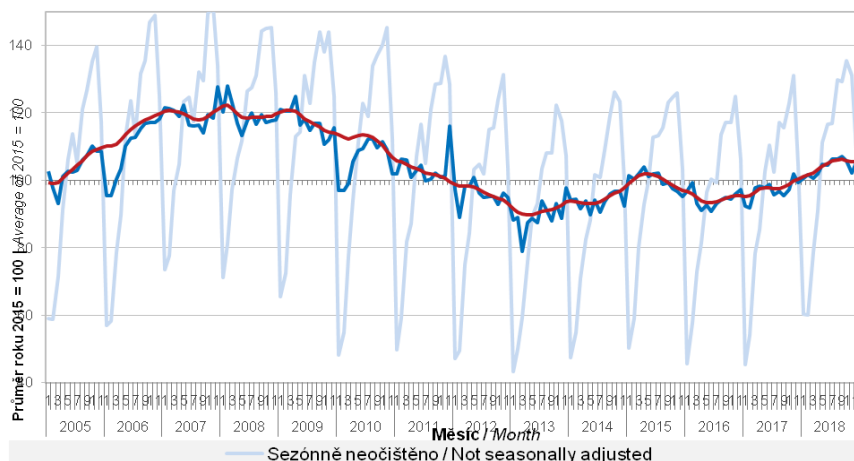
Zdroj: ČSÚ: nezaměstnanost kraj, [cit. 19.2.2019]

Bylo zjištěno, že klíčovou výrobou firmy budou výrobky pro stavebnictví, proto je vhodné zde zkoumat, zda stavebnictví roste či klesá. Jak je patrné z následujícího grafu, české stavebnictví od ekonomické krize výrazně klesalo a to až do roku 2013. Od tohoto roku je patrný spíše rostoucí trend.

Graf 8: Vývoj stavebnictví



Graf 2 Index stavební produkce (bazické indexy)



Zdroj: ČSÚ: stavebnictví, [cit. 19.2.2019]

- Ekologické faktory

Je možné konstatovat, že firma PROFI-WOOD s.r.o. bude ovlivněna ekologickými faktory, na které se v posledních letech klade velký důraz. Každá firma by si měla uvědomit, že respektování ekologických zákonitostí a jejich uplatňování v praxi je předpokladem pro zachování podmínek života na Zemi i pro lidstvo samotné. Je proto nutné, aby každá fyzická i právnická osoba oprávněná k podnikání, která vyrábí výrobky, je povinna tyto výrobky vyrábět tak, aby omezila vznik nevyužitelných odpadů z těchto výrobků, zejména pak nebezpečných odpadů. Firma by zde měla ctít především zákon č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší před znečišťujícími látkami, v platném znění. Zde jsou stanoveny mimo jiné práva a povinnosti osob a působnost správních úřadů při ochraně vnějšího ovzduší před vnášením znečišťujících látek lidskou činností a při zacházení s regulovanými látkami, které poškozují ozonovou vrstvu Země atd.

Globální oteplování, omezenost přírodních zdrojů či znečišťování životního prostředí jsou dnes zásadní otázky týkající se téměř všech subjektů ekonomiky, které vyvíjejí tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů. Je zde nutné poznamenat, že nutnost či potřeba respektování ekologických podmínek a faktorů nepřináší pouze hrozby, ale také vytváří mnohé podnikatelské příležitosti. V této souvislosti je nutné zmínit zájem o dřevostavby, které vedou k růstu poptávky po výrobcích firmy.

- Technologické faktory

Technologické faktory ovlivňují dřevozpracující průmysl, stejně jako jiné trhy. Vznikají zde nejen nové technologie a stroje, které mají větší produktivitu, nižší odpad atd. Firma by tak měla využívat tyto stroje, které umožní nižší náklady na výrobu. Do oblasti technologické lze zařadit také fakt, že v oblasti stavitelství, kde existuje převážná část zákazníků, firmy vznikají neustále nové trendy, které by měla firma také sledovat. Zde je tak možná např. otázka, zda růst 3D tiskáren, které se pozvolna promítají i do oblasti stavebnictví, nenahradí v budoucnu moderní dřevostavby a nedojde tak k poklesu poptávky.

- **Shrnutí analýzy SLEPTE**

V rámci uvedené SLEPTE analýzy bylo poodrkyto mnoho faktorů, které určitým způsobem ovlivňují nově vznikající společnost. Tyto faktory vytváří příležitosti nebo hrozby. V následující tabulce jsou shrnuty veškeré příležitosti a hrozby, které v obecném okolí společnosti působí. Toto shrnutí je zde provedeno pomocí metody MAP. Zkratka MAP je složena ze tří písmen anglických výrazů Monitor, Analyze a Predict. Ty vyjadřují, že při analýze a následném shrnutí identifikovaných faktorů by se mělo postupovat ve třech krocích. Těmito kroky je:⁷⁹

- monitor: monitorovat jaké faktory mohou na marketingovou strategii mít vliv.
- Analyze: zhodnocení jaký by tento vliv mohl být.
- Predict: tedy předpovědět, jak se tento faktor bude dále během časového horizontu strategie vyvíjet. Zda bude tedy sílit, nebo zůstane shodný, či naopak bude slábnout.

Tato metoda je tedy dle Keřkovského, M., Hanzelkové, A., vhodná na odhalení budoucího vývoje a vývojových trendů v okolí. Toto splnění požadavků je podmíněno především tematickým zaměřením analýzy. To znamená, že je nutné si při analýze všimnout faktorů, které vývojové trendy odrážejí⁸⁰, což bylo dle mého splněno.

⁷⁹ KEŘKOVSKÝ M., HANZELKOVÁ, A., Strategický marketing, teorie pro praxi, str. 129.

⁸⁰ KEŘKOVSKÝ, M., HANZELKOVÁ, A., Strategický marketing, teorie pro praxi, str. 129.

Tabulka 6: Shrnutí SLEPT analýzy pomocí metody MAP

Faktory	Vývoj	Vývoj do budoucna	Hrozba/příležitost	Váha
HDP	Růst HDP	Růst HDP	O (1)	3
Inflace	Pokles inflace	Stagnace/ mírný růst	O (2)	1
Nezaměstnanost	Pokles nezaměstnanosti	Stabilní trend	O (3)	3
těžba dřeva	růst těžby dřeva	Stabilní trend	O (4)	4
cena dřeva	pokles cen	mírný pokles	O (5)	5
Export dřevozpracující průmysl	růst exportu	růst	O (6)	3
Změna v zákonech	Výrazné a neustále změny v zákonech	Další dynamické změny	T (1)	-2
Sazba daně z přidané hodnoty	Růst sazby daně z přidané hodnoty	Růst sazby daně z přidané hodnoty	T (2)	-2
Sazba daně z příjmu právnických osob	Pokles sazby daně z příjmu právnických osob	Stagnace sazby daně z příjmu právnických osob	--	0
Politická situace	Stabilní s mírnými výkyvy	Shodný trend	O (7)	1
Technologický vývoj	Růst telefonů, internetu, informačních technologií, nových strojů	Nové technologie	O (8)	3
Změna požadavků v oblasti ekologie	Růst požadavků v oblasti ekologie	Růst požadavků v oblasti ekologie	O (9)	2
Oblast stavebnictví	Růst stavebnictví	Růst stavebnictví	O (10)	2

Zdroj: vlastní zpracování

- **Analýza oborového okolí**

Analýza oborového okolí zde bude provedena pomocí Porterovy analýzy pěti sil.

- Síla konkurentů

Mezi přímé konkurenty společnosti PROFI-WOOD s.r.o. je možné zařadit pily zabývající se výrobou prken, latí, které spadají do segmentu malých a středních firem. Přímou a velkou konkurencí jsou nedaleké pily:

- MATRIX a.s.

Pila se zaměřuje na zpracování modřínu, smrku, borovice a dubu. Firma vyrábí fošny, hranoly, hoblovaný materiál, prkna, střešní latě, štěpky, mulčovací kůru a brikety. Dále se firma zabývá sušením řeziva a jeho impregnací.

- Pila Voříšek s.r.o.

Prodává především truhlářské řezivo, stavební řezivo, hranoly, trámy, prkna, ale i materiál pro roubenky.

- Pila Luňáček

Firma nabízí kompletní pořez kulatiny, hoblování a frézování. Vyrábí materiál na pergoly, garážová stání, dřevníky atd.

- Wotan Forest, a.s.

Firma Wotan Forest, a.s. se zabývá obchodováním s dřevní hmotou od surového dřeva, přes řezivo až po hoblovaný materiál, brikety a další výrobky

Malých a středních firem vyrábějících řezivo je jak v celé republice, tak i v kraji Královéhradeckém značné množství. Dále je konkurence patrná i u německých firem, které jsou umístěny v blízkosti hranic. Z toho je možné vyvodit, že konkurence je vysoká. Každá firma hodlá získat zákazníky. Proto jsou firmy schopny jim nabídnout různé množstevní slevy, snaží se svou nabídku odlišit od konkurence dodatečnými službami atd. Některé firmy sází na kvalitu, zákaznický servis. Výhodou analyzované společnosti je kvalitní pila, která

umožňuje přesný pořez a možnost zpracování velkého množství kulatiny ve velmi krátkém čase. Díky vysoké konkurenci na trhu je však možné konstatovat, že je jejich síla vysoká.

- Síla dodavatelů

Primárním dodavatelem budou dodavatelé surového dřeva. Firma bude nakupovat jak od českých, tak i od zahraničních dodavatelů. Lze však uvést, že klíčový budou dodavatelé z tuzemska. Jejich podíl bude cca 90 %. Dodávky kulatiny se budou odvíjet od množství zákazníků. Dále bude firma mít různé dodavatele nářadí, strojů, výpočetní techniky, účetnictví atd.

Lze říci, že dodavatelů kulatiny je v České republice mnoho. Trh není nijak omezen. Díky velkému množství lze říci, že dodavatelé nemají velkou vyjednávací sílu. Cena dřeva navíc v průměru klesá, jak již bylo předurčeno v minulé kapitole. Firma se bude snažit se svými dodavateli vycházet dobře, bude ctít platební morálku atd. Lze tak určit, že díky velkému množství dodavatelů, je vyjednávací síla poměrně nízká.

- Hrozba nových konkurentů

Protože neexistují výrazné bariéry pro vstup do dřevozpracujícího průmyslu lze konstatovat, že hrozba nových konkurentů je vysoká, především v oblasti malých a středních firem. Na druhou stranu lze poukázat i na některé příklady, kdy na trh vstoupila společnost ze segmentu velikých firem. Jedná se např. o společnost Mayr Melnhof, která vstoupila do severomoravského Paskova. I když v oblasti vstupu velkých konkurentů existují na trhu finanční bariéry. Postavit novou pilu, která by spadala do segmentu velkých firem, je odhadováno na několik milionů Kč. Díky neexistenci dalších bariér je možné konstatovat, že vstup nové společnosti je reálný.

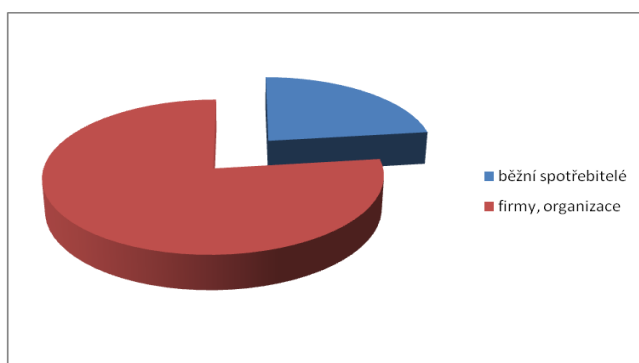
- Riziko ze strany substitutů

Firma se bude zaměřovat především na výrobu prken, latí, které jsou určeny pro výstavu domů, garáží, pergol, dětských hřišť atd. Proto je možné mezi substituty zařadit především cihly, tvárnice, plast, železo atd. Dřevo má však svá specifika, a i přes existenci substitutů nelze předpokládat, že existuje jejich velká hrozba.

- Hrozba zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je odlišná, vzhledem k tomu, o jaké zákazníky se jedná. Portfolio zákazníků firmy bude složeno z těchto typů zákazníků: běžní lidé, stavební společnosti, prostředníci (dodavatelé). O tom, jak se tyto dva segmenty zákazníků budou na tržbách společnosti podílet, hovoří následující graf.

Graf 9: Předpokládané rozdělení tržeb společnosti dle segmentu odběratelů



Zdroj: vlastní zpracování

Je možné konstatovat, že velcí zákazníci budou mít na tržbách společnosti větší vliv. Kdyby se tak zákazník se společností nedohodl na ceně nebo na obchodních podmínkách, přišla by společnost o značné finanční prostředky, proto bude ochotna raději snížit cenu proto, aby danou zakázku získala. Mnohdy proto bude firma snižovat ceny, aby zákazníka získala. Dále je možné konstatovat, že malý běžní občané nemají na cenu tak významný vliv jako společnosti a firmy, protože jejich zakázky nepředstavují velký podíl. Jejich síla proto nebude tak značná. Je tedy možné konstatovat na závěr této první dílčí Porterovy analýzy, že vliv a síla zákazníků je velká.

- **Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil**

I zde je shrnutí analýzy provedeno pomocí metody MAP, která je patrná v následující tabulce.

Tabulka 7: Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil pomocí MAP metody

Faktory	Vývoj	Vývoj do budoucna	Hrozba/příležitost	Váha
Síla zákazníků	Velká síla zákazníků z řad B2B, nižší síla zákazníků ze segmentu B2C	Velká síla zákazníků z řad B2B, nižší síla zákazníků ze segmentu B2C	T(3)	-3
Síla konkurentů	Velká síla konkurentů	Růst síly konkurentů	T (4)	-3
Síla dodavatelů	Nízká síla dodavatelů	Nízká síla dodavatelů	O (11)	1
Síla substitutů	Nízká síla substitutů	Nízká síla substitutů	O(12)	-1
Síla nových konkurentů	Střední síla nových konkurentů	Střední síla nových konkurentů	T (5)	-1

Zdroj: vlastní zpracování

- **SWOT analýza**

Pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí je na tomto místě užitá SWOT analýza, kterou je možné spatřit v následující tabulce. Tato analýza představuje analýzu silných a slabých stránek společnosti, následně příležitostí a hrozeb, které na trhu existují. Zmíněné silné a slabé stránky realizátora jsou uvedeny ve vztahu k realizaci podnikatelského projektu. Jsou zahrnuty jen ty faktory, u nichž je síla minimálně ve výši 2.

Tabulka 8: SWOT analýza

označení	SILNÉ STRÁNKY	označení	SLABÉ STRÁNKY
S(1)	kvalitní marketingová strategie	W(1)	nová firma neznalost ze strany zákazníků
S(2)	nižší cena	W(2)	závislost na pronajímateli
S(3)	dobrá dostupnost firmy	W(3)	zprvu malý počet zaměstnanců i nižší kapacity
S(4)	moderní vybavení	W(4)	Rovnoměrné zásobování kulatinou (malé skladové prostory)
		W(5)	Prostorové limity uvnitř areálu závodu
	PŘÍLEŽITOSTI		HROZBY
O(1)	HDP	T (1)	Změna v zákonech
O (3)	Nezaměstnanost	T (2)	Sazba daně z přidané hodnoty
O (4)	Těžba dřeva	T (3)	Velká síla zákazníků
O (5)	Cena dřeva	T (4)	Růst síly konkurentů
O (6)	Export dřevozpracující průmysl	T (5)	Síla nových konkurentů
O (7)	Politická situace		
O (8)	Technologický vývoj		
O (9)	Změna požadavků v oblasti ekologie		
O (10)	Počet firem v oblasti stavební		
O(11)	Síla dodavatelů		
O(12)	Síla substitutů		
O(13)	Pokles cen dřeva		
O(14)	Růst zájmu o dřevostavby		

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci SWOT analýzy je možné uvést, že společnost bude mít řadu silných, ale i slabých stránek. Mezi silné stránky společnosti je možné uvést, že bude mít kvalitní marketing. Další silnou stránkou jsou nižší ceny než konkurence, či vysoká kvalita, která bude dána moderní pilou. Poloha společnosti je výhodná, protože je dobře dostupná automobilem. Na druhou stranu se však bude jednat o novou společnost, o které nemají zákazníci povědomí. Také je nevýhodou fakt, že společnost bude v pronajatých prostorách a bude tak závislá na pronajímateli a na jeho rozhodnutí o případném navýšení cen. Další slabou stránkou jsou prostorové limity firmy. Ty je však možné do budoucna vyřešit výstavbou skladovacích prostor.

Na druhou stranu na trhu existuje mnoho příležitostí i hrozeb. Lze tedy uvést, že na trhu je v současné době příznivé ekonomické prostředí, roste HDP, klesá nezaměstnanost a inflace. Dřevozpracující průmysl roste, stejně tak jako roste jeho export. Ceny klíčového výrobního faktoru, kterým je dřevo, klesají. Také dochází k růstu životní úrovně obyvatel České republiky, což je patrné v růstu výstavby domů a bytů. Zde je zájem v posledních letech především o dřevostavby. Na druhou stranu na trhu existuje i hrozba v podobě hrozby konkurentů, či hrozby stávajících konkurentů. Dalšími hrozbami je možnost změny zákonů a legislativního prostředí či nemožnost získání pracovníků.

4.1.7 Marketingový plán

Proto, aby nová společnost dostatečně informovala o své existenci, musí vyžívat různé marketingové nástroje pro svou prezentaci.

❖ Webové stránky

Alfou a omegou každé firmy a organizace jsou webové stránky. Webové stránky nové společnosti budou graficky zajímavé, budou responzivní, budou se zobrazovat i na malých obrazovkách mobilních telefonů a tabletů, které jsou v posledních letech velmi užívané. V horní části webové stránky bude název společnosti a slogan „Pila PROFI-WOOD s.r.o. váš dodavatel řeziva“. V horní liště budou umístěny tyto odrážky: o nás, produkty, doprava, ceník, certifikáty, kontakt. Všechny tyto odrážky budou obsahovat text. V sekci „o nás“ bude popsána společnost a její silné stránky. V sekci „produkty“ bude uvedeno, čím se společnost zabývá a jaké výrobky nabízí. V sekci „ceník“ bude uveden ceník jednotlivých produktů. V sekci „certifikáty“ bude uveden případný certifikát, o který se firma bude snažit. V sekci kontakt bude uveden kontakt na firmu, mapa, jak se do firmy dostat. Webové stránky budou

v začátcích podnikání v české mutaci, postupně budou přeloženy do němčiny, angličtiny a slovenštiny. Náklady na výrobu webových stránek jsou odhadovány na cca 15 000 Kč.

Poté bude využita venkovní reklama v podobě orientačních cedulí. V blízkosti firmy budou u cesty umístěny směrové tabule, které budou směřovat zákazníka k firmě. Na samotné společnosti bude uveden název společnosti a logo firmy. Předpokládané náklady na výrobu orientačních a informačních cedulí jsou odhadovány na 13 000 Kč.

Poté bude vytvořen profil na sociální síti Facebook. Vhodné je natočit videa z výroby a vložit je na sociální síť YouTube.

Poté firma vytvoří vizitky, které jsou nutností pro podnikání. Cena bude cca 2 000 Kč.

Dále je vhodné vložit reklamu do různých odborných časopisů se zaměřením na stavebnictví, které firmy odebírají. Roční náklady budou cca 20 000 Kč.

Dále je nutné poukázat na to, že marketing bude u jednotlivých zákazníků užit různě. S koncovými zákazníky neboli spotřebiteli bude firma komunikovat přímo a bude se snažit je zaujmout a získat. Zde se bude jednat např. o webové stránky či sociální síť. Druhou skupinou zákazníků budou zákazníci průmysloví, tj. výrobci truhlářských výrobků a stavební firmy. Třetí skupinou potenciálních zákazníků jsou obchodníci. Spolupráce s těmito zákazníky bude možná po vypracování určitého postavení a kreditu podniku na trhu. Zde budou využity především webové stránky či reklama v odborných časopisech.

Cenová politika je stanovena tak, aby odrážela poměr kvality a ceny. Ceny produktů jsou stanovovány v závislosti na jednotlivých trzích obvykle pro každý kvartál a v porovnání s konkurencí jsou víceméně srovnatelné až mírně nižší.

Pila PROFI-WOOD s.r.o. se nachází v kraji Královéhradeckém. Poloha je výhodná jak pro dostupnost dodavatelů kulatiny, tak i pro případnou dostupnost zahraničních zákazníků.

4.1.8 Výrobní plán

Výrobní podnik bude zaměřen na pořez dřevní kulatiny a výrobu stavebního řeziva.

Stroje, zařízení a nářadí potřebné k činnosti podniku:

- Pásová pila Pilous CTR 800 H
- Vysokozdvíhací vozík Hyundai
- Nářadí (motorová pila, měřicí pomůcky, ruční páskovačka, atd.)
- Ochranné pomůcky

Jednotlivé kroky výroby jsou nastíněny v následující části. Zakoupenou kulatinu budou navážet automobilové soupravy, které pomocí hydraulické ruky kulatinu složí na určené místo. Zde zaměstnanec měřením zajistí skutečné množství a jakost kulatiny. Dále se kulatina bude zařezávat na požadované délky. Na základě druhu, průměru, délky a jakosti dřeviny se bude kulatina třídit. K manipulaci bude využit vysokozdvizný vozík značky Hyundai, které po zpevněném povrchu bude materiál přemísťovat na určená místa pro skladování jednotlivých druhů kulatiny. Pomocí vysokozdvizného vozíku bude dále kulatina přepravována do haly k pásové pile Pilous CTR 800 H. Prostřednictvím hydraulického nakladače bude kulatina zvednuta na ložnou plochu stroje. Samotný pořez kulatiny bude prováděn dle požadavků jednotlivých výrobků – prkna, fošny, trámy. Poté se budou výrobky třídit dle sortimentu. Výrobky budou skladovány v hale. Některé výrobky budou skladovány na betonovém podkladu ve venkovních prostorách podniku, tam bude umístěn i dřevní odpad, který bude svázán ruční páskovačkou. Tento odpad pak bude prodáván zákazníkům, stejně jako piliny, které budou odsávány do velkoobjemových vaků.

Primárním dodavatelem budou regionální dodavatelé surového dřeva. Lze uvést i možnost výkupu kulatiny od soukromých vlastníků lesů. Dodávky kulatiny se budou odvíjet od množství zákazníků.

4.1.9 Operační plán

V plánu operačním jsou časově popsány návaznosti jednotlivých kroků při založení nového podniku. Je tak patrný přehled kroků, které musí být učiněny a jejich časová náročnost. Tento přehled je patrný v následující tabulce.

Jak je tedy patrné, začátek celého procesu založení firmy je datován k září roku 2019. Od tohoto data se začnou odvíjet veškeré činnosti. Jako první bude muset majitel firmy získat výpis ze živnostenského podnikání a založit společnost s ručením omezeným. Poté firma uzavře nájemní smlouvu s pronajímatelem pozemku. Dalším krokem je výstavba montované haly. V další části majitel firmy musí získat vhodné zaměstnance, nakoupit stroje a různé zařízení. V neposlední řadě poté musí zakoupit zásoby dřeva.

Tabulka 9: Harmonogram projektu

Typ činnosti	zahájení
Vyřízení výpisu z živnostenského rejstříku	září 2019
Zřídit společnost s ručením omezeným	říjen 2019
Sepsat nájemní smlouvu	listopad 2019
Výstavba výrobní haly	říjen 2019
Výběr vhodných zaměstnanců	prosinec 2019
Výběr vhodných dodavatelů	prosinec 2019
Nákup strojů a zařízení	listopad 2019
Nákup surovin	prosinec 2019

Zdroj vlastní zpracování

4.1.10 Finanční plán

V této části textu je rozebráno, jaké budou předpokládané tržby společnosti a jaké budou naopak náklady. Poté je na základě několika metod pro hodnocení investic zjištěno, zda je uvažovaný projekt životaschopný či nikoliv.

- **Zakladatelský rozpočet**

Nejprve je nutné uvést, jaké budou předpokládané náklady pro zahájení podnikání. Tedy jaký krátkodobý a dlouhodobý majetek musí firma zakoupit proto, aby mohla začít podnikat.

V první řadě bude nutné zřídit společnost s ručením omezeným. Zde musí být nejprve sepsána zakladatelská listina, protože bude jeden společník. Poté je nutné zřídit společnosti sídlo, živnostenské oprávnění a založit bankovní účet pro složení základního kapitálu. Protože sepsání notářského zápisu je jednoduché zakladatelské právní jednání o založení společnosti, lze odhadovat náklady na cca 2 000 Kč. V tomto případě je možné provést vklad jen v penězích, což zde není problém. Dále bude nutné zaplatit správní poplatek za získání výpisu z živnostenského rejstříku, a to ve výši 1 000 Kč. Následně je nutné uhradit notáři za sepsání notářského zápisu o osvědčení o splnění podmínek pro zápis firmy do obchodního rejstříku 1 000 Kč a poplatek za přímý zápis notářem ve výši tři sta korun. Celkem tedy jsou náklady na zřízení ve výši 4 300 Kč.

Pila bude umístěna na pronajatém pozemku v Královéhradeckém kraji. Zde bude zhotovena výrobní hala. Náklady na zhotovení je možné odhadnout na 1 000 000 Kč. Tato hala bude sloužit jako hala výrobní a budou zde i skladovací prostory pro některé hotové

výrobky. Některé výrobky i kulatina budou umístěny venku. Hala bude dodána od společnosti LLENTAB. Tato firma již dodala po ČR přibližně 1 000 nejrůznějších hal, mimo jiné i pro zpracovatele dřeva. Hala bude vybavena velkými posuvnými vraty, administrativní vestavbou. Je zde možné halu rozšířit a propojit ji v budoucnu s většími skladovacími prostory.

Obrázek 8: Vyobrazení výrobní haly



Zdroj: vlastní zpracování z LLENTAB, [cit.2.2.2019].

Velkou položkou v zahajovací rozvaze je příprava, zemní práce a betonová deska ve výši 70 000 Kč. S výstavbou haly souvisí i projekt na halu ve výši 40 000 Kč. Poté bude nutné zřídit elektrickou přípojku ve výši 50 000 Kč a zhotovit požární nádrž. Zde se odhadují výdaje ve výši 20 000 Kč.

Poté bude nutné zakoupit pásovou pilu, jejíž náklady činí 400 000 Kč. Jedná se o kvalitní pilu značky Pilous, která je na trhu již více než 15 let. Umožňuje použití pilového pásu tloušťky 1,3 mm, který je v současné době nejnovějším trendem u pásových pil s úzkým pásem. Výhodou je malé vlnění pásu v řezu a vysoká rychlost. Maximální řezný průměr je 83 cm, který tak vyhovuje většině řezaného materiálu. Tato pila je patrná v následujícím obrázku.

Obrázek 9: Pásová pila Pilous CTR 800 H



Zdroj: vlastní zpracování z Pilous, [cit.2.2.2019].

K této pile jsou komponenty, které jsou zahrnuty již v ceně pily. Jedná se především o:

- Prodlužovací sekce 3 m, která obsahuje 3x dosedací trámce a 2x úhlovou opěrku.
- Předřez – který odstraňuje nečistoty z kmene v dráze, kde vzniká pilový pás do materiálu a tím se zabráňuje rychlému otupení pilových pásů. Tento předřez pracuje cca 30 cm před pilovým pásem.
- Hydraulické napínání pilového pásu – které slouží k napínání pilového pásu ruční hydraulickou pumpou s přesnou indikací na ukazateli tlaku. Výhodou je přesnější a pohodlnější napínání pilového pásu.
- Hydraulický nakladač kmene – umožňující rychlé a bezpečné zvednutí kulatiny
- Výsuvný obraceč – sloužící k otáčení a upínání materiálu
- Poté bude zakoupen dvouramenný řetězový obraceč, tlakové oboustranné chlazení.

Další značnou položkou v zahajovacích nákladech bude vysokozdvizný vozík značky Hyundai. Tato značka byla vybrána pro svou kvalitu, příznivou cenu. Tento vysokozdvizný vozík nabízí již v základní ceně hydraulické odpružení, mokré bezúdržbové brzdy, směrová světla, osvětlení, směrová světla, ozvučení zpátečky atd. Pořizovací náklady vozíku jsou cca 300 000 Kč.

Před zahájením podnikání je také nutné vytvořit webové stránky, vizitky a jiné marketingové nástroje, které byly popsány v předešlé kapitole. Celkové náklady na marketing tak činí 30 000 Kč. Celkové zřizovací náklady jsou patrné v následující tabulce.

Tabulka 10: Zřizovací výdaje

Typ nákladu	Cena
Poplatky související se zřízením společnosti s ručením omezeným	4 300 Kč
Elektrická přípojka	50 000 Kč
Požární nádrž	20 000 Kč
Betonová deska	70 000 Kč
Projekt na halu	40 000 Kč
Vybudování haly	1 000 000 Kč
Nákup pily	400 000 Kč
Vysokozdvihný vozík	300 000 Kč
Marketingové náklady	30 000 Kč
Ochranné pomůcky, nářadí atd.	100 000 Kč
Vybavení kanceláře – nábytek	50 000 Kč
Notebook	19 000 Kč
Telefon	5 000 Kč
Rezerva	100 000 Kč
Zásoba dřeva	200 000 Kč
Software	42 000 Kč
Celkem	2 430 300 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

- **Odpisy**

Náklady zakoupeného dlouhodobého majetku nemůže firma uplatnit ihned, ale postupně, a to formou daňových odpisů. Odpisový plán pro pořízený dlouhodobý majetek je možné spatřit v následující tabulce.

Tabulka 11: Odpisový plán

Druh majetku	Celková hodnota	Odpisová skupina	Doba odpisování	Roční odpis
Hala	1 040 000 Kč	3	10	104 000 Kč
Pila	400 000 Kč	2	5	200 000 Kč
Elektrická přípojka	50 000 Kč	4	20	2 500 Kč
Betonová deska	70 000 Kč	5	30	2 333 Kč
Vysokozdvíhový vozík	300 000 Kč	2	5	60 000 Kč
Nábytek	50 000 Kč	2	5	10 000 Kč
Software	42 000 Kč		3	14 000 Kč
Celkem				392 833 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

- **Zahajovací rozvaha**

V den zahájení podnikání bude sestavena zahajovací rozvaha. Jak již bylo uvedeno, společnost zahájí svou podnikatelskou činnost 1.1.2020 a právě k tomuto dni bude také rozvaha sestavena. Následující rozvaha se tak skládá z majetku podnikatele a ze zdrojů krytí majetku, jak je patrné v následující tabulce.

Tabulka 12: Počáteční rozvaha

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	1 952 000 Kč	Vlastní kapitál	910 300 Kč
Dlouhodobý majetek hmotný	1 910 000 Kč	základní kapitál	910 300 Kč
Dlouhodobý majetek nehmotný	42 000 Kč	--	--
Oběžný majetek	458 300 Kč	Cizí zdroje	1 500 000 Kč
Zásoby	200 000 Kč	Úvěr	1 500 000 Kč
Peníze v pokladně	258 300 Kč	--	
Peníze na bankovním účtu	0 Kč	--	
Celkem aktiva	2 410 300 Kč	Celkem pasiva	2 410 300 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

- **Cizí kapitál**

Je patrné, že firma musí zažádat o cizí kapitál, nejlépe banku. Výše externích zdrojů, které musí firma od banky získat, činí 1 500 000 Kč. Majitel firmy provede analýzu trhu a zjistí, kde jsou nevhodnější podmínky a ceny. V současné době se jeví nejvýhodnější podnikatelský úvěr od Komerční banky. Dle informací zaměstnance banky, je pro úvěr ve

výši 1 500 000 Kč, na 5 let, úroková míra ve výši 7,8 %. Při výpočtu je tedy patrné, že majitel firmy zaplatí celkem na úrocích 316 273,15 Kč. Měsíční anuita, kterou bude majitel firmy splácet úvěr, činí 30 271,22 Kč. Zkrácený splátkový kalendář je možné spatřit v následující tabulce.

Tabulka 13: Splátkový kalendář

rok	anuita roční v Kč	Úrok v Kč	Úmor v Kč	Úvěr v Kč
1	363 254,64	108 002,82	255 251,81	1 244 748,20
2	363 254,64	87 365,77	275 888,87	968 859,35
3	363 254,64	65 060,22	298 194,40	670 664,93
4	363 254,64	40 951,25	322 303,38	348 361,55
5	363 254,64	14 893,10	348 361,54	0

Zdroj: vlastní zpracování

- **Odhad tržeb**

Jak je již jisté patrné, klíčovou složkou výnosů firmy PROFI-WOOD s.r.o. bude prodej řeziva. Další výnosové položky bude: prodej dřevního odpadu, pořez zákazníky dovezeného řeziva.

Výpočet tržeb bude odhadnut na základě 1 m³ zpracované dřevní hmoty. Vzhledem k jednoduššímu výpočtu tržeb i bodu zvratu, je v rámci výnosu uvažováno nad 1 m³ zpracované kulatiny.

Tabulka 14: Výtěžnost

Výtěžnost jednotlivých produktů	Průměrná výtěžnost v procentech
Středové řezivo	45 %
Boční řezivo	26 %
Štěpka	14 %
Kůra	5 %
Piliny	10 %
Celkem	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ceny jednotlivých výrobků jsou patrné v následující tabulce.

Tabulka 15: Cena výrobků za m³

Hranoly	Cena
3-4m	5 400- 6 200 Kč
5-6m	5 600- 6 400 Kč
7-8m	5 800- 6 600 Kč
9-10m	6 000 - 6 800 Kč
11-12m	6 200 - 7 000 Kč
fošny	Cena
3-6m	5 400 - 6 400 Kč
Latě	Cena
3-5 m (40 x 60 mm)	5 000 - 5 400 Kč
3-5 m (30 x 50 mm)	5 000 - 5 700 Kč
Prkna středová a bok	
3-6m (prkna prizma)	4200 – 5800 Kč
3-5m (prkna 8 cm+)	3 600 – 4 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Dále bude firma prodávat palivové dřevo. Cena palivového dřeva je dána délkou a je uváděna v PRMS. Ceník je opět patrný v následující tabulce.

Tabulka 16: Cena palivového dřeva za PRMS

	33 cm	50 cm
Jehličnatá směs	990 Kč	890 Kč
listnatá směs	1 100 Kč	1 000 Kč
Buk dub	1 250 Kč	1 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tržby budou odhadnuty tak, že budeme uvažovat průměrnou cenu výrobků za m³ na 6 000 Kč. Budeme uvažovat, že v prvním roce podnikání firma zpracuje cca 5 000 m³ dřevní hmoty. Přímé náklady budou ve výši 2 600 Kč, což odpovídá tržbám ve výši 3400 Kč. Při 5 000 m³ jsou tržby ve výši 17 000 000 Kč. Poté bude firma získávat tržby z prodeje palivového dřeva, ty však nebudou příliš vysoké a není zde o nich uvažováno.

- **Odhad nákladů**

Jak je patrné v předešlé kapitole, výnosy firmy budou tvořit tržby z prodeje výrobků a služeb. Oproti tomu lze říci, že v kapitole nákladů bude existovat celé spektrum nákladů, které je možné rozdělit na náklady fixní a náklady variabilní.

Mezi fixní náklady, které jsou z krátkodobého hlediska nezávislé na objemu výroby, a firma je musí vynakládat trvale, náleží odpisy, úroky z úvěrů, mzdy a náklady provozní, jako jsou energie, nájemné, telefon, internet, pojištění, účetnictví. Mezi náklady variabilní, které jsou závislé na objemu výroby, spadají náklady na vstupní suroviny a energie potřebné k výrobě produktů s vytváření služeb. V následujícím textu jsou stanoveny předpokládané náklady.

Variabilní náklady jsou stanoveny v následující tabulce a jsou vztaženy na 1 m³ zpracované dřevní hmoty. Z tabulky je patrné, že nejvyšší náklady tvoří náklady na dřevní hmotu. Náklady jsou rozdílné dle kvality, množství, typu dřeva atd. Zde je uvažováno o průměrné ceně kulatiny, kterou nabízí lesní společnost Leděč nad Sázavou. Další vysokou položkou jsou náklady na dopravu dřevní hmoty od výrobce. Většina dodavatelů dřevní hmoty vozí, což bude firma využívat, protože nebude mít vhodný dopravní prostředek na dovoz. Další položkou jsou náklady na spotřebu elektrické energie. Dodavatelem elektrické energie bude E.ON Česká republika. I když některá elektrická energie, která bude užitá v kanceláři, náleží spíše do nákladů fixních, pro zjednodušení budou tyto náklady chápány jako variabilní. Celkové variabilní náklady na pořez 1 m³ tak činí 2 600 Kč. Vzhledem k vysokému podílu nákladů na dřevní hmotu je nutné, aby firma volila své odběratele s uvažováním a náklady co nejvíce snížila.

Tabulka 17: Variabilní náklady-přímá spotřeba materiálu

Variabilní náklady	Kč / m ³
Dřevní hmota	1 900 Kč
Doprava dřevní hmoty	300 Kč
Pohonné hmoty a údržba – vysokozdvížený vozík	100 Kč
Spotřeba energie	300 Kč
Celkem	2 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Dále je nutné uvažovat s náklady fixními. V této skupině budou v první řadě zařazeni zaměstnanci, tj. mzdové náklady. Uvažované mzdové náklady se váží k ročnímu objemu pořezu do 8 000 m³ ročně. Náklady jsou tedy tvořeny náklady na hrubou mzdu, náklady na zdravotní a sociální pojištění. Náklady jsou patrné v následující tabulce.

Tabulka 18: Mzdové náklady

	1 zaměstnanec	2 zaměstnanci
Superhrubá mzda	26 800 Kč	53 600 Kč
Sociální pojištění	5 000 Kč	10 000 Kč
Zdravotní pojištění	1 800 Kč	3 600 Kč
Hrubá mzda	20 000 Kč	40 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Dále do fixních nákladů náleží náklady na odpisy. Odpisy již byly vypočteny v předešlém textu. Dále majitel bude hradit náklady související s úvěrem, náklady na marketing, které budou ve výši 20 000 Kč ročně. Dále se jedná o náklady na pojištění nemovitosti, ve výši 3 000 Kč ročně. Poté to jsou náklady na telefon, ve výši 12 000 Kč za rok. V neposlední řadě se jedná o náklady na drobné položky, do kterých náleží náklady na drobné kancelářské potřeby, stahovací materiál, maziva, pilové kotouče atd. Tyto fixní náklady je těžké definovat, proto jsou odhadnuty ve výši 500 000 Kč ročně.

- **Výkaz zisku a ztrát**

Tabulka 19: Výkaz zisku a ztrát – realistická varianta

Položka	částka
Tržby z prodeje řeziva	17 000 000 Kč
Spotřeba materiálu	11 500 000 Kč
Spotřeba energie	1 500 000 Kč
Variabilní náklady	13 000 000 Kč
Mzdy	643 200 Kč
Odpisy	392 833 Kč
Ostatní drobné náklady	500 000 Kč
Marketing	20 000 Kč
Internet, telefon	12 000 Kč
Pojištění	3 000 Kč
Úroky	108 002,82
Fixní náklady	1 679 036 Kč
Náklady celkem	14 679 036 Kč
Výsledek hospodaření	2 320 964 Kč
Daň z příjmu právnických osob	440 983 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	1 879 981 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Poté byl vypočten výkaz zisku a ztrát pro pesimistickou a optimistickou variantu. V rámci pesimistické varianty bylo uvažováno o tom, že firma zpracuje 3500 m³ dřeva a v rámci optimistické varianty je uvažováno o 8000 m³ dřeva.

Tabulka 20: Výkaz zisku a ztrát – pesimistická a optimistická varianta

	Pesimistická	Optimistická
Tržby z prodeje řeziva	10 200 000 Kč	27 200 000 Kč
Spotřeba materiálu	6 900 000 Kč	18 400 000 Kč
Spotřeba energie	900 000 Kč	2 400 000 Kč
Variabilní náklady	7 800 000 Kč	20 800 000 Kč
Mzdy	643 200 Kč	643 200 Kč
Odpisy	392 833 Kč	392 833 Kč
Ostatní drobné náklady	500 000 Kč	500 000 Kč
Marketing	20 000 Kč	20 000 Kč
Internet, telefon	12 000 Kč	12 000 Kč
Pojistění	3 000 Kč	3 000 Kč
Úroky	108 002,82	108 002,82
Fixní náklady	1 286 203 Kč	1 286 203 Kč
Náklady celkem	9 086 203 Kč	22 086 203 Kč
Výsledek hospodaření	1 113 797 Kč	5 113 797 Kč
Daň z příjmu právnických osob	211 621 Kč	971 621 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	902 176 Kč	4 142 176 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

- **Rozvaha řádná**

V následující tabulce je patrná řádná rozvaha společnost, tj. na konci roku 2020.

Tabulka 21: Rozvaha řádná

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	1 559 167 Kč	Vlastní kapitál	2 790 281 Kč
Dlouhodobý majetek hmotný	1 910 000 Kč	Základní kapitál	910 300 Kč
Dlouhodobý majetek nehmotný	42 000 Kč	VH běžné období	1 879 981 Kč
Oprávký	-392 833 Kč	--	--
Oběžný majetek	2 475 862 Kč	Cizí zdroje	1 244 748 Kč
Zásoby	200 000 Kč	Úvěr	1 500 000 Kč
Peníze v pokladně	0 Kč	Úmor	-255 252 Kč
Peníze na bankovním účtu	2 275 862 Kč	--	
Celkem aktiva	4 035 029 Kč	Celkem pasiva	4 035 029 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

- **Cash flow**

V neposlední řadě je proveden výpočet cash flow neboli peněžních toků.

Tabulka 22: Cash flow

Druh	Celkem
Výsledek hospodaření běžného období	1 879 981 Kč
+ Odpisy	392 833 Kč
-Úmor úvěru	255 251,80 Kč
Cash flow	2 017 562,20 Kč
Počáteční stav BÚ	258 300 Kč
Cash flow - celkové	2 275 862 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.11 Metody hodnocení projektu

Jak již bylo v teoretické části předurčeno, existuje několik metod, pro hodnocení projektu. Zde jsou použity ty metody, které byly v teoretické části textu představeny.

- **Stanovení bodu zvratu**

První zvolenou metodou je metoda bodu zvratu. Pomocné ukazatele jsou patrné v následující tabulce. Jsou zde přitom využity informace o fixních a variabilních nákladech uvedených ve finančním plánu.

Tabulka 23: Pomocné ukazatele bodu zvratu

Fixní náklady na rok 2020	1 679 036 Kč
Variabilní náklady	13 000 000 Kč
Počet prodaných kusů výrobků (jednotka výkonu)	5 000 Kč
Variabilní náklady na jeden kus výrobku	2 600 Kč
Cena jednoho prodaného výrobku	3 400 Kč

Zdroj: vlastní výpočty

Bod zvratu se následně vypočte dle vzorce, který byl stanoven v teoretické části textu:

„*Bod zvratu = Fixní náklady / (cena za jednotku – variabilní náklady na jednotku)*“

$$\text{Bod zvratu} = 1\,679\,036 / (3\,400 - 2\,600) = 1679036 / 800 = 2098.$$

Bod zvratu tedy činí je tedy 2098. Jinými slovy je tedy možné určit, že nově vznikající společnost musí prodat 2098 m³ řeziva, aby se provozní výnosy a celkové náklady vyrovnaly.

- **Doba návratnosti**

Další zde stanovený ukazatel je ukazatel doby návratnosti. Dobu návratnosti investice získáme z investičních nákladů celého projektu, které jsou ve výši 2 430 300 Kč a hodnoty cash flow, která činí 2 017 562 Kč. Vydělením těchto dvou veličin (2 430 300 / 2 017 562) získáme hodnotu 1,2. To tedy znamená, že doba návratnosti je cca 1,2 roku.

- **Čistá současná hodnota**

Čistá současná hodnota je jedním z nejužívanějších metod pro výpočet návratnosti. Tento ukazatel se vypočte tak, že odečteme současnou hodnotou cash flow a kapitálové výdaje. Je nutné zde však nejprve stanovit diskontní míru. Diskontní míra je prvek ovlivňující výpočet. Jejím smyslem je převést budoucí výnosy na současnost. Bylo uvedeno, že nákladem získaného úvěru jsou úroky ve výši 7,8 %. Jedná se o nákladovou položku, která snižuje daňový základ pro stanovení daně z příjmu právnických osob. Pokud tedy použijeme následující vzorec:

$$N_{ck} = i * (1 - d)$$

Kde: N_{ck} jsou náklady cizího kapitálu, i je úrok úvěru v % a d je daňová sazba v %/100.

Získáme následující diskontní míru

$$N_{ck} = 7,8 * (1 - 0,19) = 6,318 \%$$

Budeme tedy v dalším textu uvažovat o diskontní míře ve výši 6,318 %.

$$\text{Čistá současná hodnota} = (2\,275\,862 * 1,06318) - 2\,430\,300 \text{ Kč} = 10\,649 \text{ Kč}.$$

Vzhledem k tomu, že je čistá hodnota kladná lze říci, že diskontované příjmy nejsou vyšší, než kapitálové výdaje.

- **Index rentability**

Posledním zde zkoumaným ukazatelem je index rentability. Ten má velmi podobný výpočet, jako je patrné výše.

$$\text{Index rentability} = (2\,275\,862 * 1,06318) / 2\,430\,300 = 0,995 \text{ Kč.}$$

Index rentability poukazuje na vhodnost daného projektu, protože nabývá hodnoty téměř 1.

5 Výsledky a diskuze

Po vytvoření konkrétního projektu je možné stanovit závěry a výsledky. Bylo zjištěno, že mezi silné stránky společnosti náleží kvalitní marketing. Další silnou stránkou jsou nižší ceny než konkurence, či vysoká kvalita, která bude dána moderní pilou. Poloha společnosti je výhodná, protože je dobře dostupná automobilem. Myslím si, že především kvalitní marketing je alfa a omegou v dnešní době, která je charakteristická hyperkonkurencí a superkonkurencí. Jen tak může nová firma na trhu informovat potenciální zákazníky o své existenci.

Na druhou stranu se však bude jednat o novou společnost, o které nemají zákazníci povědomí. Také je nevýhodou fakt, že společnost bude v pronajatých prostorách a bude tak závislá na pronajímateli a na jeho rozhodnutí o případném navýšení cen. Další slabou stránkou jsou prostorové limity firmy. Ty je však možné do budoucna vyřešit výstavbou skladovacích prostor. Do budoucna by tedy dle mého bylo vhodné odkoupit pozemek, aby firma nemusela hradit drahý nájem.

Na trhu existuje mnoho příležitostí i hrozeb. Lze tedy uvést, že na trhu je v současné době příznivé ekonomické prostředí, roste HDP, klesá nezaměstnanost a inflace. Dřevozpracující průmysl roste, stejně tak jako roste jeho export. Ceny klíčového výrobního faktoru, kterým je dřevo, klesají. Také dochází k růstu životní úrovně obyvatel České republiky, což je patrné v růstu výstavby domů a bytů. Zde je zájem v posledních letech především o dřevostavby. Na druhou stranu na trhu existuje i hrozba v podobě hrozby konkurentů, či hrozby stávajících konkurentů. Dalšími hrozbami je možnost změny zákonů a legislativního prostředí či nemožnost získání pracovníků. Proto musí firma nejen v začátku svého podnikání, ale v i v následujících letech sledovat a vyhodnocovat trh.

Firma bude založena za účelem provozování podnikatelské činnosti v oblasti zpracování dřeva. Výsledným produktem hlavního výrobního procesu bude čerstvé smrkové a bukové ostrohenné řezivo, nejrůznějších délek a rozměrů. Bude se tedy jednat o trámy, prkna, fošny, latě o obvyklé délce 4 až 6 metrů. Vedlejší činností bude prodej palivového dřeva. Výhodou oproti konkurenčním firmám je vysoká kvalita, která bude zajištěna novou kvalitní pilou, kvalifikovanými zaměstnanci, nízkou cenou. Produkce bude směřována v začátku podnikání zákazníkům na českém trhu. V budoucnu lze uvažovat o rozšíření odběratelského portfolia.

Za vhodné se jeví trhy evropské, jako je např. Polsko, Německo, Slovensko. Firma bude mít přehledné internetové stránky, které budou nabízet potřebné informace pro zákazníky.

V rámci finančního plánu bylo zjištěno, že investiční náklady jsou ve výši 2 430 300 Kč. Výsledek hospodaření v prvním roce podnikání při realistické variantě činil 1 879 981. Poté byly vypočteny ukazatele hodnocení investic. Dle bodu zvratu bylo jisté, že firma musí prodat 2 098 m³ výrobků. Doba návratnosti byla vypočtena na 1,2 let. Čistá současná hodnota byla vypočtena na 10 649. Vzhledem k tomu, že je čistá hodnota kladná lze říci, že diskontované příjmy nejsou vyšší než kapitálové výdaje. Posledním zde zkoumaným ukazatelem je index rentability. Index rentability poukazuje na vhodnost daného projektu, protože je cca 1. Tyto informace jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 24: Shrnutí výpočtů

typ ukazatele	hodnota	doporučit či nedoporučit k realizaci
Bod zvratu	2098	ano
Doba návratnosti	1,2 let	ano
Čistá současná hodnota	10 649	ano
Index rentability	0,995	ano (hodnota je téměř 1)

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že dle všech metod je projekt možné doporučit k realizaci. Na závěr je možné uvést, že díky kladnému hospodářskému výpočtu v prvním roce podnikání, který činí kolem 2 mil. Kč a díky tomu, že všechny ukazatele hodnocení projektu byly kladně hodnoceny, je možné projekt doporučit k realizaci.

6 Závěr

Klíčovým cílem uvedeného textu bylo definovat podnikatelský projekt pro vytvoření nové firmy, která bude působit v oblasti zpracování dřeva a zhodnotit podnikatelský projekt pomocí vypočteného čistého zisku, čisté současné hodnoty a doby návratnosti investice. Tento cíl byl naplněn postupně.

Nejprve bylo zjištěno, že podnikání je „samostatná činnost, která je výdělečná, je realizována na vlastní účet a na vlastní odpovědnost podnikatele. Provádí se na základě živnostenského oprávnění či jiným způsobem. Záměrem podnikatele musí být vykonávat činnost soustavně. V České republice je možné podnikat jako fyzická či právnická osoba. Právnická osoba je celek, který je vytvořen uměle, a to v souladu se zákony stanovujícími podmínky pro jejich vznik. Právnická osoba vzniká sdružením několika osob fyzických či sdružením právnických osob, s cílem určité společné činnosti. Díky čemuž je tak vytvořen subjekt práva. V české legislativě jsou společnosti rozděleny na společnosti osobní a kapitálové. Pro uvažovanou společnost se jeví jako nejvhodnější právní forma podnikání společnost s ručením omezeným. Je to dáno tím, že u veřejné obchodní společnosti musí být dva zakladatelé, obdobně jako u komanditní společnosti, kde musí být zakladatelů více. Akciová společnost je příliš složitá pro uvažovanou společnost, a to především z pohledu administrativního. Fyzická osoba se naopak nehodí kvůli neomezenému ručení. Ve společnosti s ručením omezeným je minimální výše vkladu zakladatele, tato společnost není administrativně příliš složitá a také zde neexistuje neomezené ručení. Vytvoření společnosti není příliš náročné a podnikatel si může zvolit vhodný název pro svou firmu. Poté bylo zjištěno, že podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje veškeré podstatné vnější a vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností. Cílovými příjemci podnikatelského plánu nejsou jen budoucí podnikatelé, ale i banka, investoři, poskytovatelé dotací, zaměstnanci atd. Při přípravě podnikatelského plánu je nutné získat dostatek informací. Na kvalitě a množství získaných informací závisí kvalita rozhodování. Platí totiž určitý vztah, že dobrá rozhodnutí se na základě špatných informací konají velmi obtížně. Proto byly popsány v teoretické části textu metody pro analýzu trhu, bylo uvedeno, co je to marketingový plán, finanční plán, co jsou to cíle firmy a jaké další náležitosti by měl podnikatelský plán mít.

V praktické části textu byl vytvořen podnikatelský plán pro společnost spadající do segmentu mikrofírem. Byl vytvořen plán pro firmu PROFI-WOOD s.r.o.. Její právní forma

podnikání je společnost s ručením omezeným, předmět podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Druh živnosti je živnost volná. Obory činnosti jsou koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, provoz pily – výroba stavebního řeziva. V praktické části textu byl k této společnosti vytvořen marketingový plán, finanční plán a plán výrobní.

Seznam literatury

- DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P., Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním Prostředí. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 80-740-0224-1.
- FOTR, J., SOUČEK, I., Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0939-2.
- GLADIŠ, D. Naučte se investovat. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1205-9.
- HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O., Strategický marketing. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2009. ISBN 80-740-0120-2.
- HOBZA, V., SCHWARTZHOFFOVÁ, E., Manažerská ekonomika, kapitoly k finanční analýze. Olomouc: Univerzita Palackého, 2015. ISBN 80-244-4890-4.
- JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 80-247-2690-4.
- JOSKOVÁ, L., ŠAFRÁNEK, J., ČOUKOVÁ, P., Nová společnost s ručením omezeným. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 80-247-2644-0.
- JUROVÁ, M., a kol., Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 80-271-9330-3.
- KARLÍČEK, M. a kol. Zákaldy marketingu. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 80-247-4208-X.
- KARLÍČEK, M., KRÁL, P., Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 80-247-1621-6.
- KIRZNER, Israel M. *Jak fungují trhy*. Praha: Centrum liberálních studií, 1998. ISBN 80-902270-5-8.
- KNÁPKOVÁ, A. a kol., Finanční analýza - Komplexní průvodce s příklady. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, ISBN 80-247-4456-2.

KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-0966-X.

KŘÍŽEK Z., Jak psát reklamní text, 3. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 80-247-4061-3.

MÁLLYA, T., Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1911-8.

MIKULÁŠKOVÁ, P., SEDLÁK M. Jak vytvořit úspěšný internetový obchod. Brno: Computer Press, 2017. ISBN 80-251-3849-6.

MULAČOVÁ, V., MULAČ, P., a kol., Obchodní podnikání ve 21. Století. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 80-247-8638-9.

ODCHÁZEL, J., Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 80-247-6996-4.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H., Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 80-247-2789-7.

REJNUŠ, O., Finanční trhy: 4., aktualizované a rozšířené vydání. 4.vyd. Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 80-247-3671-3.

RUBÁKOVÁ, V., Účetnictví pro úplné začátečníky 2015. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 80-247-5497-5.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, H., Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 80-247-4004-4.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 80-247-3339-0.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., a kol., Základy podnikání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 80-247-3339-0.

- SVOBODA, V., Public relations – moderně a účinně - 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 80-247-2866-4.
- SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M., Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 80-271-0407-6.
- SYNEK, M., a kol., Manažerská ekonomika, 5. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 80-247-3494-X.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 80-740-0336-1.
- ŠIMAN, J., PETERA, P. Financování podnikatelských subjektů. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 80-740-0117-2.
- ŠIMAN, J., PETERA, P. Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 80-740-0117-2.
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol., Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 80-247-4642-5.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 80-247-4520-8.
- VOCHOZKA, M., MULAČ, P., a kol., Podniková ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 80-247-4372-8.
- VONDRÁČEK, L., WIRTHOVÁ V., Právní minimum pro sestry: Příručka pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 80-247-6529-2.
- VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Reklama - Jak dělat reklamu – 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 80-247-3492-3.
- ZAMAZALOVÁ, M., Marketing, 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C H Beck, 2010. ISBN 80-740-0115-6.

Internetové zdroje

ČSÚ, export, [cit.3.2.2019]. Dostupné z URL: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>

ČSÚ: lesnictví, [cit. 19.2.2019] Dostupné z URL: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>

ČSÚ: Nezaměstnanost [cit.1.2.2019]. Dostupné z URL: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>

ČSÚ: Stavebnictví, [cit.3.2.2019]. Dostupné z URL: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/stavebnictvi-prosinec-2018>

Eurostat národní účty: HDP [cit.1.2.2019]. Dostupné z URL:<http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h>

Eurostat národní účty: inflace [cit.1.2.2019]. Dostupné z URL: Dostupné z URL:<http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h>

Judikatura 29Odo717/2002, [cit. 9.2.2019]. Dostupné z URL: <http://kraken.slv.cz/29Odo717/2002>

LLENTAB, [cit.2.2.2019]. Dostupné z URL: <https://www.llentab.cz/>

Pilous, [cit.2.2.2019]. Dostupné z URL: <https://www.pilous.cz/>

S reality, [cit. 9.2.2019]. Dostupné z URL: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/pozemek/komercni/kostelec-nad-orlici-cast-obce-kostelec-nad-orlici-ulice-zoubkova/3041685852#img=1&fullscreen=false>,

Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, [cit. 2.2.2019]. Dostupné z URL: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákon, [cit. 9.2.2019]. Dostupné z URL: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstvech, [cit. 2.2.2019]. Dostupné z URL: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

Zpráva malého a středního podnikání 2017, [cit. 6.2.2019]. Dostupné z URL: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke->

dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2017--
241070/

Zpráva o stavu lesa 2017, [cit. 12.2.2019]. Dostupné
z URL:<http://eagri.cz/public/web/mze/lesy/lesnictvi/zprava-o-stavu-lesa-a-lesniho/>