



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ZŘÍZENÍ LESNÍ ŠKOLKY

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martina Kohoutková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Martina Kohoutková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Jaroslav Rompotl
Akademický rok:	2018/19

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

Podnikatelský záměr – zřízení lesní školky

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem mé diplomové práce je zpracování a vytvoření reálného podnikatelského záměru pro nově vznikající lesní školku. Pro realizaci tohoto cíle zpracuji SWOT analýzu, SLEPT analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil, finanční a marketingový plán a dále analýzu rizik a bod zvratu. Na základě zpracovaného finančního plánu sestavím základní předběžné účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát a další), které stanoví životaschopnost podnikatelského záměru. Po založení vstoupíme na trh lesnictví v České republice a v budoucnu hodláme vstoupit na trh slovenský a rakouský.

Základní literární prameny:

KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.

ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem. Praha: C.H. Beck, 2014, 211 s. ISBN 978-8-7400-511-4.

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

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vytvořením realistického a aplikovatelného podnikatelského záměru pro nově vznikající podnik lesní školku. Práce se dělí na čtyři hlavní části. První část popisuje cíl práce a metodiku zpracování. Následuje druhá část, teoretická, ve které jsou popsány a vysvětleny teoretické poznatky a východiska, potřebná k vytvoření podnikatelského záměru. Ve třetí části je za pomoci teoretických poznatků analyzována současná situace na trhu, vnitřní a vnější podnikatelské prostředí. Poslední část obsahuje vlastní návrhy řešení podnikatelského záměru a je zakončena závěry a doporučeními, které se mohou do budoucna přispět k založení a rozvoji podniku.

Abstract

The diploma thesis deals with the creation of a realistic and applicable business plan for a new business – a forest nursery. The diploma work is divided into four main parts. Part one describes the objective and methodology of work. Followed by the second part, a theoretical one, in which the theoretical knowledge and the starting point needed to create the business plan are described and explained. In the third part, I analysed, with help of the theoretical knowledge, the current market situation and the internal and external business environment. The last part includes suggestions for the business plan and is closed with a final summary and recommendations, which should contribute to the establishment and to the further development of the firm in the future.

Klíčová slova

Podnik, podnikání, podnikatelský záměr, lesnictví, lesní školka, analýza konkurence, SWOT analýza, PESTL analýza, bod zvratu

Keywords

Company, business, business plan, forestry, forest nursery, analysis of competition, SWOT analysis, PESTL analysis, break-even point

Bibliografická citace mé práce

KOHOUTKOVÁ, Martina. *Podnikatelský záměr - zřízení lesní školky* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116081>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 12. května 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Chtěla v první řadě poděkovat svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi za veškeré poskytnuté cenné rady a věcné připomínky při vypracování mé diplomové práce a také všem, kteří mne během celého studia podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE	15
1.1 Podnik	15
1.2 Podnikatel.....	16
1.3 Podnikání.....	16
1.3.1 Bariéry a rizika podnikání.....	17
1.3.2 Formy podnikání.....	19
1.4 Společnost s ručením omezeným	21
1.5 Podnikatelský záměr	23
1.6 Podnikatelský plán	23
1.7 Struktura podnikatelského plánu.....	24
1.7.1 Titulní strana	25
1.7.2 Obsah	25
1.7.3 Exekutivní souhrn.....	26
1.7.4 Identifikace podnikání	26
1.7.5 Analýza prostřední podniku.....	26
1.7.6 Marketingový plán	30
1.7.7 Operační plán	32
1.7.8 Personální zdroje.....	33
1.7.9 Finanční plán.....	33
1.7.10 Hodnocení rizik.....	36
1.7.11 Přílohy.....	37
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE.....	38

2.1	Současná situace v českém lesnictví	38
2.2	Marketingový průzkum trhu	39
2.2.1	Výsledky marketingového průzkumu	39
2.2.2	Shrnutí dotazníkového šetření	44
2.3	PESTL analýza.....	44
2.4	Porterův model pěti konkurenčních sil	51
2.5	SWOT analýza	56
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	60
3.1	Základní informace	60
3.2	Předmět podnikání	61
3.3	Konkurenční výhody	61
3.4	Firemní cíle společnosti	61
3.5	Vize	62
3.6	Místo podnikání	62
3.7	Marketingový plán	63
3.7.1	Marketingový mix.....	64
3.8	Harmonogram	68
3.9	Personální zdroje.....	70
3.10	Finanční plán.....	72
3.10.1	Zakladatelský rozpočet	72
3.10.2	Zahajovací rozvaha	74
3.10.3	Náklady na provoz podniku.....	76
3.10.4	Mzdové náklady.....	77
3.10.5	Odhadované výnosy.....	79
3.10.6	Výkaz zisku a ztráty.....	80

3.10.7	Bod zvratu.....	84
3.11	Analýza a hodnocení rizik.....	85
3.11.1	Identifikace rizik.....	86
3.11.2	Kvantifikace rizik	88
3.12	Vyhodnocení projektu.....	90
ZÁVĚR	92
SEZNAM POUŽITÉ ZDROJŮ	94
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	97
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	98
SEZAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	99
SEZNAM PŘÍLOH	100

ÚVOD

Podnikání doznalo za posledních několik let význačného rozvoje a je v současnosti považováno nejen za zajímavou alternativu zaměstnání, ale může vést k finančnímu obohacení. Představy, že jsme si sami sobě vlastním pánem a vize bohatství, úspěšnosti, je velice lákavá. Bohužel tuto vizi střídá fakt, že nás čeká obětování vlastního času, zodpovědnost, tlak, žádná jistota, protože podnikání není snadnou záležitostí a založení nového podniku je náročný proces.

Drobné, malé a střední podniky hrají podstatnou roli při tvorbě nových pracovních příležitostí, působí jako faktor ekonomického rozvoje a jsou významnou součástí podnikatelské sféry nejen v České republice, ale i v celém světě. Aby nově vznikající podnik uspěl v současném podnikatelském prostředí, měl by si svou činnost plánovat – vytvořit podnikatelský záměr a podnikatelský plán. Podnikatelský záměr je idejí budoucího podnikatele.

Podnikatelský plán je dokument, který se sestavuje nejen při zakládání nového podniku, ale také ho potřebují zkušení podnikatelé se zavedenými firmami, kteří hledají příležitosti pro další rozvoj jejich podnikání. Obsahem každého podnikatelského plánu by měly být informace o podniku, plánovaném vývoji, potřebě kapitálu k financování aktivit společnosti, předpokládané výnosnosti, ale také by neměly chybět informace o trhu, na kterém se podnik bude pohybovat.

Kvalitní podnikatelský záměr společně s podnikatelskou strategií jsou základními kameny každé prosperující společnosti. Mnoho firem často opomíjí důležitost tvorby podnikatelského záměru, i přesto že je klíčové věnovat jim plnou pozornost. Pro začínající podnik by mělo být zpracování podnikatelského záměru prioritou číslo jedna.

Na základě záměru podnikatel dává svým ideám reálný základ a ověřuje si proveditelnost svého plánu. I v případě potřeby finanční podpory slouží jako podklad pro rozhodovací řízení pro budoucí investory. Pro tyto investory je nezbytné, aby záměr vykazoval známky ziskovosti, perspektivy a proveditelnosti.

Téma mé diplomové práce „Podnikatelský záměr – zřízení lesní školky“ jsem si vybrala z důvodu, že se v posledních letech české lesnictví i lesní školkařství potýká s řadou legislativních, ekonomických a provozních problémů a dostalo se do složité situace –

změny klimatu, kůrovcová kalamita, upřednostňování ekonomických zájmů před vhodnou formou hospodaření, což je potřeba změnit. Všichni si musíme uvědomit fakt, že les představuje základní krajinný prvek se všemi jeho funkcemi a není továrnou na dřevo.

CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Jak již bylo naznačeno v úvodu, primárním cílem této diplomové práce je vypracovat reálný podnikatelský záměr na vybudování lesní školky, která hodlá vstoupit na trh lesnictví v České republice. Tato lesní školka by měla vyplnit mezeru na trhu lesnictví. Metodami k naplnění cíle je provedení analýzy a následné syntézy. V diplomové práci bych chtěla využít i svých vlastních poznatků a načerpaných zkušeností, které jsem získala za dobu, po kterou pracuji v lesní společnosti jako THP pracovník.

Dílčími cíli této práce, který slouží k naplnění hlavního cíle, tedy podnikatelského záměru, jsou strategická analýza, sestavení finančního plánu a analýza rizik. Pomocí vybraných metod strategické analýzy bude zmapován celkový a cílový trh. Strategická analýza je klíčovým bodem v procesu tvorby strategie a díky ní můžeme zjistit, zda má vymyšlený podnik v budoucnosti možnost na úspěch z pohledu konkurenceschopnosti či ne.

Na základě rozboru analýzy rizika budou detekovány hrozby, se kterými se firma může setkat a budou navrženy doporučení na jejich eliminaci, či zmírnění jejich dopadu. Dále na základě výsledků z provedeného rozboru analýzy konkurence bude detekována konkurenční výhoda. Sestavený finanční plán nám zobrazí, jak vysoké finanční prostředky budou potřebné k založení a následnému provozu podniku. Na základě všech výsledků z uskutečněných rozborů je možné zjistit, zda je vůbec vhodné v současnosti vstupovat na daný trh lesnictví.

Má práce bude moci být využita i jako vzor pro další podnikatelské záměry či plány, protože bude zahrnovat jak obecné teoretické podklady, tak i výsledky a závěry plynoucí z procesů a analýz, které jsou nutné vykonat před uvedením podnikatelského záměru do reálného prostředí.

V teoretické části bude za pomoci využití nejrůznějších literárních zdrojů poskytnut čtenáři přehled z teoretické stránky k dané problematice. Mezi odbornou literaturu můžeme zařadit mnoho knih, především od autorů Jiřího Fotra, Radima Červeného, Jitky Srpové. K tématu mé diplomové práce je k dispozici mnoho i dalších zdrojů, které se týkají právě podnikatelského záměru, jako například legislativa, internet.

První část, teoretická, bude obsahovat definice pojmů podnik, podnikání, podnikatelský záměr, základní body podnikatelského plánu, dále informace o analýzách potřebných v analytické části práce, mezi něž patří SWOT analýza, Porterův model pěti sil, PESTL analýza.

Analytická část bude vycházet z teoretické části práce a provedu analýzu vnějšího prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil, PESTL analýzu, SWOT analýzu. Dále zanalyzuji společnosti, které mohou lesní školce konkurovat, čímž zjistím, jaká firma může lesní školku nejvíce ohrozit a naopak jaké výhody má oproti konkurentům.

Závěrečná, praktická část obsahuje realizovatelný podnikatelský záměr na lesní školku. Nedílnou součástí praktické části je marketingový plán, finanční plán, zhodnocení rizik a stanovení bodu zvratu.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části definuji pojmy, které jsou důležité pro následnou tvorbu podnikatelského záměru. Budou zde vysvětleny pojmy, jako je podnik, podnikatel, podnikání, podnikatelský záměr a podnikatelský plán. Dále zde budou rozebrány jednotlivé strategické nástroje a metody, které jsou následně využity v analytické části práce.

1.1 Podnik

Na podnik lze nahlížet z více úhlů. Nejzákladnější definicí je, že podnikem je chápán každý subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy, tedy vykonává hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu.

Definici pojmu podnik až do 31. prosince 2013 obsahovalo ustanovení § 5 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, v tehdy platném znění. Podnikem se podle tohoto ustanovení rozuměl soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání.

Dne 1. ledna 2014 vstoupil v účinnost nový zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění, který definuje termín podnik, resp. obchodní závod, v ustanovení § 502 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.*“

Mezi hlavní funkce podniku patří funkce (Vochozka a kol., 2012):

- výrobní – výroba, produkce výrobku či služby,
- dodavatelská – uspokojuje určité potřeby trhu,
- vědeckotechnická – snaha využívat nových technologií a vědeckých poznatků,
- politická – posiluje nebo oslabuje politická rozhodnutí,
- ekonomická – tvorba zisku cestou uspokojování cizích potřeb,
- bezpečnostní – oblast bezpečnosti práce, ochrana majetku a životního prostředí,
- vzdělávací a kulturní.

1.2 Podnikatel

Existuje velké množství možností jak definovat pojem podnikatel. Jedna z prvních definic pojmu podnikatel vznikla již v 18. století. Autorem je považován významný ekonom a publicista Richard Cantillon. Z novějších definic lze podnikatele charakterizovat jako osobu, která zhodnocuje vlastní kapitál při realizaci podnikatelské činnosti a současně podstupuje riziko jeho ztráty.

Podnikatelem se dále může rozumět dle Korába (2005) osoba, která ve svém jednání vytváří cosi nového, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného úsilí a času, přebírání doprovodných psychických, společenských a finančních rizik a získávání odměny, buď peněžní, nebo osobní uspokojení.

Synek (2015) vidí podnikatele jako člověka inovativního, který je, velmi silně motivovaný, tvořivý, schopný přicházet s novými věcmi, silně motivovaný k využívání lidského a technického potenciálu a dokáže využívat příležitosti anebo je popřípadě i vytvářet.

Já osobně vidím podnikatele jako člověka, který je odvážný, je schopen rozpoznat podnikatelskou příležitost a může být inspirací pro ostatní lidi zvažující založení nového podniku bez předešlých zkušeností.

1.3 Podnikání

V § 420, občanského zákona č. 89/2012 vymezuje definici podnikání takto: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“

Pojem podnikání je neodmyslitelnou součástí každé společnosti, a přestože existuje celá řada definic pojmu podnikání, tak téměř všechny se shodují na tom, že podnikání je jednání, u kterého se projevují určité společností rysy jako je novost, kreativita, organizování, přejímání rizika apod.

Pro správné pochopení podnikání lze vymezit důležité faktory, a to (Srpová, 2010):

- soustavná činnost – jedná se o činnost vykonávanou s vidinou, že bude vykonávána i nadále, a přitom se nesmí jednat o činnost nahodilou nebo náhodnou.
- Samostatná činnost – podstatou podnikání je samotné rozhodování podnikatele v souladu se zákony ČR o předmětu podnikání, kde a jak bude vyrábět nebo poskytovat služby, kolik zdrojů do své činnosti vloží, atd.
- Vlastní zodpovědnost – každý podnikatel nese za svojí podnikatelskou činnost a její výsledky veškerá rizika.
- Dosažení zisku – v případě, že by dosažení zisku (nemusí být však dosažen) nebylo cílem, nejednalo by se o podnikání.
- Vlastní jméno – fyzická osoba musí jednat svým jménem a příjmením, právnická osoba musí právní úkony činit pod obchodní firmou, tedy svým názvem.

Podstatu podnikání vidí Synek (2015) v dosažení zisku, kterého se dosáhne uspokojením potřeb zákazníků na trhu, odkud plynou pro podnikatele určitá rizika. Každý podnikatel vkládá do svého podniku vlastní či cizí kapitál, aby mohl uspokojit potřeby zákazníků a dosáhnout zisku. Snaží se tak zhodnotit svůj kapitál.

1.3.1 Bariéry a rizika podnikání

Podle Vebera a Srpové (2012), můžeme bariéry podnikání rozdělit do dvou skupin, a to interní a externí. Interní bariéry jsou představovány faktory na straně potenciálního podnikatele a mohou mít tři základní příčiny, a to, že člověk nechce, neumí nebo nemůže podnikat. Na druhé straně mezi externí bariéry patří řada faktorů, které jsou nezávislé na podnikateli a jsou dány například právním prostředím, ekonomickým prostředím, veřejným míněním nebo podnikatelskou infrastrukturou.

I přesto, že podnikání s sebou nese určitá rizika, tak v loňském roce začalo podnikatelskou činnost v České republice vykonávat téměř 59 tisíc lidí, zatímco necelých 46 tisíc lidí své podnikání naopak ukončilo a celkový počet podnikatelů se zvýšil nejvíce za posledních 6 let. Nejvíce podnikatelů přibylo v Praze (13 234), následoval Středočeský kraj, konkrétně 9 630. Polovinu nových fyzických osob podnikatelů tvořili mladí lidé do 30 let. Lidé do 30 let se v posledních letech čím dál častěji pouští do podnikání. Jejich počet se zvýšil za posledních deset let téměř o dvě třetiny. Naopak počet starších podnikatelů se postupně snižuje. Počet nových podnikatelů starších 51 let se snížil na

třetinu, zatímco počet lidí ve věku od 41 do 50 let, kteří začínají s podnikáním, se snížil téměř na dvě pětiny (BusinessInfo.cz, 2019).

Podnikatelská rizika je souhrnný pojem pro všechna rizika, která zásadním způsobem ovlivňují podnikání a jistá míra rizika je neoddelitelnou součástí každé podnikatelské činnosti spjatá s nadějí na dosažení dobrých hospodářských výsledků v závislosti s podnikáním.

Každé riziko má dvě stránky pohledu, a to stránku pozitivní a negativní. Pozitivní stránka je spojována s nadějí na úspěch, vysokou konkurenceschopností a dosahováním vysokého zisku. Druhá, negativní stránka nese nebezpečí spojená s dosahováním špatných hospodářských výsledků, ztráty, případně až bankrotem (Fotr, 2005).

Často se říká, že risk je zisk, ale právě v podnikání to často neplatí. Podnikání by mělo mít jasně stanovenou koncepci a mělo by být promyšlené. Umět předvídat rizika a přijímat opatření, která je budou eliminovat, se v současnosti stává jedním z důležitých procesů podnikání. Snížit podnikatelská rizika pomáhá nejen dobře sestavený podnikatelský plán a získané informace o situaci na trhu, ale i intuice podnikatele a řada dalších schopností a okolností v průběhu realizace podnikatelského záměru.

Veber (2004) považuje za základní druhy rizika riziko podnikatelské a riziko čisté. Čisté riziko je takové riziko, u kterého existuje pouze nebezpečí vzniku nepříznivých situací, spojených se škodami na majetku organizací a jednotlivců, zdraví a lidských životech, vyvolaných přírodními jevy, technickým selháním a nese si pouze stránku negativní. Podnikatelské riziko zásadním způsobem ovlivňuje podnikání a má negativní i pozitivní charakter. Největšími riziky v podnicích jsou:

- zavádění nových výrobků či služeb,
- nepřesná strategie,
- špatná komunikace,
- financování vývoje,
- nedostatek řídicích schopností vedení.

1.3.2 Formy podnikání

Každý podnikatel, chystající se uskutečnit svůj podnikatelský záměr by měl před samotným založením podniku zvážit, jakou právní formu podnikání si vybere. Tato volba je spojena s řadou kritérii rozhodování podle individuálních potřeb podnikatele, podle kterých se dá zodpovědně rozhodnout o právní formě podnikání. Mezi tato kritéria patří (Synek a Kislíngerová, 2015):

- rozsah plánovaných podnikatelských činností,
- počet zakladatelů nebo účastníků podnikání,
- administrativní náročnost a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku,
- potřeba a nároky na základní kapitál,
- finanční možnosti zakladatele podniku a přístup ke zdrojům,
- způsob a rozsah ručení za závazky podniku,
- oprávnění k řízení podniku,
- účast na zisku či ztrátě,
- zveřejňovací povinnost, ověření účetní závěrky auditorem.

Autoři Veber a Srpová (2012) rozšířili řadu kritérií o následující skutečnosti, a to:

- rozsah zamyšlených podnikatelských aktivit,
- míra právní regulace podnikatelských činností,
- míra obtížnosti transformace právní formy jinou formou,
- obor podnikatelské činnosti.

V České republice existuje několik forem podnikání. Pro každou z nich existují jiné právní normy, které musí být v případě rozhodnutí bezpodmínečně splněny. Dle obchodního zákoníku se právní formy podnikání dělí na podnikání fyzických a právnických osob.

Podnikání fyzických osob

Mezi fyzické osoby patří osoby podnikající na základě živnostenského listu, výpisu ze Živnostenského rejstříku či koncesní listiny, podle toho, zda se jedná o živnost koncesovanou nebo ohlašovací. Každý žadatel musí splňovat všeobecné podmínky

provozování živnosti, což jsou plná svéprávnost a bezúhonnost. Oprávnění provozovat ohlašovací živnost vzniká podáním písemného ohlášení na předepsaném tiskopise vydaném Ministerstvem průmyslu a obchodu, tzv. Jednotný registrační formulář, u příslušného živnostenského úřadu. Existují tři druhy ohlašovacích živností, a to živnost řemeslná, volná a vázaná. Koncesované živnosti, které smějí být provozovány na základě státního povolení neboli koncese, mohou provozovat živnost až dnem doručení koncesní listiny (Srpková, 2010).

Živnostenské podnikání je vhodné pro drobné podnikatele bez zaměstnanců a méně rizikové aktivity. Jedná se o nejjednodušší variantu podnikání s minimem administrativy spojené se zahájením i ukončením provozování živnosti, s nízkými vstupními náklady, která se řídí zákonem o živnostenském podnikání. Není povinnost vést účetnictví, vede se pouze daňová evidence. Zdaňují se jen skutečné příjmy a výdaje. Velkou nevýhodou této podnikatelské formy je ručení celým svým majetkem a podnikající osoba je plně zodpovědná za špatná rozhodnutí, která mohou znamenat ztrátu či nižší zisk.

Podnikání právnických osob

Sedlák a Mikulášková (2017) definují právnickou osobu jako subjekt, který je zastoupen fyzickými osobami, a popisují, že zahájení podnikání jakožto právnické osoby je administrativně náročnější, komplikovanější i finančně náročnější, musejí být všechny typy právnických osob zapsány do obchodního rejstříku, přesto má i toto podnikání své nesporné výhody. Podnikání právnických osob se jednak řídí zákonem č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník, který je v platnosti od roku 2012 a účinnosti nabyl začátkem roku 2014, ale také současně i zákonem č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích, který je v platnosti rovněž od roku 2012, v účinnosti pak od roku 2014.

Vochozka a kol. (2012) upřesňuje, že obchodní společnosti jsou členěny na společnosti osobní a kapitálové, kdy u osobních společnostech se předpokládá osobní účast na řízení společnosti a jsou jimi veřejná obchodní společnost (v.o.s.) a komanditní společnost (k.s.). Mezi kapitálové společnosti patří společnosti s ručením omezeným (s.r.o.) a akciové společnosti (a.s.) a zde mají zakladatelé hlavně povinnost vložit počáteční vklad do podnikání. Zvláštní a méně častou právnickou osobou jsou družstva.

V rámci této práce byla zvolena právní forma podnikání společnost s ručením omezeným, proto dále budou přiblíženy jen charakteristické znaky dané právní formy podnikání a charakteristické znaky ostatních jednotlivých právních forem dále nebudou rozebírány.

1.4 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným představuje jednoznačně nepoužívanější formu obchodní společnosti v České republice a je řazena mezi kapitálové společnosti. Tato forma podnikání je vhodná pro podnikatelské záměry s více společníky či zaměstnanci a pro rizikovější podnikatelské aktivity. Z hlediska finanční a kapitálové náročnosti je také velmi výhodná, protože již není potřeba složit základní kapitál ve výši 200 000,- Kč, jak tomu bylo dříve. Nyní je minimální základní kapitál společnosti s ručením omezeným zákonem stanoven na pouhou 1,- Kč. Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012, § 142 dodává, že pro každého ze společníků může být základní kapitál stanoven jinak, a to v závislosti na jím vlastněném podílu.

Dále tentýž zákon v § 132 přímo uvádí, že „*společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění*“.

Podnikatelé, kteří si chtějí založit společnost s ručením omezeným, čeká velká administrativní zátěž. Společnost je zakládána zakladatelskou nebo společenskou smlouvou v závislosti na tom, zda je zakládána fyzickými nebo právníckými osobami, případně, zakladatelskou listinou v případě založení společnosti pouze jednou fyzickou osobou. Uvedené listiny musí mít formu notářského zápisu. Následně musí být podán návrh zápisu do obchodního rejstříku (maximální lhůta je 6 měsíců ode dne založení společnosti) a sama společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku (Šteker a Otrusinová, 2016).

Mít vlastní podnik sice přináší určitou prestiž v očích obchodních partnerů, dodavatelů a především zákazníků. Avšak současně nelze opomíjet ani nevýhody této formy podnikání, mezi které patří (Karlíček, 2015):

- zřízení datové schránky, která slouží především ke komunikaci s veřejnou správou,

- názorové neshody společníků, které někdy zapříčiní až zánik společnosti
- nutnost vést podvojně účetnictví,
- podnikání PO nelze přerušit ani pozastavit, zaniká až likvidací,
- je nutné alespoň jednou za účetní období svolávat valnou hromadu jakožto nejvyšší orgán společnosti,
- dvojí zdanění, kdy nejdříve je zdaněn zisk společnosti daní z příjmu PO a poté vyplacená dividenda či jiný příjem společníka je zdaněn jako příjem FO.

Níže uvedená tabulka 1 poskytuje základní přehled o znacích společnosti s ručením omezeným.

Tabulka 1: Základní přehled - společnost s ručením omezeným

(Zdroj: vlastní zpracování)

Základní přehled		
CO?	KDO? JAK?	KOLIK? KDY?
Založení s.r.o.	zakladatel společenskou smlouvou ve formě notářského zápisu	Poplatek notáři – výše dle notářského tarifu
Zápis do OR	zakladatel: návrh na zápis	Zápis provedený notářem – 2.700,- Kč Soudní poplatek – 6.000,- Kč. Ten je však nutné uhradit pouze v případě, že Vám společnost nezapisuje přímo notář. úředně ověřený podpis na návrhu
Základní kapitál	minimum 1 Kč na společníka	Založení zvláštního bankovního účtu – poplatky dle podmínek banky
Počet společníků	bez omezení	Při založení, minimální výše vkladu je 1 Kč a může být pro jednotlivé společníky stanovena rozdílně
Předmět podnikání	Živnostenské oprávnění	1 000 Kč za žádost při vstupu do podnikání, 500 Kč za každou další žádost po založení společnosti a před jejím zápisem do OR
Orgány společnosti	Jednatel, valná hromada	

1.5 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr – individuální podnikatelský plán vyhotovený na základě analýzy postavení podnikatele na daném trhu včetně vyhodnocení rizik. Jde o nápad či jinými slovy o ideu autora, která by měla zlepšit situaci ve stávajícím podniku nebo se jedná o myšlenku, která je v podobě založení nové podnikatelské činnosti. Pojem podnikatelský záměr vychází z anglického názvu „business plan“ a jako synonymum se často využívá pojem podnikatelský plán. Termíny podnikatelský záměr a podnikatelský plán jsou zaměřeny na průzkum a budoucí realizaci určitého projektu a bývají často zaměňovány (Kopecký, 2018).

1.6 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument, který vychází z podnikatelského záměru a nemá jasně stanovenou formu a zpracovává ho samotný podnikatel s pomocí dalších zainteresovaných osob, jako jsou účetní, marketingový poradci, právníci či technici, jehož obsahem jsou vnější a vnitřní faktory, které souvisejí se založením a provozem nového podniku nebo s rozvojem již existující společnosti.

Podnikatelský plán se sestavuje z mnoha důvodů. Může to být například při zakládání nové firmy jako kvalitně zpracovaný podklad pro investory, které chceme nalákat, aby do podniku investovali své finanční prostředky, protože často nemáme dostatek vlastních zdrojů. Nebo u již existujícího podniku při jeho rozšiřování jako zpracování myšlenek a nových nápadů. V případě, že není dostatek vlastních prostředků, je zřejmé, že bude opět potřeba přesvědčit investory či banky k zapůjčení jejich financí, aby bylo možné danou myšlenku realizovat. Anebo lze do něj zaznamenat vývoj, který si u podniku představujeme, a v budoucnosti tak mít srovnání, zda se představy naplnily či ne, dále zjistíme, v jakých oblastech si podnik vedl lépe, než jsme očekávali, a kde jsou naopak jeho rezervy (Svobodová, 2017).

Dá se říci, že pomocí podnikatelského plánu podnikatel postupně získá odpovědi na otázky: Kde jsme nyní? Kam se chceme dostat? Jak se tam dostaneme neboli, jak toho chceme dosáhnout? Podle Vebera (2012) se může každý plán lišit délkou, obsahem i způsobem zpracování, ale při zpracování a během tvorby jakéhokoliv podnikatelského

plánu by měly být respektovány obecně platné zásady a z toho důvodu je vhodné, aby podnikatelský plán byl:

- uváženě stručný – podnikatelský plán by měl stručně, ale zároveň výstižně vyjádřit myšlenky, závěry či základní fakta.
- Srozumitelný – je vhodné psát jednoduše, nepoužívat rozsáhlé souvětí, pro přehlednost využívat grafy a sestavovat tabulky.
- Logický a přehledný – myšlenky a skutečnosti musí na sebe navazovat, musí být podloženy fakty a daná tvrzení v plánu si nesmí odporovat. Nepřehlednost a chaos žádné plusové body nepřinesou, spíše naopak.
- Inovativní – musí být prokázáno, že podnikatelský plán přinese unikátní hodnotu pro zákazníka a zároveň uspokojí potřeby lépe než konkurence.
- Reálný a pravdivý – veškeré uvedené údaje by měly být pravdivé a reálné. Zásada pravdivosti by měla být samozřejmostí, i přesto to často svádí uvést nepravdivé údaje k získání prostředků.
- Respektující rizika – podnikatelský plán vyjadřuje budoucnost, proto je vhodné počítat s riziky, která mohou nastat při podnikání a tato rizika musí být respektována. Akceptování rizik, jejich identifikace a popřípadě návrhy budoucích řešení zvyšuje důvěryhodnost plánu.

1.7 Struktura podnikatelského plánu

Existuje mnoho návrhů struktury podnikatelských plánů, ale každý podnikatel si může finální podobu struktury aktualizovat, upravovat a doplňovat podle individuálních potřeb podnikatele a konkrétního podnikání. Koráb (2007) uvádí následující variantu struktury pro jednoduchý podnikatelský plán pro nově začínající podniky, a to:

- titulní strana,
- obsah,
- exekutivní souhrn,
- identifikace podnikání,
- externí prostředí,
- marketingový plán,
- operační plán,

- personální zdroje,
- finanční plán,
- hodnocení rizik,
- přílohy.

Jednotlivé uvedené pojmy budou níže podrobněji rozebrány, a poté se z nich bude vycházet v části analytické. Nejdůležitější při zpracování podnikatelského plánu je neustále brát na vědomí základní zásady jako je stručnost, přehlednost, věrohodnost, realističnost, aktuálnost, nebýt příliš pesimistický, ale ani optimistický, nebát se informovat o svých slabých místech a rizicích, zároveň poukázat na své silné stránky a konkurenční výhody, prokázat svou solventnost a v neposlední řadě akceptování rizik (Struck, 1992).

1.7.1 Titulní strana

Každý podnikatelský plán by měl mít svoji titulní stranu, na které by měly být uvedeny základní údaje a je velmi důležitou částí, jelikož je nástrojem, který často rozhoduje o přilákání pozornosti věnované podnikatelskému projektu. Uvádí se zde obchodní název podniku, logo firmy, název podnikatelského plánu, jméno hotovitele podnikatelského plánu, právní formu podnikání, sídlo, datum založení, telefonní a e-mailové kontakty, předmět činnosti apod. Obsah by měl být omezen na jednu až jednu a půl strany formátu A4. Je vhodné zde také uvést informace o tom, že tento dokument je důvěrný, nesmí být tedy kopírován, ani sdělován neoprávněným osobám, které by mohli získané informace zneužít ke svému prospěchu (Koráb, 2007).

1.7.2 Obsah

Jedna z nejčastějších chyb vyskytující se při tvorbě podnikatelského plánu je nevygenerování obsahu, který urychluje vyhledávání, třídí informace a vytváří přehledný projekt. Obsah by měl být omezen na jednu stranu formátu A4 a měly by se zde uvádět maximálně nadpisy prvního, druhého a třetího stupně, protože podrobnější členění by obsah činilo nepřehledným (Srpová, 2011).

1.7.3 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn bývá zásadně napsán až po dokončení podnikatelského plánu, ačkoliv se jedná o jeho důležitou část. Souhrn je zhuštěný popis toho, co se nachází na dalších stránkách, tedy vypracovaný abstrakt, který stručně popisuje podstatné informace o podnikatelském záměru, zakladateli, trhu, strategii, silných stránkách a výhodách, jak a kým bude realizován, kolik finančních prostředků a jeho přínos vlastníkovvi nebo investorovi. Měl by být, co nejvíce stručný a obsahovat jen nejdůležitější fakta s cílem vzbudit ve čtenáři zvědavost v takové míře, aby dočetl i zbytek podnikatelského plánu. Délka shrnutí se odvíjí od velikosti projektu a výše kapitálu, ale obvykle mívá rozsah maximálně dvou stran (Koráb a spol., 2008).

1.7.4 Identifikace podnikání

V tomto oddíle je úkolem seznámit čtenáře podrobněji s podnikatelským záměrem a dále přesvědčit čtenáře o daném podnikatelském plánu. Zaměřujeme se zde především na popis produktu, konkurenční výhodu a užitek produktu pro zákazníka.

Na začátku popisu by měl podnikatel objasnit původ myšlenky podnikatelského plánu, definovat vizi a misi včetně definování dlouhodobého strategického cíle. Nesmí se zapomenout uvést zákonnou formu podnikání a klíčovou živnost, kterou podnik bude provozovat. Součástí popisu by měla být také i organizační struktura, která by měla obsahovat počet zaměstnanců včetně popisu nezbytné úrovně kvalifikace personálu. Dále by měl být nastíněn způsob, jakým pracovníci budou získávání na trhu práce. V rámci identifikace by měl být uveden i popis podnikové infrastruktury, vybavení softwarové a technické, a zda bude podnik využívat vlastních nemovitostí nebo pronajatých prostorů (Fotr, 2005).

1.7.5 Analýza prostřední podniku

V kvalitně zpracovaném podnikatelském plánu nesmí chybět analýza prostředí, která zohledňuje celou řadu faktorů. Obsahuje zejména konkurenčního prostředí, dále je nutné detailně analyzovat vnější a vnitřní prostředí společnosti a v neposlední řadě je nutné též analyzovat zákazníky, kteří budou mít z výrobku užitek a jsou za něj ochotni zaplatit. V případě, že chceme uspět s podnikatelským záměrem, musí existovat trh, kde bude zájem o nabízené produkty.

Analýza konkurenčního prostředí

Odbyt je ovlivňován mimo jiné i konkurencí, proto je důležité vědět, jaké jsou silné a slabé stránky naší konkurence, což následně může být využito v náš prospěch a hledá výhody, kterými se můžeme odlišit od konkurence (Smejkal, Rais, 2013).

Analýza se rozděluje na několik kroků. Na začátku této analýzy jsou vybrány skutečné konkurenční firmy, které působí na stejném cílovém trhu, prodávající podobné nebo stejné produkty a potenciální konkurenti působící, kteří mohou představovat hrozbu v budoucnosti. Poté jsou vybráni nejdůležitější konkurenti, které prozkoumáme a rozebereme jejich přednosti a nedostatky. Na závěr zkoumání můžeme určit konkurenční výhodu jednotlivých společností a srovná se s naším záměrem. Analýza by měla odpovědět na následující otázky:

- Jaký má konkurence cílový trh?
- Do jaké míry konkurence využívá externích pracovníků?
- Jaké jsou marketingové kanály a marketingový mix konkurence?
- V čem je konkurenční výhoda konkurence?
- Uvádí konkurenční podnik na trh nějaké novinky (Srpková, 2011)?

PESTL analýza

Makrookolí podniku je možné analyzovat pomocí PESTL analýzy. Jedná se o jednoduchý, přesto efektivní nástroj, který zkoumá současný stav podnikatelského prostředí a slouží k posouzení okolních vlivů globálního prostředí na podnik. Nevýhodou této analýzy je fakt, že někdy nepřinese nic nového. Zkratka obsažená přímo v názvu vyjadřuje 5 segmentů, které se zkoumají. Jednotlivá písmena znamenají (Červený, 2014):

Politicko-právní segment (P – political)

Politicko-právní segment zahrnuje faktory, které souvisejí s jednáním místních i zahraničních vlád a zkoumá politickou stabilitu vlády, vládní investice do rozvoje podnikatelského prostředí, funkčnost klíčových orgánů a úřadů, politické trendy a postoje k podnikání (Keřkovský, Novák, 2015).

Ekonomický segment (E – economic)

Ekonomické faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií hrají velkou roli ve vnějším prostředí. Ekonomická oblast zkoumá makroekonomické hospodářské ukazatele (inflace, HDP, úroková míra, saldo státního rozpočtu, platební bilance), přímé a nepřímé daně, restrikce vývozu a dovozu, státní podporu, aj. (Hanzelková, 2009).

Sociální segment (S – social)

Daný segment zahrnuje faktory související se způsobem života lidí. Zkoumá demografické charakteristiky jako například etnické rozložení obyvatelstva, geografické rozložení, věková skupina pracující populace, velikost populace, dále makroekonomické faktory jako například míra nezaměstnanosti nebo rozdělení příjmů (minimální, mzda, průměrné příjmy), kulturní aspekty, jako je životní úroveň a rozložení sociálních vrstev a aspekty pracovní síly jako dostupnost kvalifikovaných pracovníků v jednotlivých krajích/městech (Keřkovský, Novák, 2015).

Technologický segment (T – technological)

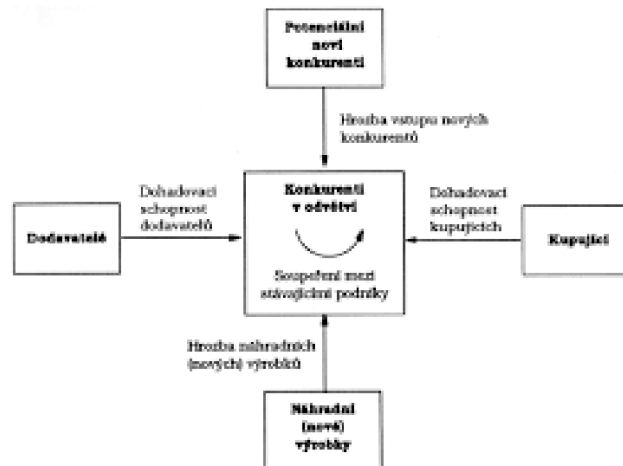
Sedláčková (2006) zmiňuje, že technické a technologické faktory představují inovační potenciál a pro podniky je nejdůležitější, aby byly nepřetržitě informováni o nových technologických postupech. Investování do technologických faktorů je nezbytné, protože změny v technologické oblasti mohou mít na podnik obrovský vliv. Předmětem analýzy jsou například vládní investice na vědu a výzkum, nové objevy a rychlost realizace, transfer technologií, sdílení informací.

Legislativní segment (L – legal)

Legislativní oblast je daná právními normami a vyhláškami, které ovlivňují podnikatelské prostředí – občanský zákoník, zákon o ochraně spotřebitele, daňové zákony, obchodní zákoník, evropská nařízení a směrnice jako je GDPR. Výskyt řady zákonů, nařízení a vyhlášek omezuje určitým způsobem prostor pro podnikání, především v rozhodování a plánování podnikových aktivit do budoucna. Legislativní faktory nemusejí být pro podnik jen špatné, v mnoha případech vláda podporuje řadu exportů (Červený, 2014).

Porterův model pěti konkurenčních sil

Jedním z nástrojů pro analýzu mikroprostředí podniku je tzv. Porterův model pěti sil nebo také Porterův diamant pěti sil. Tato analýza je znázorněna na obrázku 1 a je dílem významného amerického ekonomy Michaela E. Portera.



Obrázek 1: Porterův model pěti sil

(Zdroj: Porter, 1994, s. 4)

Model vyobrazuje síly, které na podnik působí a rozlišuje, které z nich jsou pro podnik nejdůležitější. Jinými slovy zkoumá potenciální a reálně existující konkurenci daného podniku a určuje velikost tlaku konkurence a rivalitu na trhu. Jedná se o:

1. ohrožení ze strany nových konkurentů - „*hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookoli*“ (Dedouchová, 2001, s. 18). Jsou-li nízké, mohou vznikat nové konkurenční společnosti, naopak jsou-li vysoké, může dojít k nevyužití všech kapacit a příjmy mohou stagnovat.
2. Vyjednávací síla dodavatelů – dodavatelé mohou působit jako hrozba, a to především proto, že mohou kdykoliv svou sílu demonstrovat například zvýšením cen nebo snížením kvality dodávaných surovin.
3. Vyjednávací síla odběratelů neboli vliv zákazníků – zákazníci mohou tlačit na snížení cen, vyžadují stále kvalitnější výrobky. Tím pádem ovlivňují celkový chod podniku.

4. Ohrožení substituty, což jsou produkty představující riziko vzájemné náhrady jednoho výrobku druhým.
5. Rivalita mezi existujícími podniky je důsledkem snahy každého ze společností vylepšit si vlastní pozici na trhu. V případě, že je na trhu větší počet silných konkurentů, dochází k zastavení nebo ke zpomalení tempa růst prodeje.

SWOT analýza

SWOT analýza slouží k analýze silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb ve vztahu k vnějšímu a vnitřnímu prostředí společnosti. Představuje určité shrnutí výsledků vnější a vnitřní analýzy. Název analýzy vychází z počátečních písmen jednotlivých analyzovaných faktorů, tzn. S – Strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities, T – Threats. Vnitřní faktory, silné a slabé stránky, popisují v čem je společnost silná a naopak slabá. Pomocí silných stránek získáváme převahu nad konkurenty. Příkladem mohou být kvalifikovaní zaměstnanci, vybavení, interiér, kvalitnější materiál. Ze slabých stránek (nedostatek marketingových zkušeností, špatné umístění firmy, vysoké náklady) vychází, kde je firma méně úspěšná v dosahování výsledků než jeho konkurenti. Je potřeba tyto stránky detekovat a vynaložit úsilí na jejich eliminaci, či minimalizaci jejich vlivu. Při posuzování vnějších faktorů podniku, tedy příležitostí a hrozeb společnosti, jsou naopak posuzovány ekonomické faktory, demografické podmínky, politická situace, životní prostředí (Srpová, 2011).

1.7.6 Marketingový plán

Za základ úspěšného podnikání se považuje vhodně zvolená marketingová koncepce. Marketingový plán je vlastně strategický plán, který naznačuje, jakým způsobem se hodlá podnik prosadit na trhu a ukazuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány, také řeší jednotlivé prvky marketingového mixu, tedy například cenu produktu a jejich distribuci a neměl by být zaměřený jen na současnou a blízkou budoucnost, ale i na případné hospodárné rozvoje (Koráb a spol., 2007).

Marketingový mix

Marketingový mix je nesporně nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení. Podniky jej využívá k dosažení stanovených marketingových cílů a zahrnuje vše

podstatné, s čím se společnost obrací na trhu, na zákazníky, vše, co rozhoduje o jejím úspěchu na trhu. Primární marketingový mix je tvořen následujícími čtyřmi prvky, a to:

- produkt (Product),
- cena (Price),
- distribuční kanály (Place),
- podpora prodeje (Promotion).

Někdy se tato koncepce označuje podle začátečních písmen anglických názvů jako koncepce „čtyři P“, zkráceně „4P“. Žádný z výše uvedených nástrojů marketingového mixu nepůsobí samostatně, ale pouze v kontextu s ostatními. V průběhu let však byl mnohokrát přizpůsobován oboru podnikání, v němž byl aplikován. Objevily se tak například koncepty:

- 6P pro oblast služeb – produkt (product), cena (price), komunikace (promotion), distribuce (place), lidé (people), proces (process),
- 4C orientovaný na zákazníka - zákazník (customer), komunikace (communication), výhodnost (convenience), náklady (costs),
- a mnoho dalších (Vochozka, 2012).

Produkt

Je nejdůležitější složkou marketingového mixu. Je tím, co chceme na trhu směnit či prodat. V marketingovém pojetí se za produkt chápe cokoli, co slouží k uspokojení lidských potřeb, ke splnění přání a co lze nabízet ke směně. Do kategorie produktu ovšem nespadá pouze samotný výrobek, ale také jeho design, obal, poskytovaná záruka, podpora a servis, které poskytují zákazníkům určité benefity (Fotr, 2005).

Cena

Cena lze chápat jako určité množství peněz, které je zákazník ochoten zaplatit při současném akceptování ceny dané výrobcem. Spolu s vlastnostmi určuje pozici na trhu mezi ostatními produkty – zda se jedná o levný, běžný nebo luxusní produkt.

Je dalším nezbytným a pro mnohé klíčovým prvkem a správné stanovení ceny je jedním z nejsložitějších úkolů, stojících před každým novým podnikatelem. Cenu lze stanovit na základě poptávky zákazníků, cen konkurence nebo nákladů na jednotku produkce. Je

důležité však při stanovení ceny brát v potaz i další faktory jako například náklady, slevy, dopravné (Švandová, 2011)

Distribuce

Distribuce se vyznačuje způsobem, jakým se produkt dostane od výrobce až ke konečnému spotřebiteli. Distribuční politika však kromě svého základního poslání plní i řadu dalších úkolů, jako například informační nebo komunikační. K tomu, aby se tento nástroj mohl plně využívat je zapotřebí zvolit vhodnou lokalitu, tedy vhodné umístění provozovny nebo prodejny. Existují dvě verze distribuce, a to přímá a nepřímá. V přímé distribuci jde tedy o situaci, kdy podnik dodává produkt nebo službu zákazníkovi přímo bez zprostředkování mezičlánkem. Naopak v nepřímé distribuci je produkt nebo služba dodávána pomocí prostředníka (Karlíček, 2013).

Podpora prodeje

Foret (2012) uvádí, že úlohou propagace je přesvědčit potenciální zákazníky o výhodách nákupu nebo používání výrobků a služeb. I když je komunikace uvedena jako poslední nástroj marketingového mixu, rozhodně je velmi významná, protože špatně zvolená komunikace může znamenat špatně pochopení nabízeného produktu. V rámci komunikačního mixu se uplatňuje několik složek – reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing.

1.7.7 Operační plán

Tento plán vzniká rozpracováním strategie podnikatelského záměru, resp. jde tedy v podstatě o projektové zpracování jednotlivých kroků a časového vymezení klíčových činností a veškerých aktivit realizace. Operační plán je důležitý z hlediska faktoru času a subjektivních kritérií.

Horizont plánování by neměl přesáhnout tři roky, ale není možné toto období jednoduše stanovit, protože uvedené období nemusí být pro každé odvětví vyhovující. Některé plány tak mohou být stanovené na kratší, nebo i delší cyklus. Nejčastěji využívanými nástroji projektového plánování jsou Ganttův diagram, síťové grafy či PERT diagram apod., které umožňují též identifikovat kritickou cestu projektu realizace podnikatelského záměru a tedy i milníky, na něž je při řízení a realizaci třeba upřít přednostní pozornost. Lze ovšem také využít jednodušších nástrojů pro projektování méně složitých případů, a to

pomocí tabulky časových milníků pro kritické kroky a fáze realizace podnikatelského plánu (Koráb a spol., 2007).

1.7.8 Personální zdroje

Personální zdroje jsou obsaženy v organizačním plánu. Jeho rozsah je ovlivněn velikostí plánovaného podniku a počtem jeho zaměstnanců. V případě, že je podnikatelský záměr tvořen jen pro vlastníka, je možné potřeby informace o personálních zdrojích uvést do části Identifikace podniku a organizační plán se tak vůbec nemusí uvádět. Ovšem když se bude jednat o rozsáhlejší podnik s více zaměstnanci, je důležité tuto část zpracovat a důkladně popsat. Musí být patrné, kdo je vlastníkem podniku, kolik je pozic vedení, jaký je celkový počet zaměstnanců, kdo a v jakém počtu bude pokrývat dané pozice, jaká bude jejich pracovní náplň, jaké budou jejich mzdy.

1.7.9 Finanční plán

Jedná se o stěžejní část každého podnikatelského záměru, která transformuje předchozí části do finanční podoby. Hlavním cílem je podat investorům přehledný obraz o budoucím vývoji finanční situace společnosti za předpokladu plnění naplánovaných cílů firmy.

Finanční plán bývá sestaven na krátké nebo dlouhodobé období. Krátkodobý finanční plán neboli operativní plán, se sestavuje v ročním a kratším časovém horizontu a obsahuje kalkulaci nákladů a zisku, predikci tržeb, plánovanou rozvahu, plánovaný výkaz zisků a ztrát a plánovaný výkaz o peněžních tocích a plán rozdělení zisku, případně analýzu bodu zvratu. Dlouhodobý finanční plán vychází ze strategických cílů a je základním nástrojem finančního řízení, který se sestavuje zpravidla na tři až pět let. Měl by mimo jiné obsahovat analýzu finanční situace, plán tržeb a plán prodeje, plán peněžních toků, rozvahu, výkaz zisku a ztrát, rozpočet investičních výdajů a rozpočet dlouhodobého externího financování (Veber, Srpová, 2012).

Koráb, Režňáková a Peterka (2007) uvádějí, že při zakládání nového podniku vychází podnikatel ze současných dat, která jsou jakýmsi odhadem vycházejícím z analýzy současné situace a odhadu budoucího vývoje finanční v souladu s jeho cíli a aktuálním vývojem trhu.

Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík (2011) dodávají, že finanční plán by měl obsahovat soupis finančních potřeb pro plánovaný podnikatelský záměr (zakladatelský rozpočet), účetní výkazy dle platných norem (výkaz cash-flow - odhady a rozpočty pro peněžní toky, výkaz zisků a ztrát neboli výsledovka, rozvaha, analýza bodu zvratu), soupis všech vlastních i cizích zdrojů a fondů (půjčky, úvěry, dotace apod.). Měl by také přesvědčit externí subjekt o rentabilitě podnikání. Z toho důvodu se doporučuje uvést i poměrové finanční ukazatele. Finanční plán se obvykle zpracovává s použitím několika modelových scénářů, které mohou během činnosti nastat - optimistická varianta pro případ, že vše půjde podle našich představ a lépe, pesimistický scénář pro případ možných komplikací a realistická varianta odpovídající nejpravděpodobnější reálné situaci.

Rozvaha

Je základním účetním výkazem, který udává přehled o aktivech a pasivech v peněžním vyjádření, který účetní jednotka vypracuje k rozvahovému dni, většinou k poslednímu dni účetního období. Zobrazuje stavové veličiny. Stavové veličiny vyjadřují stav majetku, zásob, atd. k určitému datu. Aktiva se nacházejí na levé straně, představují majetek společnosti a pasiva jsou umístěna na straně pravé. Funkce rozvahy spočívá v zachycení informací o majetkové a zdrojové struktuře podniku. U rozvahy platí princip bilanční rovnosti, který je vyjádřen tak, že celková suma aktiv se rovná celkové sumě pasiv (Dvořáková, 2011).

Výkaz zisků a ztrát

Jedná se o písemný přehled výnosů, nákladů a hospodářského výsledku podniku za určité období. Nebo lze říci, že je to tokový výkaz, který obsahuje tokové veličiny. Tokové veličiny vyjadřují hodnotu vytvořenou za určité období. Struktura výkazu zisku a ztráty je stanovena opatřením čj. 281/97 417/2001 Ministerstva financí. Výkaz obsahuje údaje za dvě období, a to za běžné účetní období a za minulé účetní období a je založen na tzv. akruálním principu, to znamená, že účetní operace jsou zachyceny do výkazu v tom období, kdy se udály, s tím, že s daným obdobím časově i věcně souvisejí (Skálová, 2019).

Přehled o peněžních tocích (výkaz cash flow)

Mladý a velmi krátkou dobu používaný výkaz srovnávající příjmy a výdaje peněžních prostředků za určité období. Informuje o pohybu peněžních prostředků a peněžních

ekvivalentů za určitý časový interval. Peněžní prostředky zahrnují peníze v hotovosti, na účtech a peníze na cestě. Peněžními ekvivalenty se rozumí krátkodobý likvidní majetek, který je snadno směnitelný za předem známou částku. Výkaz je tokovým výkazem, který se nemusí vždy týkat pouze pohybu peněz, ale může jít i o pohyb krátkodobého likvidního finančního majetku. Hlavním cílem je dosáhnout co nejvyšších hodnot nebo popřípadě stále se zvyšujících hodnot cash flow. (Sedláček, 2010)

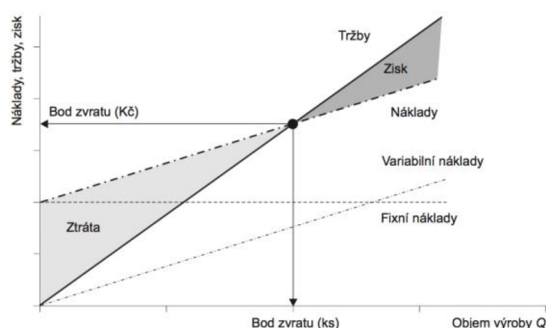
Finanční analýza

Pojem finanční analýza lze definovat celou řadou způsobů. Finanční analýza je metoda nebo činnost, při které se hodnotí podnik z hlediska jeho hospodaření, finanční situace a slabých stránek, které by následně umožnili přijímat rozhodnutí a opatření do budoucnosti, jež by vedly ke zlepšení hospodaření podniku. Stejně tak lze finanční analýzu charakterizovat jako rozbor finanční situace podniku (Kalouda, 2016).

Finanční situace podniku je vyjádřena vztahem mezi finančními prostředky a finančními potřebami a je ovlivněna vnějšími a vnitřními faktory. Mezi vnější (externí) faktory můžeme zařadit zcela určitě úrokové sazby, daně, cla, makroekonomické vlivy (inflace, vývoj měnových kurzů). Ve vnitřních (interních) faktorech se jedná o organizaci práce, produktivity práce, hospodárnosti, rentabilitě (Růčková, 2019).

Analýza bodu zvratu

Bodem zvratu (anglicky Break-Even Point, někdy se mu říká bod zlomu nebo mrtvý bod) nazýváme takový objem produkce, při kterém jsou celkové náklady rovny celkovým tržbám, respektive podnik dosahuje nulového zisku. Od tohoto bodu začíná být podnik ziskový. Graficky lze tento stav vyjádřit na níže uvedeném obrázku 2.



Obrázek 2: Grafické znázornění bodu zvratu

(Zdroj: Scholleová, 2012, s. 49)

Dle Kaloudy (2016) je bod zvratu východiskem pro stanovení ceny. Postup, pomocí něhož si bod určíme, se nazývá analýza bodu zvratu. Základní vztah pro výpočet objemu produkce, při kterém je dosahováno bodu zvratu lze zapsat následovně:

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - vn}$$

kde Q_{BZ} – bod zvratu z hlediska produkce

FN - fixní náklady

p – prodejní cena produktu

vn – variabilní náklady na jednotku produkce

1.7.10 Hodnocení rizik

Každý podnikatelský plán v sobě nese určitou míru rizika, proto by součástí plánu měla být analýza rizik, která se snaží zmírňovat negativní vlivy rizikových faktorů. Riziko slouží jako hnací motor podnikání, podnik nemůže být dlouhodobě úspěšný, pokud není ochotný podstoupit určitý stupeň rizika, ale projevují se dosažením horších hospodářských výsledků, případně i bankrotem (Martinovičová, 2014).

Podle Korába, Režňákové a Peterky (2007) existují čtyři klíčové kroky ke snaze řízení rizika:

- identifikace rizikových faktorů – zaměření na rizikové faktory, které by mohly negativně i pozitivně ovlivnit výsledky podniku – trhy, produkty, obchody, management, atd.
- Kvantifikace rizik – umožňuje za pomoci technik provést číselné vyjádření rizik.
- Plánování krizových scénářů – vytvoření několika možných scénářů a tím i několik příprav strategií, plánů, postupů a procedur v případě, kdy by se některé riziko stalo skutečností.
- Monitoring a „řízení“ – představuje průběžnou i trvalou kontrolu, včetně sledování předem očekávaných, ale i neočekávaných vlivů, které mohou díky vnějšímu prostředí vstupovat a ovlivňovat podnikatelský záměr.

1.7.11 Přílohy

Přílohy k podnikatelskému plánu obvykle obsahují veškeré materiály, které není zapotřebí začlenit do hlavního textu podnikatelského záměru, nebo se do samotného plánu nevešly, ale jsou natolik důležité, aby byly brány v potaz. V textu však musí být na tyto přílohy odvolávka. Jedná se například životopisy klíčových osob, výpis z obchodního rejstříku, zprávy, články a pojednání z časopisů a novin o trhu a produktu, podklady z finanční oblasti – rozvaha, výkaz zisků a ztrát, obrázky, výkresy, smlouvy (Hisrich, 1996).

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole budou využity teoretické poznatky a provedeny všechny podstatné analýzy, které napomohou k získání detailnějšího zobrazení trhu, na který hodlá lesní školka Odehnal vstoupit se svým podnikatelským záměrem. Na začátku bude zhodnocena současná situace na daném trhu, která odhalí majiteli podniku stav tržní konkurence. Následně bude proveden vlastní marketingový výzkum trhu, který není zacílen na žádnou vybranou kategorii potenciálních zákazníků, ale je určen pro kohokoliv. V závěru této části práce budou zpracovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které pomůžou získat přehled o proveditelnosti zamýšleného projektu, přizpůsobit se současným podmínkám a vyhnout se velkým chybám. Veškeré analýzy budou zpracovány na základě získaných nejnovějších dat, aby bylo dosaženo reálného obrazu současného stavu konkurenčního trhu lesních školek v Boskovicích a blízkém okolí.

2.1 Současná situace v českém lesnictví

Česká republika se řadí mezi země s vysokou lesnatostí. Nejvyšší lesnatost mají v Evropě skandinávské lesy, a to Finsko a Švédsko, naopak s nejmenší procentem lesů se můžeme setkat v Nizozemsku nebo ve Velké Británii. V současné době české lesní pozemky pokrývají 2 666 376 ha, což představuje necelých 34 % z celkového území státu a celková výměra lesů se od druhé poloviny 20. století neustále zvyšuje.

Převážný podíl lesů v ČR je ve vlastnictví státu, a to necelých 60 %. Z celkové výměry lesů ve vlastnictví České republiky je 1 305,3 tis. ha ve správě podniku Lesy České republiky s.p. 123,9 tis. ha ve správě Vojenské lesy a statky ČR, s. p. a 95 tis. ha obhospodařují správy národních parků. Dále obce a jejich lesní družstva vlastní něco. Ekonomická situace je v rámci hospodaření v lesích opravdu nepříznivá, a to zejména kvůli poškozeným porostům kůrovcem a vichřicemi (projevy dlouhodobého sucha), proto je velmi důležité plochy lesních porostů obnovovat a sázet druhově odolné lesní porosty, které budou lépe odolávat krizových situacím.

Také vzhledem ke klimatickým změnám dochází k významné změně druhové skladby lesů a k samotnému rozpadu současných lesů nejen u nás, ale i ve všech evropských zemích. Jedná se především o důsledek změny hospodaření s vodou a celkovým vodním

režimem. Proto se nově zakládáné lesní porosty budou muset přizpůsobovat daným podmínkám a v součinnosti na pěstování odolného sadebního materiálu.

Většinu sadebního materiálu v České republice zajišťují čtyři největší školkařské subjekty, a to společnosti LESCUS Cetkovice, s.r.o., LESOŠKOLKY s.r.o., Wotan Forest, a.s., a Kloboucká lesní s.r.o. Lesní školky vyprodukují několik desítek milionů kusů sazenic ročně, a to ve skladbě 70 % proskokořenných sazenic a 30 % krytokořenných sazenic.

2.2 Marketingový průzkum trhu

Objektem mého průzkumu se stali vlastníci lesních pozemků, tedy potenciální zákazníci. Zda a jak velký zájem bude u potenciálních odběratelů o otevření nové lesní školky či ne jsem zjišťovala pomocí marketingového průzkum trhu, který považuji za nejlepší možnou variantu v případě získání co nejvíce názorů o daném návrhu. Pro realizaci svého výzkumu jsem využila techniku šetření pomocí jednoduchého dotazníku z důvodu jednoduchosti a nízkých nákladů této formy průzkumu.

Anonymní dotazník, kterým byl zjišťován zájem o nový podnik, obsahuje 12 uzavřených otázek. Při aplikaci uzavřených otázek jsou odpovědi v dotazníku předem vyznačeny a respondent pouze svůj názor nebo postoj zatrhává. Domnívám se tedy, že bude větší ochota respondentů se dotazníkové šetření zúčastnit, protože vyplňování dotazníku je velmi jednoduché a rychlé.

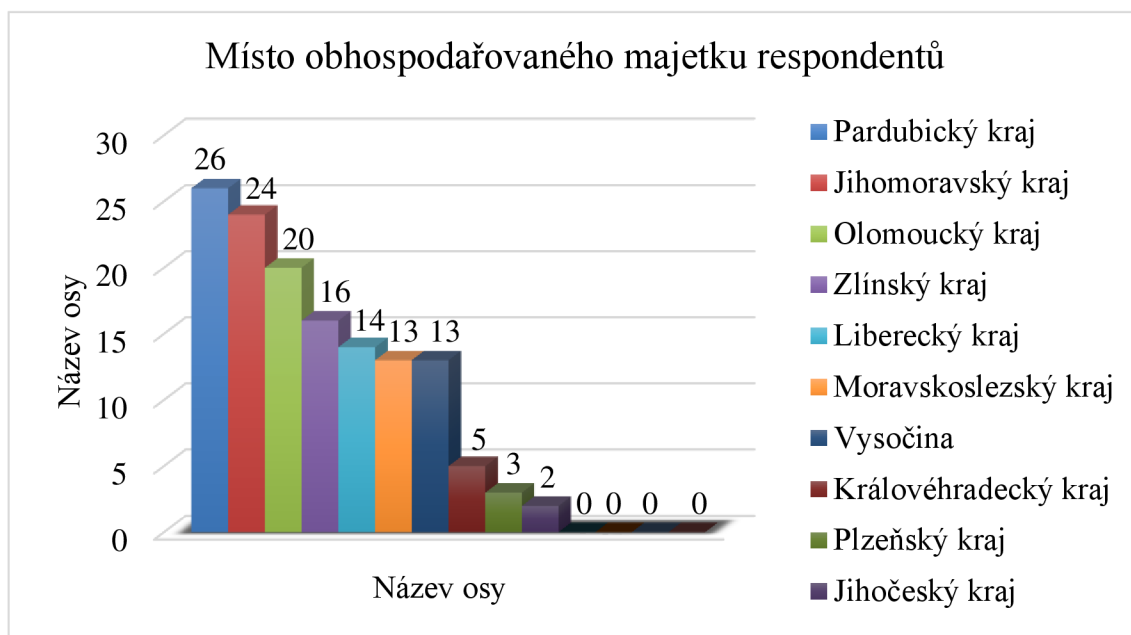
Vytvořený dotazník zahrnuje různé podoby uzavřených otázek, a to dichotomické (ano, ne), polytomické (ano, ne, nevím) a výběrové (jeden výběr). Znění celého dotazníku je uvedeno v příloze 1 této diplomové práce.

2.2.1 Výsledky marketingového průzkumu

Tato metoda byla provedena v období od prosince 2018 do ledna 2019. Respondenti byli oslovení několika způsoby, a to rozesláním dotazníků pomocí e-mailu a osobním předáním dotazníku. Celkem bylo uvedenými způsoby osloveno 170 dotazovaných. Kompletně vyplněné dotazníky vrátilo 136 respondentů. Z celkového počtu oslovených potenciálních odběratelů je to 80 %. Pro lepší přehlednost jsou výsledky k určitým otázkám převedeny do grafů, kde jsou odpovědi barevně oddělené.

Nejprve byly v dotazníku zjišťovány základní informace o zákaznících, jako je velikost a oblast obhospodařovaného lesního majetku. Z dotazníků vyplynulo, že největší zastoupení mezi respondenty mají majitelé lesních pozemků s velikostí pohybující se mezi 5 001 až 10 000 ha (72). Pouze čtyři dotazovaní obhospodařují lesní majetek větší jak 50 000 ha. Dalších 43 má lesní pozemky o rozloze, která se pohybuje v rozmezí 10 001 až 50 000 ha. Celkem 17 respondentů zaškrtno odpověď „2 001– 5 000 ha“ a ani jeden z dotazovaných ne zvolil odpověď „do 100 ha“ a „101 – 2 000 ha“.

O tom, v jakém kraji se nachází převážná část obhospodařovaného lesního majetku daného respondenta, vypovídá graf 1. Dotazníkové šetření ukázalo, že výrazně převažují vlastníci pozemků z Pardubického kraje, Jihomoravského kraje, Olomouckého kraje a Zlínského kraje.

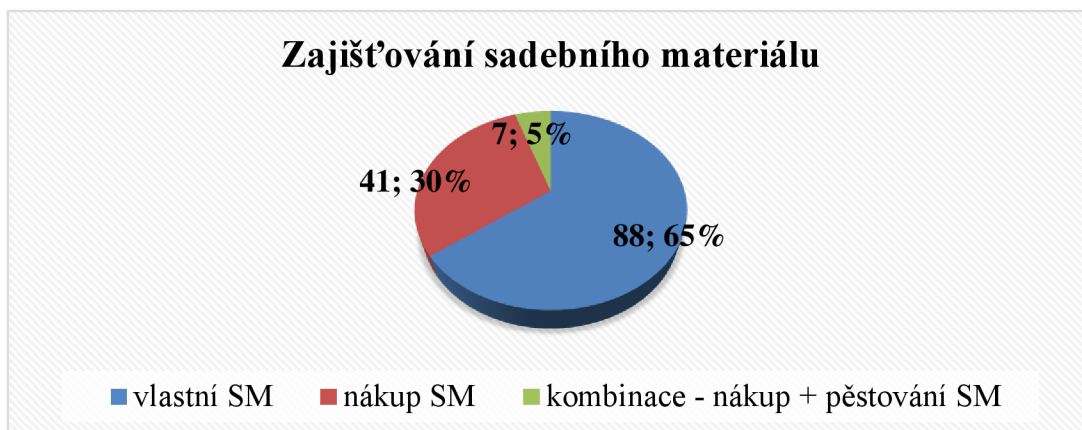


Graf 1: Místo obhospodařovaného majetku respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Třetí otázka zkoumala, zda a jakým způsobem si zákazníci potřebný sadební materiál pro obnovu lesa zajišťují. Bylo možné vybrat si jednu ze tří odpovědí. Nadpoloviční většina dotazovaných (65 %) uvedla, že si výhradně sadební materiál nakupují, jak je zachyceno v grafu 2. Dalších 30 % uvedlo, že část sadebního materiálu využívá z vlastní produkce a zbylou část nakupuje od dodavatelů. Pouhých 5 % odpovědělo, že si pěstují vlastní

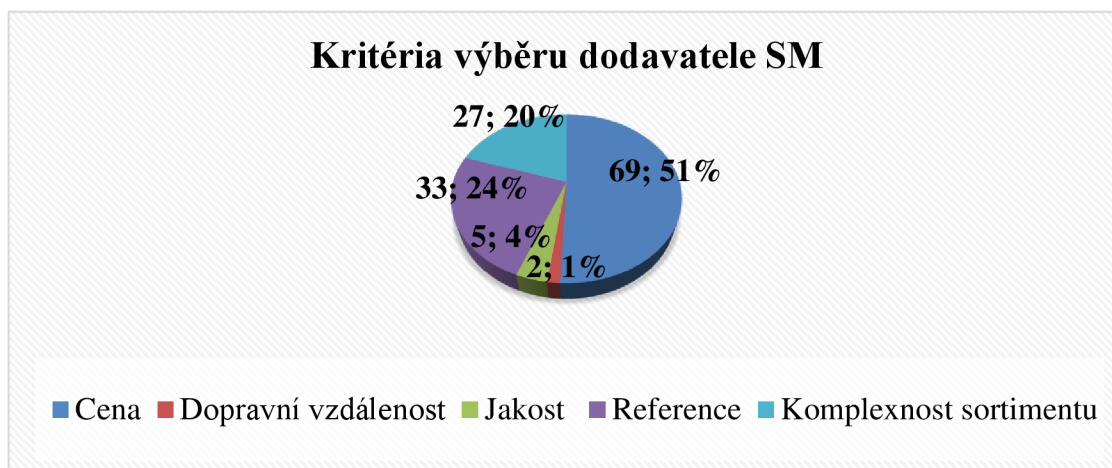
sadební materiál. Z odpovědi vyplývá, že drtivá většina dotazovaných si zajišťuje potřebný sadební materiál nákupem od dodavatelů.



Graf 2: Zajišťování sadebního materiálu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Čtvrtá otázka prověřovala faktory, které jsou pro majitelé lesních pozemků důležité v případě výběru dodavatele sadebního materiálu. Do otázky bylo vloženo pět odpovědí. Přes 50 % dotazovaných na tuto otázku odpovědělo, že rozhodujícím kritériem při výběru dodavatele reprodukčního materiálu je cena. Objevilo se i poměrně vysoké procento respondentů (24 %), kteří vybírají dodavatele na základě získaných referencí. Dále z níže uvedeného grafu vyplývá, že 20 % dotazovaných uvedlo jako důležitý faktor komplexnost nabízeného sortimentu. Zbylých 5 % vlastníků se k otázce vyjádřilo, že za zásadní kritérium považují jakost sadebního materiálu a dopravní vzdálenost.



Graf 3: Kritéria výběru dodavatele sadebního materiálu

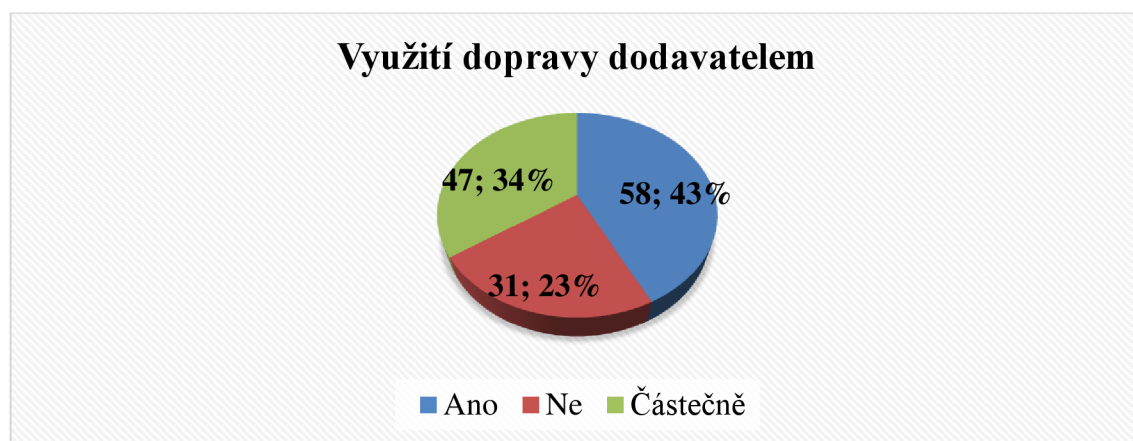
(Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka zkoumala, jakou plochu průměrně ročně vlastníci obnovují. 63 respondentů (46 %) průměrně ročně obnovuje plochu v rozmezí 51 až 100 ha. Dále pak následuje 42 vlastníků, kteří průměrně ročně obnoví plochu do 50 ha. Dále 28 dotazovaných obnovuje plochu v rozmezí od 101 ha do 200 ha a pouze 3 dotazovaní obnovují plochu větší jak 201 ha.

Následně se dotazník ptal respondentů, jaký typ dřeviny, zda listnatý nebo jehličnatý reprodukční materiál, převážně využívá pro obnovu lesních pozemků. Dle odpovědí z dotazníků, je jasné, že naprostá většina dotazovaných (tedy 98 vlastníků) používá listnaté dřeviny.

Sedmá otázka se zaměřila na upřednostňování krytokořenného sadebního materiálu před prostokořenným. Z celkových 136 dotazovaných zaškrtnlo 109 respondentů odpověď „ano“. A zbylých 27 účastníků dotazníkového průzkumu zvolilo odpověď „ne“.

Další otázka zjišťovala, zda by majitelé lesních pozemků využili dopravu dodavatelem na jejich předem určené místo. Ze 43 % náklonnosti k výběru odpovědi „ano“ vyplývá, že by respondenti využívali dodání sadebního materiálu na místo určení dodavatelem. 47 respondentů by tuto možnost využilo jen částečně a dokonce 31 účastníků průzkumu by tuto možnost nevyužilo. Odpovědi jsou zpracovány v níže uvedeném grafu.



Graf 4: Využití dopravy dodavatelem

(Zdroj: vlastní zpracování)

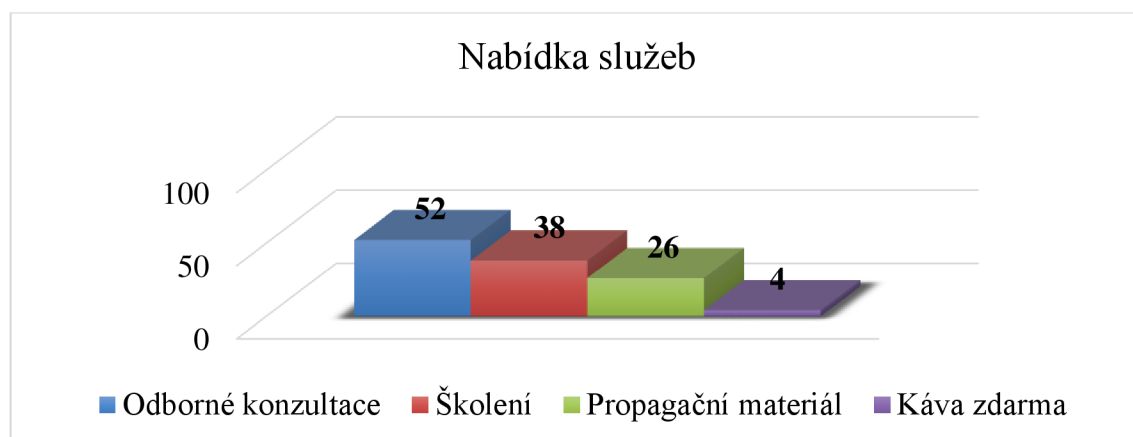
Devátá otázka se zabírala využíváním jednotlivých druhů jehličnatých a listnatých dřevin. Všichni dotazovaní měli možnost u této otázky zaškrtnout více políček. Na základě výsledků lze usoudit, že nejvíce využívanou dřevinou je buk lesní. Tuto dřevinu volilo 102 respondentů. Druhou nejvíce zmiňovanou dřevinou je smrk ztepilý. Další

významnou položkou je dub letní/zimní. V menší míře se objevily dřeviny jako douglaska tisolistá (32 dotazovaných) a borovici lesní (16 dotazovaných). Dalších 14 respondentů zmínilo jedli bělokorou. Naopak nulový zájem je o olši lepkavou, jilm horský a lípu srdčitou.

Další otázka se týkala zájmu o otevření nové lesní školky, která by se zaměřila jen na produkci krytokořenných sazenic, kdy 72 % dotazovaných by tuto školku uvítalo, 24 % respondentů je to jedno a 4 % se vyjádřila záporně.

Prostřednictvím další otázky jsem se snažila najít odpověď, jestli si potenciální zákazníci myslí, že umístění naší lesní školky do katastru obce Boskovice je strategicky výhodné. 57 % respondentů považuje lokaci lesní školky v obci Boskovice za vhodnou, 28 % dotazovaných si nemyslí, že umístění školky je strategicky výhodné a pro zbylých 15 % respondentů není důležité umístění lesní školky.

Poslední, jedenáctá, otázka se týkala zjištění informací, o jaký druh nabízené služby by zákazníci měli zájem, popř. jaká služba by se měla objevit v nabídce poskytovaných služeb nové lesní školky. Ze všech možných druhů služeb, které byly v dotazníku uvedeny, největší počet účastníků průzkumu vyjádřilo zájem o odborné konzultace a poradenství. Dle následujícího grafu je patrné, že respondenty zaujala možnost využití pravidelného školení zaměřená na aktuální témata. Dále pak noví zákazníci by ocenili možnost získat propagační materiál. Dokonce 16 respondentů se k této otázce nevyjádřilo. Mohu to chápat tak, že potenciální zákazníci, buď netouží po nabízených službách, nebo je ani jedna z uvedených nabízených služeb nezaujala.



Graf 5: Nabídka služeb novým odběratelům

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.2.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Vzhledem ke struktuře dotazníků a předpokládané neznalosti konkrétních produktů je přínos tohoto dotazníku v rámci uvažovaného podnikatelského záměru pouze informativní. Nemá za cíl konkrétně rozhodnout o realizaci tohoto záměru, ale má pouze napomoci v tomto rozhodování. Dotazník byl zaměřen na konkrétní úzkou skupinu lidí, a to vlastníky lesních pozemků.

Nejčastěji byli dotazováni vlastníci, kteří obhospodařují lesní majetek v celkové výměře 5 001 až 10 000 ha převážně v kraji Pardubickém a Jihomoravském. V případě výběru dodavatele sadebního materiálu rozhoduje u vlastníků lesních pozemků jednoznačně cena. Většina účastníků dotazníkového průzkumu také uvedla, že reprodukční materiál zajišťují nákupem a průměrná plocha, kterou ročně majitelé lesních pozemků obnoví, se pohybuje nejčastěji v rozmezí 51 až 100 ha.

Tak jak bylo předpokládáno, většina z dotazovaných využívá listnaté dřeviny před jehličnatými a stále více upřednostňují krytokořennou sazenici před prostokořennou. A to z důvodů, že se celá Česká republika potýká historicky s největší kůrovcovou kalamitou za dobu existence moderního lesnictví, což znamená za posledních 200 až 250 let. Došlo především k velkému propadu prodeje jehličnatých sazenic, především smrku ztepilého, který se pěstuje až čtyři roky a v dospělosti se nedokáže bránit kůrovci. Ale stále patří mezi velmi využívané sazenice při obnově lesa.

Naopak stoupá zájem o listnaté sazenice, které se pěstují kratší dobu a jsou odolnější. Jedná se především o buk lesní, dub letní i zimní. Krytokořenný sadební materiál oproti prostokořennému má výhodu v tom, že je kratší doba pěstování, rychlejší, jednodušší výsadba, vyšší ujímavost, velký výškový přírůst, a především je odolný proti nepříznivým klimatickým podmínkám po výsadbě.

Z dotazníku vyplývá, že o uvažovaný podnik by mezi lesníky byl zájem a umístění do katastru obce Boskovice by bylo strategický výhodné.

2.3 PESTL analýza

Pro rozbor cílového trhu, ve kterém se lesní školka bude vyskytovat, jsem si zvolila PESTL analýzu, která umožňuje zhodnotit dané prostředí z několika pohledů a kategorií. V rámci PESTL analýzy se hodnotí pět vnějších oblastí – sociálně-kulturní,

technologická, ekonomická, politicko-právní, legislativní, jimž by společnost měla věnovat pozornost. Smyslem analýzy je najít odpovědi na tři základní otázky:

1. Které z faktorů vnějšího prostředí mají vliv na firmu?
2. Jaké jsou účinky daných faktorů?
3. Které z faktorů jsou v budoucnosti pro podnik nejdůležitější?

Sociálně kulturní aspekty

V této oblasti se nejčastěji posuzují společenské faktory a hodnotí demografická stránka konkrétního místa podnikání, tedy Boskovice nebo z pohledu celého Jihomoravského kraje – počet obyvatel, hustota osídlení, vzdělanost, životní úroveň atd.

Jihomoravský kraj

Jihomoravský kraj se rozkládá při hranicích s Rakouskem a Slovenskem a na spojnici Středozeří se střední a severní Evropou a je tvořen sedmi okresy, a to okresy Blansko, Brno-město, Brno-venkov, Břeclav, Hodonín, Vyškov a Znojmo. Kraj má celkem 673 obcí, statutárním městem je Brno, které je zároveň druhým největším městem České republiky. Rozlohou přes 7 000 km² (9 % z celkové rozlohy ČR) a počtem obyvatel více jak 1 183 000 se kraj řadí na čtvrté místo v České republice. Počet obyvatel se rok od roku zvyšuje, nejvíce obyvatel v roce 2017 přibýlo v okrese Brno-venkov, naopak pokles počtu obyvatel byl zaznamenán v okrese Hodonín. Na celkovém přírůstku se kladně podílel přirozený přírůstek, ale především stěhování a zahraniční migrace. Migrační přírůstek obyvatel trvá nepřetržitě již od roku 2003. Průměrný věk obyvatel činí 42,3 roku a z pohledu věkové skladby obyvatelstva největší část obyvatel kraje tvoří osoby ve věku 15 až 64 let, poté následuje skupina obyvatel ve věku 65 a více let a nejnižší podíl tvoří obyvatelé ve věku do 14 let.

V roce 2017 tvořilo pracovní sílu necelých 600 tisíc osob a průměrná hrubá mzda činila ve 3. čtvrtletí roku 2018 30 561 Kč. Neustále se zvyšuje úroveň vzdělanosti pracovních sil. Na nadprůměrné vzdělanostní úrovni zaměstnaných a obyvatelstva má podíl kvalitní systém vysokého školství. V Brně je hned několik veřejných a státních vysokých škol. Podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR bylo ke konci roku 2017 na úřadech práce evidováno 37 290 uchazečů o zaměstnání.

Jihomoravský kraj patří k regionům s výrazným ekonomickým potencionálem, protože výhodou kraje je vynikající dopravní dostupnost a strategická poloha na křižovatce transevropských silničních a železničních dálkových tras. Zejména v posledních letech roste počet podnikatelských subjektů v oblasti počítačové technologie. Na vysoké úrovni je i zemědělství. Zemědělská půda tvoří 60 % výměry regionu. Pro kraj je typické vinohradnictví, ovocnářství, zelinářství, lesnictví a produkce dřeva. Nelze opomenout vzhledem k průmyslové tradici Brna a jeho okolí na dominantní postavení ve zpracovatelském průmyslu (Český statistický úřad, 2017).

Město Boskovice

Boskovice jsou město v okrese Blansko v Jihomoravském kraji, které se nachází 14 km severně od Blanska a 33 km severně od Brna na hranicích Dražanské vrchoviny. Severovýchodně od města leží vodní nádrž Boskovice a přírodní park Řehořkovo Kořenecko. Boskovice jsou přístupné z Brna a od Svitav po silnici č. 43, kterou u Boskovic kříží tah silnic z Prostějova do Žďáru nad Sázavou. Město má v současnosti přes 11 500 obyvatel, z toho přes 5 500 mužů a 6 105 žen. Průměrný věk obyvatel je 42,7 let.

Lesní školka by byla umístěna v ulici Chrudichromká. V blízkost se nachází průmyslová zóna, fotovoltaická elektrárna, retenční nádrž. Přístupové cesty z pohledu dodavatelského i odběratelského jsou příjemné, jelikož celá ulice Chrudichromská má asfaltový povrch a navazuje na hlavní tah silnice II/150. Tato silnice druhé třídy vede ze Středočeského kraje přes Vysočinu, Jihomoravský kraj a Olomoucký kraj až do kraje Zlínského, což je pro umístění provozovny lesní školky velmi výhodné. Zákazníci se do lesní školky mohou dostat i pomocí městské hromadné dopravy, ale i pěšky. Vedle budovy se bude nacházet i parkoviště.

Technologické aspekty

Technologie jdou rychle dopředu a jsou neustále vyvíjeny nové produkty, softwary, hardwary a další věci, které usnadňují a zlepšují pracovní procesy. Proto se každá společnost snaží investovat do nových technologií, které budou přinášet vyšší výkony a samozřejmě investují vlastní finanční prostředky do výzkumu a vývoje nových výrobků. Díky těmto investicím se snaží podnik vynikat před konkurencí.

Jihomoravský kraj se stává čím dále více významným centrem pro vědu a výzkum, obzvláště město Brno vyniká podporou vědy a výzkumu. Nalezneme zde několik vědecko-výzkumných parků, moderní skvěle vybavené laboratoře, které podporují i soukromý sektor ve formě nabízených spoluprací. Celkové výdaje na výzkum a vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2017 dosáhly 15,5 mld. Kč.

I když celkové výdaje na výzkum a vývoj v ČR se pohybovaly rekordně přes 90 miliard Kč, tak s výjimkou několika málo školek české lesní školkařství stagnuje nebo i klesá. Dokonce je české školkařství za vyspělými školkařskými provozy v Holandsku, Skandinávii 10 let pozadu. Příčin tohoto stavu je celá řada. Nedostatečné investice do školkařských provozů, v oboru dochází k velké obměně školkařů, existuje nedostatečná péče o vzdělání školkařů a v praxi dochází k neustálým výkyvům v požadavcích odběratelů na množství, druh dřeviny a kvalitu kupovaného sadebního materiálu. Proto lesní školkařství potřebuje nutně další vývoj a výzkum. Ale v České republice je zatím takový stav, že majitelé školek dávají do výzkumu buď naprosto malé částky, nebo nechtějí a nedávají do výzkumu žádné peníze a požadují, aby školkařský výzkum platila státní výzkumná pracoviště. Co se týče mechanizace pro lesní školkařství, tak výzkum v ČR se po roce 1989 dokonce úplně zastavil.

Nejnovější využívanou technologií v České republice je plnicí a osévací linka z produkce švédské firmy Bjoerkmar construction & consulting AB, která je potřebná pro pěstování krytokořenného sadebního materiálu formou nové technologie BCC, tedy metodou tzv. vzduchového polštáře. Švédská společnost je ochotna vyrobit jednotlivé komponenty přesně podle požadavků zákazníka. Každá součástka je svým způsobem originálem a nic nezůstává na skladě. I když prvotní hodnota investice do této linky je zprvu velice vysoká a nákladná. Následně však vynaložené finanční prostředky se společností obratem vrátí, protože časová náročnost a finanční náklady na přípravu a výsadbu krytokořenných sazenic jsou mnohem nižší než s prostokořenými sazenicemi. Nová technologie firmě zvětší tržní podíl a zvýší konkurenceschopnost.

Ekonomické aspekty

Každá společnost je ovlivňována základními makroekonomickými ukazateli, jako je například míra inflace, míra nezaměstnanosti či ekonomický růst. Každý z ukazatelů se svým způsobem bude dotýkat podniku.

Míra inflace lze definovat jako růst cenové hladiny. Podle Českého statistického úřadu dosáhla průměrná roční míra inflace v roce 2018 hodnoty 2,1 %. Ministerstvo financí ČR tvrdí, že i nadále bude mírně růst průměrná míra inflace, a to z důvodu zvyšování ceny ropy. V případě, že dojde k opětovnému zvyšování cen a snižování kupní síly peněz, způsobí to, že zákazníci budou méně nakupovat, šetřit nebo budou hledat dodavatele s nejnižší cenou.

Vysoká nezaměstnanost má své pozitivní i negativní dopady na danou společnost. Pokud dojde ke zvyšování nezaměstnanosti, zákazníci budou šetřit. Tím pádem firma bude přicházet o potenciální zákazníky a firma bude přicházet o tržby. Pozitivní dopad to má na firmu z toho pohledu, že bude větší výběr mezi kvalifikovanou pracovní silou. Podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR bylo ke konci roku 2018 evidováno na úřadech práce v Jihomoravském kraji 32 042 uchazečů o zaměstnání. Jihomoravský kraj dosáhl třetí nejvyšší příčky mezi 14 kraji České republiky v podílu nezaměstnaných osob na obyvatelstvo (3,86 %). Nejvyšší byl vykazován v Moravskoslezském kraji (4,65 %). V Jihomoravském kraji je dlouhodobě nejvyšší nezaměstnanost v okrese Znojmo. Na druhou stranu nejnižší nezaměstnanost je stále v okresech Blansko a Vyškov.

Počet zaměstnanců v lesnictví ve fyzických osobách u subjektů v podnikatelské a nepodnikatelské sféře v roce 2017 byl 13 386, z toho ve státní sféře pracovalo 5 319, v soukromém sektoru 6 048 a v obecním sektoru 2 019. I když meziročně došlo k mírnému nárůstu zaměstnanců v lesnických činnostech, o necelá 2 %, tak pokračuje trend jeho nepřetržitého poklesu již od roku 1989.

Ke konci roku 2017 průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců – fyzických osob v lesnictví činila celkem 26 697 Kč, ve státním sektoru 30 237 Kč, v soukromém sektoru 24 502 Kč a v obecním sektoru 23 949 Kč. Celkem tedy mzdy bez ostatních osobních nákladů (odměny, odstupné, odchodné) činily 4 288 432 tis. Kč. Mzdy v lesnictví nejsou tou pravou motivací, která by zajistila dostatek kvalitních a kvalifikovaných pracovníků v lesním hospodářství i přes každoroční nárůst průměrných mezd v lesním hospodářství.

Hrubý domácí produkt je celková hodnota statků a služeb vytvořených za určité období na určitém území, vyjadřuje tedy velikost ekonomiky. V případě, že se hodnota hrubého domácího produktu zvyšuje, zvyšuje se tak ekonomický růst a dochází ke zvyšování spotřeby. Dle Českého statistického úřadu HDP vzrostl v roce 2018 meziročně o 3,0 %.

Tento růst by měl dle prognózy MF ČR pokračovat i v roce 2019. K jeho růstu přispěla významně domácí poptávka. Češi se nebáli nakupovat, a proto spotřeba domácností rostla. Také hodnota investic českých firem rostla. Společnosti měnily svůj vozový park a investovaly do staveb a modernizace strojů. K růstu také přispěla odvětví průmyslu a skupina odvětví obchodu, dopravy, skladování, ubytování a stravování. Růst HDP má pozitivní vliv na růst podniku, a tedy i příznivý vliv na tento podnikatelský záměr.

Ekonomika lesního hospodářství je úzce spjatá s ekonomikou životního prostředí, protože les představuje v České republice necelou 1/3 rozlohy a zabývá se využíváním obnovitelného přírodního zdroje – lesa pro produkci zboží jako je dříví a produkci nedřevních výrobků. Na všechny podnikatelské subjekty v lesním hospodářství nyní doléhá intenzivní tlak na snižování nákladů všeho druhu, především přímých nákladů na pěstební činnost, včetně srovnávání konkurenceschopnosti s jinými, lesnickými vyspělými zeměmi.

Politicko – právní aspekty

Aktuální politická situace v České republice i mimo ni je velmi důležitá, protože má vliv na mnohé ekonomické faktory. V současné době lze říci, že právní prostředí a stabilita vlády v ČR není ideální, všechny společnosti se potýkají s častými změnami a novelizacemi zákonů. Mezi politicko-právní faktory, které mají vliv na celý chod podniku, můžeme zařadit fakt, že Česká republika vstoupila do Evropské unie spolu s dalšími devíti zeměmi v roce 2004. Nejen že musela přijmout řadu zákonů, nařízení nebo norem, ale došlo k uvolnění pohybu zboží a služeb.

V roce 2018 proběhly hned troje volby. Druhá přímá volba prezidenta České republiky proběhla v lednu 2018. Rozhodovalo se v druhém kole mezi dvěma kandidáty, a to dosavadním prezidentem Ing. Milošem Zemanem, dr. h. c. a profesorem Ing. Jiřím Drahošem, DrSc., dr. h. c. mult. Zvítězil Miloš Zeman, který následně zahájil své druhé funkční období.

5. a 6. října 2018 proběhly v České republice komunální volby do zastupitelstev obcí, kterých se účastnilo necelých 50 % voličů. Nejvíce hlasů získalo Sdružení nezávislých kandidátů – místní sdružení celkem, a to 17 019 826, zároveň získali nejvíce mandátů ze všech možných kandidátů, a to 34 963. Na druhém místě s největším počtem hlasů skončilo politické hnutí ANO 2011 s celkovým počtem 16 732 285 hlasů a třetí místo

obsadila pravicová strana Občanská demokratická strana. Ve městě Boskovice volby do zastupitelstva vyhrála Občanská demokratická strana. Do křesla starosty usedl občanský demokrat Jaroslav Dohnálek a koaliční smlouva byla podepsána mezi zástupci těchto politických stran ODS, hnutí ANO 2011, STAN a Sportovci Boskovice, Volba pro Boskovice s podporou TOP 09 a Boskováci.

V říjnu se také volila třetina Senátu (27 z 81 mandátů). Nejvíce hlasů získali kandidáti z politické strany ODS, poté následovaly politické subjekty Starostové a nezávislí, Nezávislí kandidáti, KDU-ČSL.

Legislativní aspekty

Každý podnik podléhá řadě zákonům, vyhláškám, nařízením vlády i jiným právním normám platné na území celé České republiky. Tyto zákony a vyhlášky musí akceptovat a respektovat. Mezi právní předpisy, kterými se společnosti musí řídit, patří:

- Zákon č. 262/2006, Zákoník práce
- Zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník
- Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví
- Zákon č. 280/2009 Sb., Daňový řád

Kromě výše uvedených zákonů bude ovlivňovat činnost společnosti i oborová legislativa týkající se lesního školkařství a hospodaření v lesích. Proto je nutné se zmínit i o těchto zákonech. Za základní legislativní předpisy vztahující se k lesnímu školkařství jsou považovány:

- Zákon č. 289/1995 Sb., Lesní zákon v platném znění je základním legislativním nástrojem pro stanovení pravidel hospodaření v lesích na území České republiky. Toto legislativní opatření má prvotní význam pro vlastní vývoj lesního školkařství.
- Zákon č. 149/2003 Sb., Zákon o obchodu s reprodukčním materiálem lesních dřevin v platném znění formuluje pravidla posuzování kvality a náležitosti evidence reprodukčního materiálu lesních dřevin.

- Zákon č. 62/2017 Sb. Zákon, kterým se mění zákon č. 149/2003 Sb., o uvádění do oběhu reprodukčního materiálu lesních dřevin lesnický významných druhů a umělých kříženců, určeného k obnově lesa a k zalesňování, a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o obchodu s reprodukčním materiálem lesních dřevin), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 289/1995 Sb., o lesích a o změně a doplnění některých zákonů (lesní zákon), ve znění pozdějších předpisů

K činnosti lesního školkařství a semenářství se vztahují i dvě České státní normy, a to:

- ČSN 48 1211 Lesní semenářství – Sběr, jakost a zkoušky jakosti plodů a semen lesních dřevin
- ČSN 48 2115 Sadební materiál lesních dřevin (po provedené revizi – listopad 2012)

V reakci na mimořádný kůrovcový stav v hospodářských lesích Ministerstvo zemědělství vydalo vyhlášku dne 11. prosince 2018 o zpracování oblastních plánů rozvoje lesů a o vymezení hospodářských souborů v návaznosti na jednotlivá meliorační a zpevňující dřeviny v daných hospodářských souborech.

2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model definuje pět sil, které ovlivňují chod společnost z vnějšku. Cílem je porozumět, jaká konkurence podnikateli v oblasti vymezené předmětem podnikání hrozí, jak velká je a jaká je její kvalita a zároveň najít prostředky a metody, jak čelit konkurenci, která se přímo nebo nepřímo týká daného podniku.

Přímá konkurence – 1. síla

Před rokem 1989 se lesní školky dělily jen podle velikosti obhospodařované plochy, z nichž největší byly Oblastní školky, které produkovaly většinu potřebného sadebního materiálu pro lesní hospodářství. Lesní školkařství v souvislosti s přeměnou celkového lesního hospodářství prochází rychlými a nebývalými změnami.

Po roce 1990 došlo tak jako v celé společnosti i v lesním hospodářství k řadě významných změn. V roce 1992 byla dokončena privatizace majetku státních podniků lesního hospodářství, vznikl nový státní podnik Lesy České republiky jako výkonný orgán pro

hospodaření v lesích ve vlastnictví státu. Dále vznikly nové soukromé subjekty, lesní akciové společnosti.

V současnosti lesní školkařství prochází rychlými a nebývalými změnami. Produkci sadebního materiálu se zabývají jak vlastníci lesů, tak společnosti zabývající se dodávkami prací pro vlastníky lesů, tak specializované školkařské firmy, které mají školkařskou produkci jako hlavní podnikatelský záměr. Konkurence je v oboru pěstování reprodukčního materiálu velká a stále se vyvíjí a roste, proto se školkařské subjekty v poslední době zaměřují na takovou produkci sadebního materiálu, u kterého se dá předpokládat vyšší pravděpodobnost, že ji později na trhu uplatní. Některé firmy působí dokonce už i na zahraničních trzích. Sadební materiál dokonce pěstují i nelesní školky, které sazenice samy nepěstují, ale fungují jen jako překupníci. Proto vedení lesních školek je často nuceno k prodeji sadebního materiálu za minimální ceny a ke snižování provozních nákladů a potřebných investic.

Dodavatel uvádějící reprodukční materiál lesních dřevin musí mít pro svoji činnost platnou licenci udělenou Ministerstvem zemědělství. K 31. 12. 2017 bylo evidováno 628 držitelů této licence, z toho 319 fyzických osob a 309 právnických osob. Z toho důvodu jsem vybrala jen několik konkurenčních společností, které se dle mého názoru řadí mezi špičku lesních školek a svojí nabídkou krytokořenných sazenic mohou konkurovat nové lesní školce.

LESCUS Cetkovice, s.r.o.

Společnost LESCUS Cetkovice, s.r.o. je soukromá firma, která vznikla 1. července 1993 jako volné sdružení obcí Cetkovice, Uhřice a Světlá. Odtud je odvozen i samotný název společnost: LES Cetkovice Uhřice Světlá. 1. ledna 1995 začala provozovat svoji podnikatelskou činnost se sídlem na ulici Velká Strana 43 v Cetkovicích s jediným vlastníkem, Ing. Martinem Rozmánkem. Podnik LESCUS je držitelem certifikátu ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001, dále je držitelem certifikátu PEFC CFCS. Společnost LESCUS zajišťuje a provádí kompletní lesnické služby pro vlastníky lesa v pěstební a těžební činnosti vlastními pracovníky nebo živnostníky. Dále společnost LESCUS provozuje lesní školkařskou výrobu. V loňském roce vypěstovala téměř 12 milionů sazenic lesních dřevin. Prodej sadebního materiálu (prostorkořenné a krytokořenné sazenice) je největším zdrojem příjmů společnosti.

Kloboucká lesní, s.r.o.

Firma založená 1. června roku 1998, vznikla jako jedna z nástupnických organizací podniku Lesní společnost v.o.s. V současnosti podnik nabízí řadu služeb, a to odvoz surového dříví pomocí vlastního vozového parku, zpracování kalamit, provádí komplexní pěstební a těžební činnosti. Školkařská výroba je zajišťována ve velkoškolce Kladíkov, kde výměra produkční plochy se pohybuje okolo 32 ha. Veškeré aktivity jsou jak celorepublikové, tak i mezinárodního rozsahu v dopravní, těžební i pěstební činnosti.

LESOŠKOLKY s.r.o.

Největší konkurenční firmou v pěstování sazenic je společnost LESOŠKOLKY s.r.o. Ta se specializuje především na produkci sadebního materiálu pro zalesňování a obnovu lesa realizovaná formou pěstování prostokořenné sadby s využitím sedmiřádkové technologie a sadby krytokořenné. Nabízí 141 druhů dřevin. Pěstování sadebního materiálu pro pěstitele vánočních stromků, pěstování podnoží na roubování, pěstování okrasných dřevin nebo pěstování vánočních stromků patří mezi další činnosti této společnosti. Historie podniku se datuje již od roku 1895. V loňském roce podnik vyprodukoval přibližně 20 až 25 milionů sazenic v 7 výrobních střediscích (Řečany nad Labem, Kladruby nad Labem, Brandýs nad Labem, Františkovy Lázně, atd.).

Wotan Forest a.s.

Nejmladší konkurenční společnost vznikla v roce 2003. Sídlo podniku se nachází v Českých Budějovicích 4, Rudolfovska 202/88. V roce 2011 se Wotan Forest a.s. stal členem koncernu AGROFERT. Tímto krokem získala společnost stabilní zázemí pro další možný růst a vývoj firmy. V současnosti má více jak 700 zaměstnanců, kteří pracují na 4 pilách a 4 dřevozpracujících závodech, další pracovníci se starají o stromky v 19 lesních školkách (LŠ Budišov, Cikar, Česká Lípa, Čikov, Litvínov, Protivín, Sušice, Zátoky, atd.), které disponují rozlohou přes 300 hektarů. Školky zajišťují produkci sadebního materiálu lesních a okrasných dřevin od velikosti semenáčku až po velikosti alejových stromů, včetně prostokořenného sadebního materiálu, tak i sadebního materiálu v kontejnerech různých velikostí nebo s kořenovým balem.

Zákazníci – 2. síla

Zákazníci jsou pro podnik velice důležití a obracejí se na společnosti na základě doporučení od stávajících či bývalých klientů nebo jsou přímo oslovováni firmou a řídí se vzorcem Objednávka plus dodávka rovná se spokojenost a snaží se využívat stejně jako většina současných podniků, řadu nástrojů marketingového mixu. Stěžejní je zde stále výroba a cena, která je nejdůležitějším prvkem marketingového mixu, protože přináší firmě jako jediná zisk. Kvalitní produkty a služby za přiměřenou cenu jsou základními požadavky, které očekávají všichni zákazníci.

Komerční produkt je v podstatě vyráběn pro anonymního zákazníka, ale produkt v odvětví lesního školkařství je „vyráběn“ pro konkrétního zákazníka. Zákazníci lesních školek jsou tvořeni nejčastěji lidmi, kteří chtějí obnovovat lesy či zalesňovat, pěstitele vánočních stromků, soukromí či státní vlastníci. Největšími odběrateli sadebního materiálu jsou Vojenské lesy a statky ČR, s. p., Lesy České republiky, s. p. a také například společnost PETRA spol. s r.o., která se zaměřuje především na těžební činnost (obchodování s dřevní hmotou) a vlastníci obecních a soukromých lesů v Jihomoravském kraji.

Vlastníci velkých lesů řídí lesní hospodářství Lesním hospodářským plánem a malí vlastníci lesů se řídí lesní hospodářskou osnovou, kde jsou naplánované základní činnosti v péči o les na nadcházejících deset let. Lesní hospodář upřesní na jednotlivé roky potřeby sazenic pro zalesnění nejen co do počtu ale i druhu. Vlastníci malých lesů, obecních lesů a lesních družstev občas mají problém zajistit dostatečný počet sadebního materiálu, který odpovídá požadavkům lesního hospodáře. Je to z důvodu toho, že školky musí nejprve vykrýt požadavky pro LČR, s.p. a VLS s.p., kteří mají dle Smlouvy o dodržování podmínek při pěstování sadebního materiálu upřednostněný odkup vyprodukovaných sazenic.

Dodavatelé – 3. síla

Dodavatelé jsou další důležitou zájmovou skupinou, kteří ovlivňují chod celé společnosti, a to mnoha způsoby jako je například cenou nebo případně i nedostupností potřebných komponentů k provozování lesní školy. Lesní školky jsou závislé na několika hlavních dodávkách komponentů potřebných pro bezproblémový chod. Jsou to:

- osivo (množství, kvalita),

- substráty, hnojiva, chemické přípravky na ochranu rostlin,
- obalová technologie,
- voda,
- elektřina,

Všechny potřebné komponenty pro lesní školku je možné získat nespočtem způsobů u několika dodavatelů. Školkařský provoz musí v první řadě pro vypěstování sadebního materiálu zajistit osivo lesních dřevin. Osivo se tak stává strategickým materiálem v lesních školkách. V současnosti na trhu s lesním osivem existuje poptávka po komplexní službě – dodávce osiva lesních dřevin, proto bych jednoznačně volila semenářský závod Týniště nad Orlicí, který je svou skladovou kapacitou schopen překonat roky neúrody všech lesních dřevin v ČR. Semenářský závod poskytuje služby všem vlastníkům lesů v oblasti semenářství, proto je svým způsobem považován za jedinečně specializované zařízení tohoto druhu v České republice.

Dalšími podstatnými surovinami potřebné pro pěstování reprodukčního materiálu jsou substráty, hnojiva a chemické přípravky na ochranu lesních dřevin. Jako dodavatele těchto komponentů bych se rozhodovala mezi dvěma dodavateli, a to společnost L.E.S. CR, spol. s r.o. a firma RAUDO – výrobní družstvo invalidů. Oba podniky zprostředkovávají chemické i mechanické produkty potřebné pro ochranu lesa. Jedná se především o repelenty, herbicidy, hnojiva, insekticidy, tubusy a chrániče. Rozhodujícím faktorem při výběru dodavatele substrátů bude konečná cena jednotlivých chemických přípravků.

Potenciální noví konkurenti – 4. síla

Vstup nových konkurentů je omezen vydáním licence, proto se domnívám, že v dnešní době je velmi nepravděpodobné, že by na trh vstoupil nový konkurent. Pokud by na trh vstoupil nový podnik a svou nabídkou ceny, kvality a případných dalších služeb by došlo k odlákání potenciálních zákazníků, tak tato skutečnost by neměla zásadní vliv na hospodaření ostatních firem. Spíše velké nebezpečí spočívá v možnosti vstupu zahraničních společností, které začnou produkovat sadební materiál na území České republiky, který odpovídá stanoveným právním předpisům a legislativě.

Substituční produkty – 5. síla

I přes to, že se obecně jedná o jednu ze základních sil působících na většině trhů v současnosti, není však tato hrozba relevantní na trhu s produkty určených pro lesní hospodářství. Důvodem je, že tento obor je přesně střežen normami, vyhláškami a taky genetickým původem.

Ovšem na trhu se dřevem existuje riziko využívání substitutů, i přes to, že je dřevní surovina stále považována za tradiční materiál, která je obnovitelná a v současné době klesá cena dřevní hmoty. Například truhlářské firmy stále častěji začínají využívat levnější náhražky dřeva jako je dřevotříska nebo lidé začínají stále více využívat pro vytápění svých domů dřevěné brikety nebo dřevěné pelety) a další ekologické možnosti vytápění, např. tepelná čerpadla.

2.5 SWOT analýza

Po provedení marketingového průzkumu, nezbytných analýz vnitřního a vnějšího prostředí a získání dalších potřebných informací lze sestavit SWOT analýzu. V této kapitole se zaměřím na podnik samotný, na jeho silné stránky a slabé stránky, na potenciální hrozby, ale také příležitosti. Silné a slabé stránky lze poměrně snadno změnit, protože se jedná o oblasti, které vychází z vnitřního prostředí podniku. Naopak příležitosti a hrozby jsou dány vnějším prostředím a je obtížné cokoliv změnit.

Silné stránky

- Dostatek finančních zdrojů – není nutné přizývat investory
- Flexibilita majitele lesní školky
- Ideální umístění lesní školky včetně dobré dostupnosti
- Individuální přístup ke každému klientovi
- Zkušenosti majitele školky v oboru
- Silná osobnost v čele organizace
- Zapojení celé rodiny majitele do chodu firmy
- Možnost vlastníka firmy přímo kontrolovat prováděnou práci zaměstnanců

Slabé stránky

- Žádná databáze zákazníků

- Působnost pouze na českém trhu
- Žádná historie v oboru
- Zaměření na úzkou skupinu druhů lesních dřevin
- Prostory lesní školky jsou pouze v pronájmu

Příležitosti

- Spolupráce s konkurenty
- Pronikání na zahraniční trhy
- Zavedení nových druhů sadebního materiálu
- Získání certifikátů ISO 9001, 14001, 18001
- Špatné ohodnocení stávajících lesních školek v marketingovém průzkumu
- Prezentace lesní školky na výstavách a veletrzích

Hrozby

- Působení a aktivity vládních i nevládních institucí
- Počasí a jeho stále více extrémní výkyvy
- Zavedení poplatků nebo zdanění na produkt či službu
- Nebezpečí zavlečení škodlivých činitelů – houbová a plísňová onemocnění
- Expanze konkurence
- Růst cen energií
- Zdokonalení nabízených služeb stávající konkurence
- Růst cen osiva
- Politická a ekonomická situace státu
- Nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu práce

Shrnutí SWOT analýzy

V této analýze jsem se zabývala silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami pro novou lesní školku. Mezi silné stránky lze zařadit především to, že firma bude financována z vlastních zdrojů a půjček a není nutné přizývat investory. Jako důležitý bod považuji i zapojení celé rodiny do chodu společnosti, protože práce v lesní školce je nárazová, sezónní, kdy v krátkém časovém horizontu je potřeba více pracovníků. Velké plus je flexibilita rodinných pracovníků, přesto zaměstnávat vlastní rodinu představuje určité problémy. Dále je třeba zmínit, že vlastník firmy bude mít možnost přímo

kontrolovat prováděnou práci svých zaměstnanců. Tím bude ručit za kvalitu sadebního materiálu. Další výše zmíněnou silnou stránkou je flexibilita, zkušenosti majitele školky a jeho znalost trhu, protože zakladatel společnosti pan Odehnal fungoval jako školkař přes deset let.

Slabou stránkou firmy shledávám malé povědomí o firmě. Neexistence jakýchkoliv dlouhodobých smluv o dodávce lesních dřevin a databáze zákazníků považuji jako další slabou stránku. Za největší bariéru v růstu firmy považuji jednostranné zaměření školky na pěstování úzké skupiny druhu dřevin a tím velké riziko při vzniklém problému např. neúroda osiva nebo nezdar síše apod. Tím pak dochází ke snížení příjmu z prodeje sazenic a následné snížení možnosti investovat do rozšíření společnosti.

Jako další příležitost pro firmu by mohlo být rozšíření sortimentu lesních dřevin a pronikání na zahraniční trhy. Díky tomu by mohl podnik oslovit nové zákazníky a exportovat do dalších zemí Evropské unie. Za příležitost také považuji šanci prezentovat svůj podnik na různých výstavách a expozicích, kde firmy prezentují vlastní školkařské provozy. Je potřeba rozšířit nejen sortiment pěstovaného reprodukčního materiálu, ale také využít možnosti spolupráce s menšími vlastníky lesů a lesních školek.

Největší hrozbou pro firmu budou vyvíjené tlaky na cenu ze strany konkurence, případná expanze stávající konkurence. Další velké ohrožení hrozí od samotné přírody (extrémně vysoké nebo naopak nízké teploty, nedostatek nebo nadbytek srážek), protože se bude jednat o produkci sazenic na volné ploše. Za hrozbu také považuji nebezpečí zavlečení určitých rizikových škodlivých činitelů např. houbová onemocnění. V případě zjištění výskytu škodlivých činitelů může Státní rostlinolékařská správa nařídít zákaz prodeje sazenic nebo dokonce nařídít jejich likvidaci. Další hrozbou může být růst cen osiva a chemických přípravků, substrátů a hnojiv potřebných k pěstování sazenic. Mezi další faktory, které mohou negativně ovlivnit budoucí fungování lesní školky, můžu zařadit zvýšení dodavatelských cen potřebných energií a nemožnost sehnat potřebné množství kvalitního osiva. Bohužel v současnosti je i výběr vhodných pracovníků velmi omezen. Práce v lesní škole vyžaduje důslednou a odbornou práci a každá sebemenší nekvalitně odvedená práce může mít nedozírné následky, a to snížení produkce vypěstovaných sazenicích a tím dojde ke snížení i celkových tržeb firmy.

I přes několik uvedených slabých stránek a hrozeb, je patrné, že při dodržení opatření a realizování záměru se podaří podniku vstup na plánovaný trh bez komplikací. Pro zajištění fungování společnosti v budoucnosti je důležité, aby podnik zaujímal SO strategii, která jistě napomůže ke stabilizaci firmy na pořadovém trhu se sadbním materiálem. SO strategie čili ofenzivní strategie se snaží využít co nejvíce silných stránek, aby zúžitkovala nastalé příležitosti.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části bude proveden vlastní podnikatelský záměr lesní školky Odehnal, tak jak je uvedeno v praktické části diplomové práce. V úvodu se nachází přehledný souhrn základních informací o podniku jakožto prvotní prezentace společnosti. Dále jsou zde uvedeny konkurenční výhody, cíle, vize firmy. Následuje popis marketingové strategie, vytvoření organizační formy, struktury podniku a finančního plánu. V závěru práce jsou zmapována veškerá rizika a uvedeno rozhodnutí, zda je podnikatelský záměr reálný, nebo nikoliv a zda je natolik zajímavý, aby se do projektu mělo smysl pouštět.

Hlavním důvodem pro vznik firmy je absence lesnických školek v Jihomoravském kraji a současný stav lesních porostů po kůrovcové kalamitě. V našem kraji a blízkém okolí existují pouze tři firmy, které jsou zaměřeny na pěstování sadebního materiálu, a to společnost LESCUS Cetkovice, s.r.o., Lesní školka Svinošice a Školní lesní podnik Masarykův les Křtiny. Jejich produkce sazenic nepostačuje potřebám stávajícího trhu. Z tohoto důvodu se musí zákazníci, kteří u nich poptávají produkty, smířit s někdy až příliš dlouhou dobou dodání výrobku, což je v dnešní rychlé době problém. Jsou také zaměřeny převážně na výrobu pro svou vlastní potřebu a pro tzv. kusovou výrobu nemají prostor. Z toho vyplývá, že firma by se měla zpočátku orientovat spíše na kusovou výrobu, která je náročnější, ale také více ohodnocená.

3.1 Základní informace

Název:	Lesní školka Odehnal s.r.o.
Místo podnikání:	Chrudichromská 15, 680 01 Boskovice
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatel:	Ing. Lukáš Odehnal
Počet zaměstnanců:	2 THP a 6 dělníků
Základní kapitál:	4 500 000 Kč
Plánované zahájení činnosti:	březen 2020
Doba platnosti oprávnění:	na dobu neurčitou
Vlastnické vztahy k prostorám:	nevlastní – nájemní prostory

Jelikož není ještě společnost zapsaná do obchodního rejstříku, nemohu proto uvést jeho identifikační číslo, které slouží k jednoznačné identifikaci subjektu.

3.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání a činnosti společnosti bude pěstování a následný prodej lesních sazenic pro potřebu území celé České republiky s využitím pro obnovu lesa, zalesnění nelesních půd, rekultivaci degradovaných lokalit, zahradnické účely nebo jako materiál pro další dopěstování.

3.3 Konkurenční výhody

Konkurenční výhody jsou vybudovány panem Odehnalem za dobu jeho fungování na trhu s reprodukčním materiálem. Hlavními konkurenčními výhodami jsou:

- 10letá praxe jako osoba odpovědná za činnost v oblasti lesního hospodářství – vedoucí lesní školky,
- držená licence k uvádění do oběhu reprodukčního materiálu lesních dřevin vydaná Ministerstvem zemědělství, Odbor hospodářské úpravy a ochrany lesů,
- znalost českého lesnického trhu a velkých odběratelů a zákazníků na něm,
- vysokoškolské vzdělání v oboru lesní inženýrství,
- výborná znalost anglického jazyka – možnost účastnit se světových lesnických veletrhů, studia zahraničních materiálů, technik a technologií, které jsou naprosto zásadní pro udržování náskoku před konkurencí v České republice a navázání zahraničních kontaktů z důvodu možnosti expanze na zahraniční trhy,
- dobré vztahy s klíčovými podnikateli na českém lesnickém trhu.

3.4 Firemní cíle společnosti

Mezi krátkodobé a střednědobé cíle společnosti patří zviditelnění firmy, dosažení vedoucí pozice na trhu pěstitelů v České republice, získání statutu kvalitní lesní školky a vytvoření si dobrého jména, přilákání zákazníků a získání jejich loajality, dále dosahovat zisku a hradit své závazky včas.

Dlouhodobými cíli jsou průnik na nové, zahraniční trhy, zvýšení produkce a tím i počet zaměstnanců, zakoupení vlastních prostor pro podnikání, zhotovení fóliovníku k produktivnějšímu pěstování semenáčků a zakoupení výkonnější mechanizace.

Zaměstnanci lesní školky budou pravidelně informováni o plnění strategických cílů firmy a o jejich přispění k dosaženým výsledkům firmy, a to prostřednictvím pravidelných porad.

3.5 Vize

Vizi společnosti je stát se žádanou lesní školkou se spokojenými klienty.

3.6 Místo podnikání

Důležitým činitelem je pro každého školkaře výběr vhodného místa pro založení lesní školky. Při výběru místa pro novou školku jsme museli brát v úvahu několik faktorů, a to:

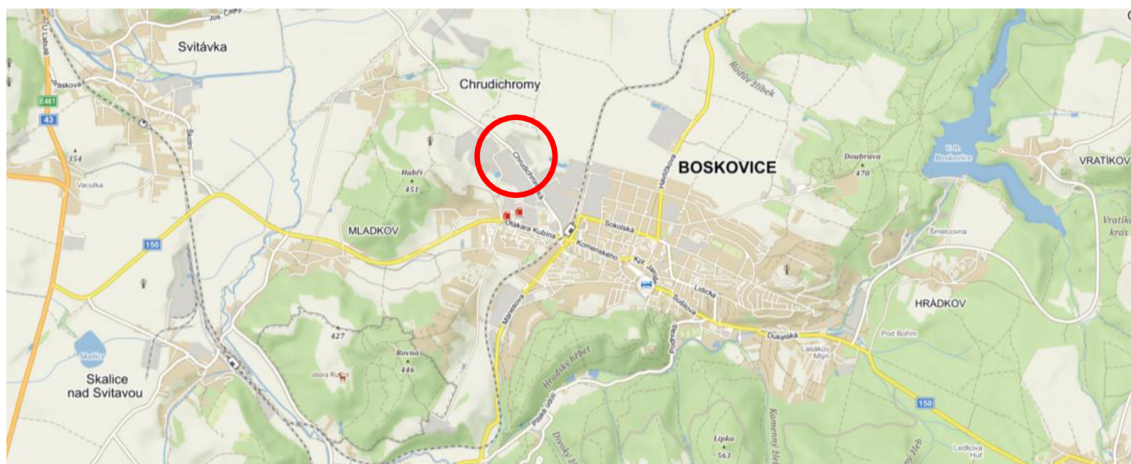
- a) optimální půdní podmínky – rozhoduje struktura půdy, která umožňuje pracovat ve školce i při ztížených povětrnostních podmínkách;
- b) zdroj vody – posuzuje se z hlediska doplňkové závlahy, ale také z hlediska účelových závlah (osvěžující postřiky, ochranné postřiky proti mrazíkům), voda musí být bez kalu a škodlivých látek;
- c) konfiguraci terénu – školky se zakládají především na rovině;
- d) zdroj elektrické energie – je nezbytný zdroj elektrické energie o napětí 380 V;
- e) logistika.

Na základě výše uvedených faktorů se vytypovaná lokalita pro zamýšlenou realizaci lesní školky nachází na ulici Chrudichromská (obrázek 3) v katastru obce Boskovice v blízkosti vlakového nádraží. Z jedné strany se dotýká asfaltová silnice, která navazuje na hlavní tah silnice II/150. Nebude tedy nutná nákladná výstavba komunikace spojující silnici s vytypovanou lokalitou. Další strana je olemována lesy, jejichž vlastníkem je státní podnik Lesy České republiky, na třetí stranu navazuje další parcela zemědělské půdy, která je využívána k pěstování obilovin.

Rozlehlý pozemek sousedí také se společností Autodoprava K & K s.r.o. Nadmořská výška se pohybuje okolo 390 m n. m. a terén má rovinný ráz. Rozloha zájmové lokality

je necelých 9 000 m². Současným majitelem je město Boskovice. Pan Odehnal již zahájil jednání s majitelem objektu ve věci pronájmu.

Na rozlehlém pozemku se nachází dvoupodlažní cihlový objekt s jednou výrobní halou, jejichž součástí je zázemí pro zaměstnance, sociální zařízení a garáž. V 1. patře jsou dvě kanceláře, sociální zařízení, kuchyně včetně jídelny. Celková výměra zastavěné plochy je 478 m² a 8 000 m² venkovní plochy včetně parkoviště. Část venkovní plochy je zpevněna kamenivem a druhá část má asfaltový povrch. Areál je napojen na obecní vodovod, el. energii (230 a 400 V) a plyn v objektu není. Jsou zde nízké provozní náklady díky ústřednímu vytápění přes kotelnu na tuhá paliva (možnost také temperování elektrokotlem), vlastní studna zajišťuje užitkovou vodu a v celém areálu jsou nové elektrické rozvody. Kolem celého areálu je vystavěné důkladné oplocení, dva metry vysoké s kovovými sloupky v rozstupu maximálně 3 metry.



Obrázek 3: Poloha pronajímaného prostoru

(Zdroj: vlastní zpracování podle Google maps, 2019)

3.7 Marketingový plán

Společnost se musí prezentovat na venek takovým způsobem, aby si získala pozornost co nejširšího množství potenciálních zákazníků. Je také nutné zvážit co nejefektivnější způsob, jak zaujmout největší množství lidí. Marketingová strategie slouží pro prezentaci podniku a je podstatné stanovit si cíle, kterých má marketingová kampaň dosáhnout:

- nabídnout zákazníkům kvalitní produkt za konkurenceschopnou cenu,
- seznámit klienty s produkty a maximálně uspokojit své zákazníky,
- minimalizovat náklady na reklamu,

- využití netradičních distribučních kanálů

3.7.1 Marketingový mix

Jak jsem již uvedla v teoretické části, marketingový mix je založen na posuzování čtyř oblastí, a to produktu, ceny, propagace a distribuce a umožňuje sestavení podrobného marketingového plánu pro rozvoj podniku.

Produkt

Produktem budou sazenice lesních dřevin. Sadební materiál bude pěstován pouze jako krytokořenný dle platných norem a právních předpisů a požadavků jednotlivých odběratelů. V současnosti je krytokořenná sazenice, velmi poptávaný druh sadebního materiálu, tento zájem je především ze strany vlastníků lesů a odborných správců lesních majetků. Je využíván do všech přírodních podmínek, i v horších stanovištních a půdních podmínkách. Sazenice jsou pěstovány v sadbovačích již od semen (obrázek 4).



Obrázek 4: Krytokořenný sadební materiál

(Zdroj: LESOŠKOLKY, 2019)

Důvodů proč se lesní školka zaměří jen na pěstování krytokořenného sadebního materiálu, je několik. Důvody jsou zejména ekonomické, protože využíváním této technologie je možné významně snížit podíl lidské ruční práce a zkrátit dobu pěstování sadebního materiálu. Výhodou je vyšší ujímavost, sazenice jsou odolné proti nepříznivým klimatickým podmínkám po výsadbě.

Objem produkce sadebního materiálu by měl činit přibližně 4 mil. ks sadebního materiálu ročně. Zastoupení jednotlivých druhů jehličnatých a listnatých dřevin v lesní školce bude následující:

- smrk ztepilý (*Picea abies*) – jedna z nejběžnějších a nejdůležitějších dřevin v severní a střední Evropě, která je s oblibou vysazována v lesích díky dobrým produkčním vlastnostem a v současné době kalamitních holin, jako pomocná dřevina.
- buk lesní (*Fagus sylvatica*) – jedná se o nejpěstovanější listnatou dřevinu v České republice, která má tvrdé dřevo a dožívá se až 400 let. V současnosti je buk tak populární, protože výsadba listnatých stromů umožní, aby kůrovcová kalamita nepokračovala dále a dále a také kulatina z něj se teď dá prodat s nejvyšším ziskem, po propadu cen smrkového dříví, jímž je trh kvůli kůrovcové kalamitě zaplavený.

Cena

Ceny výrobků jsou závislé na několika faktorech, například složitosti produktu, materiálu, ceně polotovaru, ale také budou stanoveny podle cen konkurence a trhu. Cena představuje pro lesní školku hlavní zdroj příjmů, a proto je důležité zvolit její optimální hladinu. Cílem je, aby podnik dosahoval zisku a zároveň byl konkurenceschopný v prostředí lesního hospodářství České republiky.

Vzhledem k tomu, že daný produkt není dosud na trhu, a tedy nelze jeho cenu porovnávat s úrovní cen konkurencí, se v tomto případě jeví metoda nákladově orientovaná tvorba cen, která vychází z kalkulace úplných vlastních nákladů, k nimž je připočtena žádoucí zisková přírážka.

Na základě konzultace s majitelem nejmenované lesní školky se zde pokusím nastínit alespoň přibližnou cenu krytokořenné sazenice.

Jak již bylo výše zmíněno, finální produkt by se měl skládat z osiva, rašelinového substrátu, obalu pro pěstování semenáčků, chemické ošetření sazenice. K ceně produktu je potřeba připočíst další náklady, jako jsou náklady na mzdy pracovníků, skladovací náklady, náklady na prodej výrobků – balení a naložení na dopravní prostředek a samozřejmě zisková marže.

Současná cena za 1 kg semen smrku ztepilého se pohybuje okolo 5 500 Kč/kg bez DPH a buku lesního okolo 550 Kč/kg bez DPH. Množství semen smrku ztepilého v 1 kg je přibližně 160 000 ks a buku lesního asi 5 000 ks. Průměrná klíčivost je 80 %.

Osivo je pěstováno v plastových neprorůstáných obalech, které mají válcovitý tvar o průměru 3 cm a výšce 8 cm. Jednotlivé buňky se plní rašelinným substrátem, do kterého se vysévají 2 – 3 semena. Plnění a osévání může být zajištěno automatickou linkou, nebo tyto činnosti lze provádět i ručně. Jeden plastový obal neboli kontejner má pořizovací cenu 50 Kč/ks bez DPH.

V současnosti lze substrát pořídit od 32 Kč za 10 l. Cena substrátu na jednu krytokořennou sazenici se pohybuje kolem 2 Kč/ks. Cenu za jedno chemické ošetření je možné stanovit přírůžkou ve výši 5 % z ceny sazenic. Na přání zákazníka se sadební materiál může také označit štítkem. Cena štítku je 0,50 Kč/ks bez DPH.

Výsledná prodejní cena sazenice smrku ztepilého by se v současné době mohla pohybovat v rozmezí 10 až 12 Kč/ks a buku lesního v rozmezí od 9 do 10 Kč/ks. Uvedené ceny jsou pouze orientační, protože pro skutečnou kalkulaci nákladů by bylo potřeba vypěstovat zkušební sazenice a přesně propočítat veškeré náklady.

Propagace

Propagace produktu je jedna z nejdůležitějších částí marketingového mixu, protože komunikační kanál informuje potenciaální zákazníky o možnostech podniku a prezentuje jej navenek. Musí být velmi pečlivě volena, a to nejen v závislosti na správném výběru propagačních prostředků, ale také díky její vysoké finanční náročnosti. Často se stává, že se na trhu objeví vynikající produkt či služba, ale z důvodu špatně nebo nedostatečně realizované reklamní kampaně upadne v zapomnění. Pro účely propagace firmy bude využito několik propagačních prostředků a bude probíhat v několika liniích.

Internet je v dnešní době mocným nástrojem, který používá většina společností a téměř již každý i v málo osídlených oblastech a na vesnicích má přístup k celosvětové síti. Budou vyhotoveny internetové stránky. Webové stránky budou obsahovat základní informace o společnosti – název, sídlo, historie, aktuální nabídku všech dostupných služeb, kontakt na majitele firmy a další pracovníky, pracovní příležitosti apod. Stránky bude možné zobrazit také v angličtině a němčině. Cena za vytvoření těchto stránek byla vypočítána na 6 000 Kč. Provoz a aktualizaci obsahu bude zajišťovat sám majitel školky.

V další fázi bude vytvořena kampaň na informovanost potencionálních zákazníků na sociálních sítích Facebook a Twitter. Jedná se o nejzajímavější marketingové kanály jak pro spotřebitele, tak i pro inzerenty. Velmi výhodný je fakt, že náklady spojené s touto formou propagace jsou minimální nebo naprosto nulové. Prostřednictvím sociálních sítí se dají lehce sdílet veškeré novinky a oslovit nespočet lidí. I když se vysoký počet lidí setká s propagační kampaní, neznamená to nutně úspěch kampaně, protože důležitějším ukazatelem je jednoznačně dopad. Tedy jinými slovy počet lidí, kteří si skutečně nabízené produkty nakoupí

Kromě internetu se bude na zviditelnění podniku podílet také propagační cedule, která bude umístěna u příjezdové cesty k lesní školce. Bude poukazovat na podnik – jeho název s logem, zhruba ve třech bodech na sortiment prodávaný v podniku, adresu, odkaz na web a otevírací doba lesní školky. Náklad na vyhotovení propagační cedule je 2 000 Kč.

Dalším způsobem propagace jsou články na odborných serverech, jako je například <https://www.silvarium.cz/>. Náklady spojené s touto propagací jsou nulové.

Měsíc před otevřením nové školky bude ve všech tiskovinách v Boskovickém regionu umístěn inzerát o velikosti 92 x 100 mm v barevném provedení, a to Zrcadlo Blanenska a Boskovicka a RegionPress. Inzerát bude obsahovat datum otevření lesní školky, její umístění, kontaktní údaje. Cena za propagaci v tisku je 500 Kč.

Distribuce

Hlavním záměrem firmy bude, aby se zboží dostalo ke správným zákazníkům ve správném množství a čase, proto bude sídlo společnosti umístěno do dobře dostupné oblasti. V oblasti distribuce je důležitý i zákaznický servis, který bude zvyšovat konkurenceschopnost lesní školky.

Firma bude přijímat objednávky sadebního materiálu především e-mailem, poštou, telefonicky nebo osobně. Objednávky budou fungovat buď na základě formuláře ONLINE nebo pomocí objednávkového formuláře ve formátu PDF. Tento formulář bude ke stažení na internetových stránkách podniku. Formulář si zákazník stáhne, ručně vyplní, podepíše, popřípadě orazítkuje. Dále vyplněný a podepsaný formulář naskenuje a pošle na emailovou adresu objednavky@lsodehna.cz. V případě, že odběratel nebude mít možnost objednávku naskenovat, mohl by ji poslat poštou na sídlo společnosti. Druhý způsob objednávky, tedy objednávka pomocí on-line formuláře. Zákazník vyplní na

internetových stránkách firmy v záložce On-line objednávka potřebné údaje, jako je účel sadby, druh dřeviny, velikost, způsob pěstování, množství, dále pak kontaktní údaje, způsob platby a dopravy, termín dodání, fakturační adresu a zmáčkne na tlačítko „odeslat objednávku“ a tím by se uskutečnila objednávka. Tyto způsoby objednávek budou přinášet jak prodávajícímu, tak i zákazníkovi velké množství výhod. Bude docházet ke zvýšení přehledu o přijatých objednávkách, k optimalizaci skladových zásob. Dalšími výhodami bude možnost rychlé reakce na situaci na trhu, kontakt se zákazníkem umožňující nabízet například nižší ceny. Velkou výhodou pro zákazníka bude možnost uskutečnit svoji objednávku bez ohledu na otevírací či pracovní dobu podniku.

Zodpovědnou osobou za přijetí objednávek bude vedoucí lesní školky. Na základě přijaté objednávky pracovník vychystá a zabalí objednané zboží. Převážná většina vyexpedovaných objednávek bude k zákazníkovi dopravena až na místo určení. Podle velikosti objednávek budou využívána auta, od malých dodávek až po kamion. Další forma prodeje, kterou bude společnost využívat, bude přímý prodej z vlastní prodejny. Prodejna se bude nacházet v hlavním sídle školkařského střediska v Boskovicích na ulici Chrudichromská.

3.8 Harmonogram

Na základě strategie a podnikatelského záměru, bude tato část věnována harmonogramu činností. V tabulce 2 je uveden předpokládaný harmonogram realizace jednotlivých činností, které je potřeba zajistit do té doby, než lesní školka v březnu 2020 zahájí svoji činnost.

Zahájení činnosti je plánované na sezónu, která pro lesní školku začíná zhruba v polovině období jarních měsíců, kdy přichází prostor pro nasetí sazenic a po odchodu chladného deštivého počasí přichází více slunných dní a prostor pro pěstování reprodukčního materiálu. Slavnostní otevření je v plánu na neděli 1. března 2020.

Tabulka 2: Časový harmonogram zakladatelských činností

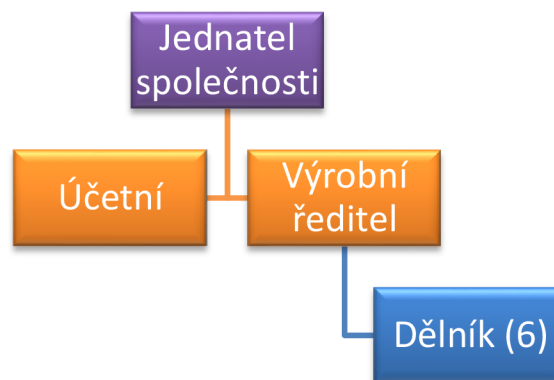
(Zdroj: vlastní zpracování)

Termín (měsíc, rok)	Činnost
srpen 2019	Sepsání zakladatelské listiny, čestné prohlášení jednatele, výpis z rejstříku trestů
září 2019	Žádost o vydání živnostenského oprávnění, založení bankovního účtu, složení základního kapitálu, návrh na zápis do obchodního rejstříku
říjen 2019	Zapsání společnosti do obchodního rejstříku, registrace na příslušném finančním úřadě, zdravotní pojišťovně a na České správě sociálního zabezpečení
listopad 2019	Uzavření smlouvy o pronájmu prostor v Chrudichromské ulici, komunikace s dodavateli a navazování spolupráce, tvorba internetových stránek, uveřejnění nabídky zaměstnání
prosinec 2019	Zajištění vybavení, nákup strojů, uzavření smluv s dodavateli energií, zajištění propagace lesní školky, uzavírání rámcových smluv s dodavateli osiv, obalů, substrátů a dalšího materiálu potřebného k pěstování sadebního materiálu
leden 2020	Převzetí pronajatých prostor v Chrudichromské ulici, úklid prostoru, vyhledávání potřebných profesí – osobní pohovory na zaměstnance, jednání s potencionálními klienty, vyhotovení propagační cedule
únor 2020	Instalace vybavení a nábytku pracovního prostoru a kanceláří, uzavření smluv se zaměstnanci, registrace zaměstnanců u Správy sociálního zabezpečení, příslušné zdravotní pojišťovny, první dodávka zboží do lesní školky, propagace – reklama v tištěném médiu, na odborných serverech
březen 2020	Zahájení činnosti lesní školky

3.9 Personální zdroje

Tým lesní školky se bude skládat z celkem osmi zaměstnanci a jednoho majitele, kteří se svojí činností budou výrazně podílet na správném fungování lesní školky (obrázek). Pro každou pracovní pozici jsou vyžadovány jiné schopnosti, dovednosti, znalosti nebo zkušenosti zaměřující se na určitý problém, na což bude brán zřetel při náboru nových pracovníků. Zaměstnanci budou celoročně vzděláváni různými školeními, která vyžaduje jejich profese. Při nástupu bude muset každý pracovník projít školením BOZP.

V čele podniku bude jednatel společnosti Ing. Lukáš Odehnal, který bude celý podnik řídit, odpovídat za veškeré činnosti, jednat s úřady a institucemi jménem společnosti ve všech záležitostech, se starat o celý marketing, propagaci a správu internetových stránek společnosti. Jednatel společnosti bude dále přímo řídit a regulovat vedoucího lesní školky a účetní.



Obrázek 5: Organizační struktura společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vedoucí lesní školky bude odpovědný za celý chod střediska v celém rozsahu. Bude také zaškolovat nové pracovníky, komunikovat a úzce spolupracovat s majitelem školky, bude zpracovávat výrobně-finanční plán, kontrolovat dodržování bezpečnostních, hygienických a veškerých předpisů při provozování výroby sadebního materiálu, rozdělovat a organizovat práci, objednávat potřebný materiál a zboží, tedy řídit zásobování a skladování materiálu, proto vedoucí musí mít náležitou praxi a vysokoškolské vzdělání lesnického směru a dále absolvovaný kurz pro získání osvědčení odborné způsobilosti pro nakládání s přípravky. Každých pět let tento kurz

bude muset absolvovat znovu. Předpokládaná hrubá mzda mistra školkařství bude 30 000 Kč/měsíc.

Na celoroční plný pracovní úvazek je počítáno s šesti zaměstnanci. Z toho dva pracovníci musí mít kvalifikaci k obsluze vysokozdvížného vozíku, dva z nich řidičský průkaz pro skupinu C. Každý dělník bude mít stanovené úlohy, za které bude zodpovědný. Předpokládaná hrubá mzda manuálních pracovníků bude 20 000 Kč/měsíc.

Účetní bude zastupovat i pozice vedoucí personalistiky, školitelky nových zaměstnanců, popřípadě brigádníků a asistentky zajišťující příjem objednávek. Především bude pracovník zodpovědný za veškeré finanční operace, zajištění finančních zdrojů, udržování všech finančních toků. Předpokládaná hrubá mzda účetní bude 25 000 Kč/měsíc.

Majitel společnosti, Ing. Odehnal, je typickým představitelem demokratického a konzultativního stylu vedení, který bude spolupracovat se svými zaměstnanci. Pravidelně se budou pořádat porady, aby o všech problémech nerozhodoval sám, ale konzultoval by svá rozhodnutí s ostatními pracovníky. Také se bude zajímat o názory svých podřízených. V lesní školce bude existovat komunikace shora i zdola, což znamená, že pracovníci budou mít možnost vyjádřit svůj názor, ale rozhodující slovo bude mít vždy jen jednatel.

Před zahájením provozu Odehnal vytvoří etický kodex, který bude pomáhat zaměstnancům společnosti řešit obtížné situace. Etický kodex bude vytvořen na základě skandinávského modelu, kdy do tvorby kodexu budou zapojeni všichni zaměstnanci společnosti oproti americkému modelu. Tento kodex bude stanovovat jasný postoj společnosti k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům. Do budoucna chce podnik zaměstnávat velký počet zaměstnanců, proto může nastat situace, že vedení firmy odhalí neloyalitu některých zaměstnanců. Tito zaměstnanci budou šířit klamné informace nebo nebudou odvádět plnohodnotnou práci, proto bude důležité také citlivě prověřovat loajalitu zaměstnanců vedením firmy.

Studenti lesnické a dřevařské fakulty Mendelovy univerzity v Brně studující obory lesnictví, krajinkářství a arboristika, potřebují ke svému studiu a zároveň budoucímu zaměstnání získat praxi. Na základě těchto skutečností může v budoucnu dojít mezi lesní školkou Odehnal a univerzitou k navázání spolupráce.

3.10 Finanční plán

Tato kapitola obsahuje zpracovaný finanční plán, který je nejdůležitější částí podnikatelského záměru a prokazuje reálnost plánu z ekonomického hlediska. Finanční plán je sestaven na období 3 let. Finanční plán zahrnuje zakladatelský rozpočet, zahajovací rozvahu, mzdové náklady, stanovení fixních a variabilních nákladů, výkaz zisku a ztrát ve třech scénářích (pesimistický, realistický a optimistický) a bod zvratu. Veškeré níže uvedené informace jsou založené na skutečných a aktuálních podkladech.

3.10.1 Zakladatelský rozpočet

Na začátku každého podnikání je potřeba vyčíslit náklady potřebné k zahájení a následnému provozování dané činnosti. Zakládání každé nové společnosti se neobjede bez jednorázových nákladů, které jsou uvedeny v tabulce níže. Cílem vypracování zakladatelského rozpočtu je rozvrhnout si finanční zdroje potřebné pro zahájení provozu námi zamyšlené podnikatelské činnosti.

Tabulka 3: Zakladatelský rozpočet

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zakladatelský rozpočet	
Zakladatelské výdaje	
Poplatek při ohlášení ohlašovací živnosti	1 000 Kč
Poplatek za přijetí žádosti na živnostenském úřadě	50 Kč
Zápis do Obchodního rejstříku	6 000 Kč
Notářské ověření podpisů, listin a dalších dokumentů	450 Kč
Vyhotovení zakladatelské listiny	4 500 Kč
Výpis z živnostenského rejstříku	150 Kč
Výpis z obchodní rejstříků	450 Kč
Výpis z rejstříků trestů a katastru nemovitostí	200 Kč
Suma celkových zakladatelských výdajů	12 800 Kč

Vybavení provozovny	
Vysokozdvizný vozík	74 000 Kč
Motorové postřikovače	30 000 Kč
Závlahový systém včetně rozvodů	800 000 Kč
Rámy	150 000 Kč
Výrobní a secí linka	2 350 000 Kč
Suma celkových výdajů na vybavení provozovny	3 404 900 Kč
Ostatní vybavení budovy	
Mobilní telefony	20 000 Kč
IT technika – notebook, tiskárna, software	81 000 Kč
Základní vybavení – židle, stoly, regály, lednice	137 000 Kč
Ostatní vybavení – dekorace, závěsy, varná konvice, atd.	6 900 Kč
Kancelářské potřeby	10 000 Kč
Suma celkových výdajů na vybavení	254 900 Kč
Odhadované náklady na propagaci	
Informační tabule před lesní školkou	2 000 Kč
Webové stránky	6 000 Kč
Inzerce v tiskovinách	500 Kč
Logo, sociální sítě, články na odborných serverech	0 Kč
Suma celkových nákladů na propagaci	8 500 Kč
Celkem zakladatelský rozpočet	3 681 100 Kč

Počáteční náklady spojené se založením a vybavením podniku budou dosahovat částky 2 881 100 Kč. Daná výše je odhadovaná a zprůměrována. Vychází z ceníků nabídek různých firem, popřípadě ze zákonných poplatků. Náklady spojené se založením podnikání budou hrazeny z vlastních zdrojů majitele školky. Z toho celkové náklady za

založení společnosti vyjdou na 12 800 Kč. Tato cena zahrnuje ohlášení živnosti, notářský zápis, podání návrhu na zápis do Obchodního rejstříku, vyhotovení zakladatelské listiny.

Dobrý technický stav budovy, ve které bude lesní školka působit, proto nebude nutné dělat žádné rozsáhlé bourací práce. Další výhodou podnikatele z finančního hlediska je, že prosto sloužil od začátku jako výrobní hala, takže není třeba zcela vybavovat vše od „nuly“. Prostory podnikatel pouze musí vybavit nábytkem a zařízením potřebným k pěstování sazenic. Tato výbava bude složena z kvalitního kancelářského nábytku, počítačů, tiskárny, výrobní linky, čelního vysokozdvizné vozíku, manipulačně-pěstebních kovových rámu, závlahového systému, dvěma zádoými motorovými postřikovači s objemem nádrže 20 litrů. Z důvodu snížení nákladů na vybavení podniku bude secí linka a kovové rámy kupovány z bazarů technologií pro lesnictví a lesní školkařství. Podnikatel bude majetek odepisovat. Náklady na potřebné vybavení provozovny a budovy činí 3 659 800 Kč.

Dále do počátečních nákladů spadají náklady potřebné na reklamu a propagaci firmy, které jsou nezbytné, aby se podařilo nalákat potřebné množství odběratelů. Hlavním propagačním nástrojem budou profily na sociálních sítích. Činnost na sociálních sítích je zdarma, proto majitel školky ušetří za tento prostředek reklamy. Náklady spojené s tvorbou loga jsou naprosto nulové, protože navrhované logo lesní školky (obrázek 6) jsem vytvořila sama v rámci tohoto projektu.



Obrázek 6: Návrh loga nové lesní školky

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.10.2 Zahajovací rozvaha

Podnikatel Odehnal vloží do podnikání vklad o hodnotě 2 500 000 Kč. Dále bude projekt financován půjčkou od blízkého rodinného příslušníka ve výši 2 000 000 Kč. Doba splácení půjčky bude činit 80 měsíců a to bezúročně. Výše měsíční splátky bude 25 000

Kč. Po domluvě by Ing. Odehnal mohl začít splácet půjčku až v lednu 2021. Díky těmto vkladům nebude majitel potřebovat žádnou formu externího financování. Základní kapitál bude tedy činit 4 500 000 Kč. Tyto finanční prostředky budou použity na zaplacení počátečních výdajů k zahájení činnosti a provozních nákladů, prvního nájemného a prvotního nákupu zboží a surovin, a také budou sloužit ke krytí ztráty v počátečním provozu podniku. V případě, že by výše těchto prostředků nestačila, bude třeba uvažovat o provozním úvěru. Z rozvahy (tabulka 4) je patrné, že je dodrženo bilanční pravidlo: Aktiva = Pasiva. Tedy aktiva, respektive pasiva dosahují výše 4 500 000 Kč. Celková aktiva společnosti jsou tvořena z velké části dlouhodobými hmotnými zdroji, a to více než 80 %. Je to především z důvodu nutnosti vybavení a zajištění potřebných pomůcek a prostředků pro provoz, a to již před jeho samostatným zahájením. Na straně pasiv jsou finanční prostředky, které do podnikání vloží podnikatel, tedy základní kapitál společnosti.

Tabulka 4: Zahajovací rozvaha

(Zdroj vlastní zpracování)

Zahajovací rozvaha k 1. 3. 2020			
Aktiva		Pasiva	
A. Pohledávky za upsaný kapitál	0 tis. Kč	A. Vlastní kapitál	4 500 tis. Kč
B. Stálá aktiva	3 659 tis. Kč	Základní kapitál	4 500 tis. Kč
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	10 tis. Kč	B. Cizí zdroje	0 tis. Kč
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	3 649 tis. Kč		
C. Oběžná aktiva	841 tis. Kč		
C.I Zásoby	400 tis. Kč		
C.IV Krátkodobý finanční majetek	441 tis. Kč		
AKTIVA CELKEM	4 500 tis. Kč	PASIVA CELKEM	4 500 tis. Kč

3.10.3 Náklady na provoz podniku

V této části práce budou vyčíslené odhadované provozní náklady na jeden měsíc, na půl roku a také na celý rok. Do provozních nákladů byly započteny veškeré náklady, které jsou spojené s bezproblémovým chodem firmy a její podnikatelské činnosti. Mezi tyto náklady je nutné zařadit náklady na nájem, spotřebované energie, poplatky za připojení internetu, kancelářské potřeby, hygienické a čisticí prostředky, mzdové náklady, náklady na materiál, odpisy, náklady na likvidaci odpadů. Všechny tyto náklady byly zaneseny do příslušné tabulky, ve které je počítáno s tím, že měsíc má 30 dní.

Tabulka 5: Odhadované provozní náklady společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady – detail	Hodnota nákladů na 1 měsíc	Hodnota nákladů na 6 měsíců	Hodnota nákladů na 1 rok
Mzdové náklady	252 389 Kč	1 514 334 Kč	3 028 668 Kč
Nájemné	184 117 Kč	1 106 502 Kč	2 213 004 Kč
Energie a služby	68 000 Kč	408 000 Kč	816 000 Kč
Náklady na materiál a suroviny	616 000 Kč	3 696 000 Kč	7 392 000 Kč
Odpisy	41 687 Kč	250 122 Kč	500 244 Kč
Ostatní náklady	15 000 Kč	90 000 Kč	180 000 Kč
Náklady celkem	1 177 493 Kč	7 064 958 Kč	14 129 916 Kč

Nejvyšší položkou provozních nákladů jsou náklady spojené s pořízením osiva, semenáčků, substrátů, obalové technologie, chemických přípravků. Druhou nejvyšší položku tvoří mzdové náklady, které jsou počítány a rozebírány v níže uvedených tabulkách.

Dále pak položka nájemné dosáhla třetí příčky s celkovými ročními náklady 2 213 004 Kč. Částka 184 117 Kč byla vypočítána přesně podle výměry a ceny za metr čtvereční (22 Kč za m² / měsíc).

Mezi další nákladové položky patří náklady výkonové spotřeby – elektřina, teplo, vodné a stočné. Měsíční cena energií a vody činí 68 000 Kč.

Odpisy daňové jsou náklady, o které se snižuje hodnota dlouhodobého hmotného majetku v důsledku jeho opotřebení a účetní odpisy majetku, vyjadřují, jakým způsobem je majetek v průběhu času opotřeben. Položky vybavení kanceláří, počítače, tiskárny, rámy, závlahový systém jsou zahrnuty do dlouhodobého hmotného majetku a budou odepisovány po dobu tří let. V prvním roce činí odpisová sazba 20 % a pro další roky 40 %. Výrobní a secí linka, vysokozdvihový vozík jsou také zahrnuty do dlouhodobého hmotného majetku a podle jejich povahy spadají do druhé odpisové skupiny, proto užívají odpisové sazby 11 % pro rok první a dále 22,25 % pro druhý až pátý rok.

A poslední kalkulované náklady podniku představují ostatní provozní náklady, které zahrnují ochranné pracovní pomůcky, úklidové a kancelářské prostředky, pojištění odpovědnosti a komunikační služby (internet, telefon).

3.10.4 Mzdové náklady

Odměňování pracovníků bude ve společnosti řízeno mzdovým řádem, který by se vztahoval na technicko-hospodářské zaměstnance a pracovníky v dělnických povoláních. Součástí tohoto mzdového řádu bude stupnice mzdových tarifů, výkonové normy na jednoho pracovníka, závazné pokyny pro poskytování mimořádných odměn, prémie, odměny, atd. Pracovníci by se zařazovali na základě sjednaného druhu vykonávané práce, její složitosti a odpovědnosti v pracovní smlouvě do příslušné funkce, dále pak do tarifních stupňů podle katalogu prací zpracovaného na podmínky lesní školky.

Pracovníci společnosti budou odměňováni časovou mzdou, která se určuje jako součin mzdového tarifu a odpracované doby. Základní tarif bude tvořen časovou složkou výdělku a k ní by mohly být přiznány příplatky, odměny či prémie. Bylo by možno přiznat k základnímu tarifu také měsíční volné rozpětí. V případě neplnění pracovních úkolů

nebo porušení pracovní kázně by mohl příslušný vedoucí krátit či odejmout mzdové rozpětí.

Jednotlivé pozice včetně předpokládané hrubé mzdy jsou popsány v kapitole Personální zdroje. Jejich pracovní doba bude 8 hodin denně. Všichni zaměstnanci podepíší prohlášení k dani z příjmu. Lesní školka bude povinna odvádět za své pracovníky zdravotní a sociální pojištění z hrubých mezd ve výši 34 % měsíčně. Následující tabulka obsahuje sestavení mzdových nákladů pro technicko-hospodářské zaměstnance a dělníky. Podnikatel si bude vyplácet minimální mzdu, dále bude jeho odměnou podíl ze zisku.

Tabulka 6: Výpočet měsíční mzdy

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka mzdy	Vedoucí lesní školky	Účetní	Dělník
Hrubá mzda	30 000	25 000	20 000
SP zaměstnavatel (25 %)	7 500	6 250	5 000
ZP zaměstnavatel (9 %)	2 700	2 250	1 800
SP zaměstnanec (6,5 %)	1 950	1 625	1 300
ZP zaměstnanec (4,5 %)	1 350	1 125	900
Superhrubá mzda	40 200	33 500	26 800
Základ pro výpočet zálohy na daň	40 200	33 500	26 800
Stanovení zálohy na daň z příjmu (15 %)	6 030	5 025	4 020
Sleva na poplatníka	2 070	2 070	2 070
Daň po slevě	3 960	2 955	1 950
Čistá mzda	22 740	19 295	15 850

Jelikož firma se bude zavádět na trh, je třeba počítat s ne příliš vysokým ziskem, případně se ztrátou, proto není počítáno v prvních dvou letech podnikání s nárůstem mezd. S valorizací mezd majitel počítá až od třetího roku, a to o hodnotu 5 %. V tabulce 7 jsou uvedeny celkové roční mzdové náklady, které představují hrubou mzdu, zdravotní a sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem za první tři roky podnikání.

Tabulka 7: Odhadované roční mzdové náklady

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	1. rok	2. rok	3. rok
Hrubá mzda	1 884 tis. Kč	2 260 tis. Kč	2 373 tis. Kč
Zdravotní pojištění – 9 %	170 tis. Kč	204 tis. Kč	214 tis. Kč
Sociální pojištění 25 %	471 tis. Kč	565 tis. Kč	593 tis. Kč
Celkem mzdové náklady	2 525 tis. Kč	3 029 tis. Kč	3 180 tis. Kč

3.10.5 Odhadované výnosy

Odhadované výnosy tvoří tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Stanovení těchto tržeb je prováděno na základě expertního odhadu a také na základě porovnání cen s konkurencí s přihlédnutím na aktuální situaci na trhu lesnictví. Sazba marže bude nastavena pro obě sazenice stejně, a to ve výši 40 %. V případě, že bude chtít majitel lesní školky podpořit prodej reprodukčního materiálu, pak bude nabídnuta zákazníkům sleva při větším odběrovém množství.

Pro stanovení odhadu ročních výnosů je zapotřebí určit dva základní údaje. Průměrná cena jednoho kusu lesní sazenice je stanovena na 10,25 Kč/ks. Dále je zapotřebí určit kolik sazenic průměrně během roku je schopna lesní školka vyprodukovat a prodat. V prvním roce bude schopna školka vyprodukovat a prodat 2 000 000 ks sazenic. V druhém roce se počítá s navýšením prodeje o 500 000 ks sazenic a ve třetím roce o dalších 1 000 000 ks sazenic. Prodej sadebního materiálu probíhá od března do května, dále pak od září do listopadu.

Tržby v prvním roce podnikání jsou spočítány s prodejností společnosti 11 111 ks sazenic na den. Z tabulky 8 je patrné, že tržby v prvním roce jsou nižší, a to z důvodu zahájení provozu lesní školky až v měsíci březnu. V následujících obdobích je počítáno s navýšením růstu prodeje sazenic za den. Tedy v druhém roce zhruba o 2 777 ks reprodukčního materiálu navíc, ve třetím až o 5 556 ks sadebního materiálu více než v roce prvním.

Tabulka 8: Plánované roční tržby

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	1. rok	2. rok	3. rok
Roční tržby z prodeje vlastních výrobků	20 500 000,-	25 625 000,-	35 875 000,-

3.10.6 Výkaz zisku a ztráty

V této kapitole je uveden výkaz zisku a ztrát pro první tři roky podnikání ve třech variantách: pesimistické, realistické a optimistické. Pesimistická varianta zastává rok podnikání, kdy se o podniku ještě úplně neví, podnik se teprve rozjíždí. Realistická varianta zastává rok podnikání, kdy se pomalu podnik dostává do podvědomí zákazníků a návštěvnost stoupá. Optimistická varianta zastává třetí rok podnikání, kdy počítáme s tím, že podnik je oblíbený a hojně navštěvovaný během celého roku. Jednotlivé peněžní hodnoty jsou vyjádřeny v tisících Kč.

Realistický výkaz zisku a ztrát

Reálná varianta výkazu zisku a ztrát vychází z odhadovaných výnosů a plánovaných nákladů uvedených v tabulkách výše. V prvním roce je počítáno s menšími tržbami z důvodu rozjezdu. V dalším roce je pak počítáno s nárůstem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb ve výši 5 625 tis. Kč. Ve třetím roce se pak předpokládá meziroční nárůst tržeb o 40 %. Tento nárůst tržeb je z důvodu postupného navyšování počtu vyprodukovaných sazenic.

Při vzrůstajícím počtu vyprodukovaných sazenic bude také růst výkonová spotřeba. Také odpisy jsou vyšší než v prvním roce, nicméně přesto nejsou velkou finanční zátěží.

Osobní náklady v prvním a druhém roce jsou na stejné úrovni s ohledem na vstup na trh. Ve třetím roce bude mzdové ohodnocení zaměstnanců navýšeno o 5 %. Výkaz v prvním roce podnikání (tabulka 9) je především zatížen počátečními jednorázovými náklady. Ve druhém a třetím roce podnikání je již bez jednorázových nákladů. Nicméně se musí počítat s náklady související s provozem. Při realistické variantě bude podnik dosahovat zisku již v prvním roce podnikání a ani ve druhém roce se neobjevují červená čísla, ba naopak podnikání prosperuje.

Tabulka 9: Reálná varianta (v tis. Kč)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Název položky	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	20 500	25 625	35 875
VÝNOSY CELKEM	20 500	25 625	35 875
Počáteční náklady	3 681	0	0
Spotřeba materiálu	6 160	9 240	12 936
Osobní náklady	2 524	3 029	3 180
Nájemné	1 841	2 213	2 213
Spotřeba energie	680	1 020	1 428
Odpisy DNM a DHM	417	1 003	1 003
Ostatní provozní náklady	150	180	180
Splátka půjčky	-	300	300
NÁKLADY CELKEM	15 453	16 985	21 240
Výsledek hospodaření před zdaněním	5 047	8 640	14 635
Daň z příjmu (19 %)	959	1 642	2 781
Výsledek hospodaření za účetní období	4 088	6 998	11 854

Optimistický výkaz zisku a ztráty

Optimistická varianta zobrazuje pozitivní obraz konkurenceschopnosti podniku na aktuální situaci na trhu a předpokládá po otevření lesní školky velmi rychlé srovnání s konkurencí v oblasti tržeb. Hodnoty v tabulce 10 jsou stanoveny dle realistického scénáře, který byl vypočítán podle skutečných hodnot. V optimistickém scénáři budou tržby, náklady na údržbu výroby, spotřeba materiálu a energie a ostatní provozní náklady navýšeny o 25 %. Mzdové náklady zůstanou v prvních dvou letech ve stejné výši. V dalších letech je počítáno s postupným navyšováním podle výsledku hospodaření podniku.

Tabulka 10: Optimistická varianta (v tis. Kč)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Název položky	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	25 625	32 031,25	44 843,75
VÝNOSY CELKEM	25 625	32 031,25	44 843,75
Počáteční náklady	3 681	0	0
Spotřeba materiálu	7 700	11 550	16 170
Osobní náklady	2 524	3 029	3 180
Nájemné	1 841	2 213	2 213
Spotřeba energie	850	1275	1785
Odpisy DNM a DHM	417	1 003	1 003
Ostatní provozní náklady	187,5	225	225
Splátka půjčky	-	300	300
NÁKLADY CELKEM	17 201	19 595	24 876
Výsledek hospodaření před zdaněním	8 425	12 436	19 968
Daň z příjmu (19 %)	1 600	2 363	3 794
Výsledek hospodaření za účetní období	6 824	10 073	16 174

Je tedy vidět, pokud by došlo k naplnění tohoto scénáře, tak by podnik dosahoval v roce 2020 zisk 6 824 tis. Kč, což je více než dva a půl milionů vyšší než v realistickém scénáři a v následujících letech zisk stále roste. Pokud by se situace vyvíjela podle optimistického scénáře, znamenalo by to tedy, že zisk v roce 2022 bude oproti realistickému scénáři o více než čtyři miliony korun vyšší.

Pesimistický výkaz zisku a ztráty

Pesimistická varianta zaznamenává pesimistický výhled na následující tři roky.

Tabulka 11: Pesimistická varianta (v tis. Kč)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Název položky	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	15375	19218,75	26906,25
VÝNOSY CELKEM	15375	19218,75	26906,25
Počáteční náklady	3 681	0	0
Spotřeba materiálu	6 776	10 164	14 230
Osobní náklady	2 524	3 029	3 029
Nájemné	1 841	2 213	2 213
Spotřeba energie	748	1122	1570,8
Odpisy DNM a DHM	417	1 003	1 003
Ostatní provozní náklady	150	180	180
Splátka půjčky	-	300	300
NÁKLADY CELKEM	16 137	18 011	22 525
Výsledek hospodaření před zdaněním	-762	1 208	4 381
Daň z příjmu (19 %)	-145	230	833
Výsledek hospodaření za účetní období	-617	978	3 548

Tento scénář počítá se špatným odhadem trhu, pomalejším rozjezdem podniku a menším množstvím prodaných sazenic při stejné produkci. Mzdové ohodnocení pro všechny pracovníky a majitele lesní školky zůstane stejné po tři roky.

Z tabulky 11 je patrné, že v roce 2020 se společnost při tomto pesimistickém výhledu dostává dokonce do ztráty. Výsledek hospodaření, který je v roce 2020 -617 tis. Kč se v roce 2021 opět dostává do kladných čísel. I přes to, že se podnik dostane do ztráty, nebylo by to pro něj rozhodně likvidační, jelikož disponuje vysokými prostředky ve vlastním kapitálu, ze kterého by mohl tuto ztrátu pokrýt. Ale pokud by majitel nechtěl ztrátu hradit z vlastního kapitálu, pak by přicházel v úvahu provozní úvěr.

3.10.7 Bod zvratu

Bod zvratu vyznačuje takové množství produkce, při kterém lesní školka nebude dosahovat zisku ani ztráty. Pro jeho sestavení je důležité znát fixní a variabilní náklady. Ve školkařství existuje velká skupina nákladů (náklady na spotřebovanou závlahovou vodu, nájemné za produkční plochy školek, odpisy zařízení a strojů, které výhradně slouží pro výrobu materiálu), o nichž nelze vždy s naprostou jistotou říci, zda mají být zařazeny mezi přímé nebo nepřímé náklady.

Rozdělení nákladů na fixní a variabilní je velmi komplikované. Tato komplikace je dána charakterem školkařské výroby. Podstatná část nákladů vynaložených na pěstování sadebního materiálu je fixní. U řady dalších je mezi počtem vypěstovaných sazenic a objemem výroby pouze volná závislost. Vyšší počet vyrobených sazenic nemusí nutně znamenat zvýšený náklad na pěstování.

Fixní náklady obsahují tyto položky, a to osobní náklady pracovníků, nájemné, internet včetně WIFI, odpisy, splátka půjčky, a finanční rezervu pro mimořádné výdaje. Variabilní náklady představují výkonovou spotřebu, ostatní provozní náklady snížené o fixní náklady.

Hodnotu fixních nákladů a variabilních nákladů na 1 sazenici převezmeme z výše uvedených tabulek. Bod zvratu je sestavován z realistických předpokladů prvního roku podnikání a zjistí se výpočtem dle následujícího postupu:

Bod zvratu (Break-even point) = fixní náklady / prodejní cena - variabilní náklady na 1 kus sazenice = fixní náklady / krycí příspěvek na 1 kus sazenice

Tabulka 12: Přehled nákladů, tržeb a bodu zvratu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Hodnota
Roční fixní náklady	6 579 916 Kč
Roční variabilní náklady	7 850 000 Kč
Variabilní náklady na jednu sazenici	3,14 Kč/ks
Průměrná prodejní cena sazenice	10,25 Kč/ks
Bod zvratu	925 445 ks

Fixní náklady jsou vyčísleny na 6 579 916 Kč (viz tabulka). Průměrná prodejní cena za jednu krytokořenou sazenici je 10,25 Kč. Díky analýze a výpočtu bodu zvratu je patrné, že bodem zvratu je 925 445 ks sazenic. V tento okamžik, jak už jsem se zmínila, nebude lesní školka ztrátová, ale nebude ani dosahovat zisku. Jedná se o množství prodaných sazenic, při kterém bude mít podnik alespoň nulový zisk.

3.11 Analýza a hodnocení rizik

V podnikatelském záměru je velmi důležité stanovit rizika, která mohou nastat při zavádění nebo v průběhu provozu podniku, protože každá společnost čelí určitým hrozbám týkajících se jeho podnikání. Analýza rizik zkoumá podniková aktiva, definuje dílčí slabiny, následně hledá možné cesty, jak tato rizika eliminovat. Hlavním cílem je odstranění možných příčin, které by vedly ke vzniku rizikových situací. Příčiny mohou být vnitřní (firemní kultura, rozsah projektu, termíny, atd.) nebo vnější (politické, kulturní, atd.).

V této části diplomové práce budou uvedena a vypsána možná rizika, ohodnocena a vytvořena opatření, která povedou ke snížení možných dopadů na jeho podnikání.

3.11.1 Identifikace rizik

Tato část obsahuje identifikaci některých možných rizik spojených s realizací podnikatelského záměru, které mohou nastat během celého období realizace podnikatelského plánu. Rizika byla stanovena na základě hrozeb SWOT analýzy a také pomocí brainstormingu.

Nedodržení termínu otevření lesní školky

Toto riziko je spojeno s nedodržáním termínu otevření lesní školky. Nedodržení daného data je spojeno s velkými ztrátami na nákladech a tržbách. Propagační materiály propagující datum otevření lesní školky by tak nebyly aktuální a odběratelé by tak byli zklamáni ještě před samotným nákupem sadebního materiálu.

Návrh a samotná realizace projektu je časově dost náročná a je složité určit přesnou dobu na realizaci, může se stát, že harmonogram nebude dodržen například z důvodu včasného dodání vybavení provozovny.

Nezájem o nově vzniklou lesní školku

Největším rizikem pro podnik je nezájem ze strany zákazníků o nově vzniklý podnik. Není třeba se zákazníkům přehnaně vnucovat. Je však potřeba dostat se jim do podvědomí takovým způsobem, aby se přišli podívat, co jim vlastně nový podnik může nabídnout. Tomuto riziku lze předcházet především propagací a dostatečným marketingem. Při špatném nebo žádném marketingu by majitel lesní školy nebyl schopen získat potencionální klienty, proto je nutné, aby byla firma propagována na sociálních sítích a lesnických veletrzích. Je také důležité mít přehledné a funkční webové stránky, pomocí nichž zákazník získá veškeré potřebné informace.

Nemožnost se prosadit na trhu s reprodukčním materiálem lesních dřevin

Toto riziko je nejvíce kritické, protože plyne z neznalosti tržního prostředí v celé České republice. Tomuto lze opět předejít zvýšenou investicí do propagace a reklamy podniku. Tak se společnost rychle dostane do širšího povědomí a vybuduje si stálé zákazníky.

Vysoké provozní náklady

Vysoké provozní náklady v kombinaci s nižší poptávkou, by mohly způsobit nemalé finanční problémy. Nejvyšší riziko představují fixní náklady, mezi které patří zejména měsíční mzdové náklady, nájemné a splátka půjčky. Majitel si proto bude zpočátku vyplácet minimální mzdu a rodinný příslušník nabízí počáteční odklad splátek půjčky až na leden 2021.

Rozšíření vstupu nové konkurence v dané lokalitě

S tímto problémem je nutné vždy počítat, že na trhu vznikne podnik podobný tomu našemu. Je důležité neustále analyzovat trh lesnictví. V případě, že se tato situace stane reálnou, je nutné zjistit, co nový konkurenční podnik bude nabízet. Nevýhodou daného rizika je fakt, že toto riziko nemůže podnik ovlivnit.

Nevhodná volba pracovníků a jejich špatná vzájemná komunikace

Následky tohoto rizika mohou být pro lesní školku přímo fatální. Svým přístupem, ochotou a chováním ovlivňují celý chod podniku. Pracovníci by měli pracovat společně, měli by dodržovat stanovené cíle, neměli by opomíjet ani stránku komunikace, která je velmi důležitá. S přibývajícím členy týmu je pružnost informací nižší a nižší.

Vyšší či neočekávané náklady při realizaci projektu

S realizací daného projektu jsou spojeny i určité předpokládané náklady, které se mohou při realizaci navýšit nebo dokonce v průběhu realizace projektu mohou vzniknout náklady, které nebyly naplánované. Proto je důležité, aby si společnost vytvořila dostatečnou hotovostní rezervu. Ať už navýšením půjčky, úvěru nebo sehnáním potřebných zdrojů například prodloužením lhůty splatnosti.

Mezi další rizika v oblasti podnikání mohou uvést:

- riziko poškození vybavení,
- krádež majetku lesní školky,
- pracovní úraz,
- odliv pracovníků ke konkurenci,
- zvýšení cen energií,

- vypovězení smluv dodavatele,
- přírodní katastrofa,
- výpadek proudu,
- apod.

3.11.2 Kvantifikace rizik

Po identifikaci možných rizik je nutné sestavit stupnice, která obsahuje číselné hodnoty a ke každé číselné hodnotě je třeba vyjádřit hodnotu pravděpodobnosti výskytu rizik a také dopady daných rizik.

Z následující tabulky 13 je patrné, že riziko ohodnocené jedničkou má nejnižší pravděpodobnost výskytu, respektive nejnižší míru dopadu. Na druhou stranu větší pozornost je nutné věnovat rizikům, která mají ohodnocenou míru dopadu nebo pravděpodobnost výskytu číslem pět.

Tabulka 13: Škála pravděpodobností a dopadů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Míra dopadu
1	Nepravděpodobné	Žádná
2	Málo pravděpodobné	Zanedbatelná
3	Pravděpodobné	Významná
4	Velmi pravděpodobné	Velmi významná
5	Vysoce pravděpodobné	Značná až kritická

Vynásobením hodnot pravděpodobnosti výskytu a hodnot míry dopadu zjistíme významnost těchto rizik. Vypočtená míra rizika se pohybuje v rozmezí od 1 do 25. V případě, že se hodnota pohybuje v rozmezí od 1 do 3, jedná se o akceptovatelná rizika, která nevyžadují zvláštní opatření. Následující tabulka obsahuje konkrétní rizika. Hodnoty v rozmezí od 4 do 6 se nachází ve skupině rizik, která představuje nepříliš významné riziko, které je i přes to potřeba kontrolovat a průběžně monitorovat.

O nežádoucích rizicích se hovoří v případě, že hodnoty rizik se nachází v rozmezí 7 až 14. Poslední skupinu tvoří rizika z hodnoty pohybující se mezi 15 – 25. Rizika této skupiny lze považovat za nepřijatelná. Daná činnost nesmí být vůbec započata, dokud nebude riziko odstraněno.

Tabulka 14: Číselná kvantifikace rizik

(Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnos t	Dopad	Hodnota rizika
R1 Nedodržení termínu	3	3	9
R2 Vysoké provozní náklady	2	4	8
R3 Nemožnost se prosadit na trhu	4	5	20
R4 Zaměstnanci	2	4	8
R5 Nezájem o podnik	2	5	10
R6 Konkurence	1	5	5
R7 Vyšší náklady při realizaci	3	4	12

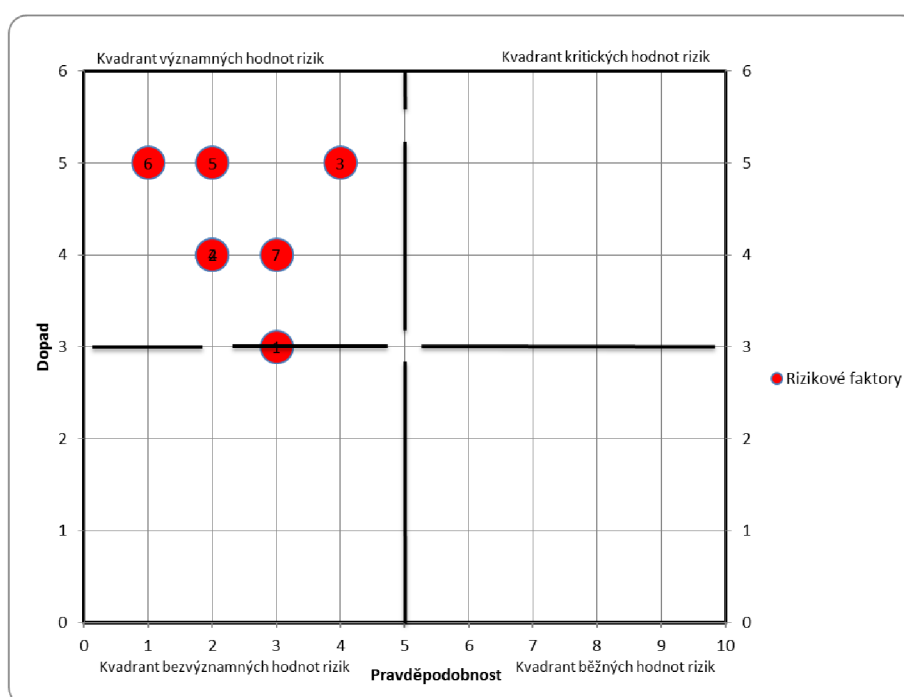
V tabulce vidíme jednotlivá rizika včetně jejich hodnot. Po ohodnocení pravděpodobnosti výskytu a míry dopadu je vidět, že největší pravděpodobnost výskytu mají rizika s číslem jedna, tři a sedm, tedy nedodržení termínu harmonogramu realizace projektu, nemožnost se prosadit na trhu a vyšší a neočekávané náklady při realizaci projektu.

Možná řešení (prevence) výše uvedených rizik jsou následující:

- propagace – reklama, účast na veletrzích, reference spokojených zákazníků,
- poskytování množstevní slevy,
- tvorba časových rezerv,
- monitorování trhu a zjišťování aktuálních trendů,

- monitoring zákazníků, flexibilní reakce,
- využití zkušební doby a smluv na dobu určitou pro pracovníky,
- motivační odměny, benefity, teambuilding,
- a spoustu dalších opatření.

Po obodování jednotlivých rizik a stanovení míry hodnot jednotlivých rizik jsou ještě uvedená rizika znázorněna i v následující mapě rizik, která je rozdělena do 4 kvadrantů – kvadrant významných hodnot rizik, kvadrant kritických hodnot rizik, kvadrant bezvýznamných hodnot rizik a kvadrant běžných hodnot rizik.



Graf 6: Mapa rizik

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu 6 lze vyčíst, že všechna uvedená rizika lze považovat za významná.

3.12 Vyhodnocení projektu

Rozhodnutí každého podnikatele, zda začít s podnikáním či ne, často závisí na správně provedeném finančním plánu. Finanční plán je zpracován pečlivě a detailně na první tři roky provozu lesní školky. Dále byly vyhotoveny také tři scénáře možného vývoje. Reálná a optimistická varianta ukazují kladná čísla hned v prvním roce podnikání, je tedy

pravděpodobné, že podnik bude vykazovat zisk. Pesimistická varianta prvního roku podnikání není zisková. Ztráta je ale velmi nízká a v dalších letech pesimistická varianta vykazuje zisk.

Do podnikání hodlá pan Odehnal vložit 2 500 000 Kč a další 2 000 000 K si půjčit od blízkého rodinného příslušníka. Tyto finance budou převážně spotřebovány na vybavení provozu, pořízení prvotních zásob tvořené surovinami a materiálem potřebným pro pěstování krytokořenného sadebního materiálu. Tedy celá lesní školka by byla hrazena z vlastního kapitálu, což je velmi pozitivní, jelikož se společnost nemusí hned na začátku svého podnikání zatížit.

Vzhledem k odhadovaným tržbám a ziskům lze říci, že podnik je dobré založit a otevřít. Již v prvním roce by byla tato společnost zisková. Velkou roli v tom hraje fakt, že počáteční náklady nejsou tak vysoké, protože Odehnal by nevynakládal prostředky do nákupu či stavby nové haly. Také vzhledem k aktuální kůrovcové kalamitě předpokládám, že do dalších let by měl zájem o reprodukční materiál vzrůstat.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na zpracování podnikatelského záměru pro založení lesní školky v Boskovicích. Podnik je koncipován jako malá rodinná firma zaměřená na pěstování pouze krytokořenného sadebního materiálu dřevin. Hlavním důvodem k úvahám o založení lesní školky na území Boskovic byla především skutečnost, že se v posledních letech české lesnictví potýká s řadou legislativních, ekonomických a provozních problémů.

Cílem diplomové práce bylo provést celkovou analýzu založení společnosti a podnikatelského prostředí, dále predikovat náklady spolu s potřebnými finančními prostředky a posoudit realizovatelnost plánu pro založení nového podnikatelského subjektu, který by tak byl schopen co nejpřesněji vyhovět aktuální situaci na trhu a dosahovat zisku pro jeho vlastníka.

V teoretické části jsem se zabývala zpracováním všech důležitých východisek podstatných pro začínající podnikatele. Zaměřila jsem se především na základní pojmy a skutečnosti potřebných k podnikání, nástroje analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku a strukturu podnikatelského záměru. Získané informace byly stavebními kameny mé práce, proto jsem je využila v dalších částech diplomové práce.

Druhá část se věnovala především analýze současného trhu, také byl proveden marketingový průzkum trhu pomocí dotazníkového šetření. Z průzkumu vyplynulo, že o uvažovaný podnik by byl z hlediska potenciačních zákazníků zájem a umístění do katastru obce Boskovice by bylo strategicky výhodné.

Ve druhé části lze také nalézt analýzy vnějšího okolí podniku. Je to velice důležitá část, protože úspěch v podnikání je velmi ovlivňován situací na trhu v dané zemi a konkurenčním prostředím podniku. Vypracovaná PESTL analýza obsahuje obecné faktory ovlivňující podnikatele, ale také konkrétnější zaměření z hlediska lesní školky. Pomocí Porterova modelu pěti sil bylo vyhodnoceno konkurenční prostředí. Díky němu jsme získali přehled o nejdůležitějších konkurentech.

Stěžejní kapitolou je samotný podnikatelský záměr. Na tuto část jsem kladla velký důraz, protože je pro realizaci podniku stěžejní. V první řadě došlo k představení podniku, tedy

jeho popisu, vysvětlení důvodu volby právní formy podnikání, uvedení cílů, konkurenčních výhod, popisu nabízených výrobků a lokality, ve kterém by měla lesní školka existovat.

Dále marketingový plán obsahuje čtyři položky marketingového mixu, a to produkt, cena, distribuce a propagace. V rámci organizačního plánu byla nastíněna zamýšlená organizační struktura podniku, spolu s informacemi o pravomocích, kompetencích a předpokládané mzdě za odvedenou práci.

Na základě dostupných informací byl zpracován finanční plán, který je nezbytnou součástí podnikatelského záměru. Finanční plán obsahuje nejen zřizovací výdaje, ale i předběžné měsíční a roční náklady a výnosy. Dále jsem sestavila zahajovací rozvahu a zpracovala jsem Výkaz zisku a ztráty pro první tři roky podnikání ve formě reálné, optimistické a pesimistické varianty. V případě reálného a optimistického vývoje podnikání dosahuje společnost zisku již v prvním roce podnikání. Pesimistická varianta vykazuje v prvním roce ztrátu, která je způsobená počátečními náklady na založení podnikání včetně jeho vybavení a také nákladů na získání pozice na trhu. Ale po prvním ztrátovém roce podnik generuje již zisk, který má opět rostoucí tendenci.

V závěru finančního plánu jsem se zabývala i analýzou bodu zvratu, ve které byl vyčíslen objem prodeje reprodukčního materiálu, při kterém bude firma schopna vykazovat zisk. Lesní školka dosahuje bodu zvratu v množství 925 445 ks sazenic.

Díky analýze a zhodnocení rizik si je podnikatel vědom zejména možných nástrah, na které je potřeba se připravit. Mezi největší rizika ohrožující realizaci a provoz podniku patří vysoké provozní náklady, nedodržení termínu otevření lesní školky, nevhodná volba pracovníků, vstup nové konkurence v dané lokalitě. Tato uvedená rizika jsou pro společnost zcela zásadní a rozhodují o realizaci firmy.

Po sestavení podnikatelského záměru za použití stanovených metod a analýz lze usoudit, že podnik, pro který byl vypracován podnikatelský záměr by při očekávaném vývoji trhu měl být reálně schopný čelit konkurenčnímu prostředí a dosahovat zisku.

SEZNAM POUŽITÉ ZDROJŮ

- ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem. Praha: C.H. Beck, 2014. 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka Jihomoravského kraje [online]. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/60788780/33010318.pdf/f3a3b162-2134-4b66-84f0-0f387fe763d7?version=1.13>
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Dana. Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Computer Press, a.s., 2011. 327 s. ISBN 978-80-251-3652-2.
- FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. 3. aktu. vyd. Brno: Nakladatelství Edika,
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 356 s. ISBN 80-24709-39-2.
- HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HISRICH, Robert D. Založení a řízení nového podniku: teorie pro praxi. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501s. ISBN 80-858-6507-6.
- KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol. Základy marketingu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav. Finanční strategie – krok za krokem. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 204 s. ISBN 978-80-7400-562-6.

- KLOBOUCKÁ LESNÍ, s.r.o. O nás [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z:
<http://www.klobouckalesni.cz/about-us/>
- KOPECKÝ, Martin, 2018. Příručka podnikání [online]. Praha: Hospodářská komora České republiky [cit. 2019-01-31]. Dostupné z:
https://www.komora.cz/files/uploads/2017/06/Obecn%C3%A1_p%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka_pro_podnikatele_verze_%C3%BAnor_2018.pdf
- KORÁB, V. a kol. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán: teorie pro praxi. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- LESCUS CETKOVICE, s.r.o. Výroční zpráva za rok 2017. Cetkovice, 2018. 42 s.
- LESOŠKOLKY s.r.o. Proč Lesoškolky [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z:
<https://lesoskolky.cz/proc-lesoskolky/>
- MARTINOVIČOVÁ, Dana Úvod do podnikové ekonomiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. 6. aktual. vyd. Praha: Grada, 2019. 192 s. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. akt. vyd. Praha: Grada, 2012. 268 s. ISBN 80-2474-004-4.
- SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

- SRPOVÁ, Jitka. Základy podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-339-5.
- STRUCK, Uwe. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
- SVOBODOVÁ, Andrea. Od nápadu k plánu. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ŠTEKER, Karel a kol. Jak číst účetní výkazy. 2 aktu. vyd. Praha: Grada, 2016. 288 s. ISBN 978-80-271-0048-4.
- ŠVANDOVÁ, Eva, Eva ŠTĚPÁNKOVÁ a Sylva TALPOVÁ. Ekonomika malých a středních podniků. 2., rozš. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 151 s. ISBN 978-80-210-5494-3.
- VÁCHAL, Jan a kol. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VOCHOZKA, Marek et. al. Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1
- WOTAN FOREST, a.s. Výroční zpráva za rok 2017. České Budějovice, 2018. 36 s.

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Základní přehled - společnost s ručením omezeným.....	22
Tabulka 2: Časový harmonogram zakladatelských činností.....	69
Tabulka 3: Zakladatelský rozpočet	72
Tabulka 4: Zahajovací rozvaha.....	75
Tabulka 5: Odhadované provozní náklady společnosti	76
Tabulka 6: Výpočet měsíční mzdy	78
Tabulka 7: Odhadované roční mzdové náklady	79
Tabulka 8: Plánované roční tržby	80
Tabulka 9: Reálná varianta (v tis. Kč)	81
Tabulka 10: Optimistická varianta (v tis. Kč).....	82
Tabulka 11: Pesimistická varianta (v tis. Kč).....	83
Tabulka 12: Přehled nákladů, tržeb a bodu zvratu.....	84
Tabulka 13: Škála pravděpodobností a dopadů	88
Tabulka 14: Číselná kvantifikace rizik	89

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Místo obhospodařovaného majetku respondentů	40
Graf 2: Zajišťování sadebního materiálu	41
Graf 3: Kritéria výběru dodavatele sadebního materiálu.....	41
Graf 4: Využití dopravy dodavatelem	42
Graf 5: Nabídka služeb novým odběratelům	43
Graf 6: Mapa rizik.....	90

SEZAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model pěti sil	29
Obrázek 2: Grafické znázornění bodu zvratu	35
Obrázek 3: Poloha pronajímaného prostoru	63
Obrázek 4: Krytokořenný sadební materiál	64
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti	70
Obrázek 6: Návrh loga nové lesní školky	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazníkové šetření.....	101
-------------------------------------	-----

Příloha 1: Dotazníkové šetření

Anonymní dotazník

MARKETINGOVÝ PRŮZKUM

Dobrý den,

jmenuje se Martina Kohoutková a jsem studentkou 2. ročníku VUT v Brně, fakulta podnikatelská, obor řízení a ekonomika podniku. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit pro účely zpracování mé diplomové práce na téma „Podnikatelské záměr – zřízení lesní školky“ a nebude nikde publikován a jeho vyplnění nezabere více jak 10 minut.

U všech otázek zaškrtněte prosím, pouze jednu odpověď.

1. Jak velký je Vámi obhospodařovaný lesní majetek?

- do 100 ha 101 – 2 000 ha 2001 – 5000 ha 5001 – 10 000 ha
 10 001 – 50 000 ha 50 001 a více ha

2. V jakém kraji je převaha Vámi obhospodařovaného lesního majetku?

- Hlavní město Praha Jihočeský kraj Jihomoravský kraj Karlovarský kraj
 Královéhradecký kraj Liberecký kraj Moravskoslezský kraj
 Olomoucký kraj Pardubický kraj Plzeňský kraj Středočeský kraj
 Ústecký kraj Vysočina Zlínský kraj

3. Jakým způsobem zajišťujete potřebný sadební materiál pro obnovu lesa?

- vlastní sadební materiál výhradně nakupuji sadební materiál
 část sadebního materiálu z vlastní produkce a část nakoupená

4. Jaké kritérium je pro Vás zásadní pro výběr dodavatele sadebního materiálu?

- cena dopravní vzdálenost jakost sadebního materiálu
 reference komplexnost sortimentu

5. Jakou plochu průměrně ročně obnovujete?

0 – 50 ha 51 – 100 ha 101 – 200 ha 201 a více hektarů

6. Jaký převážně sadební materiál používáte pro obnovu lesa?

listnatý jehličnatý

7. Upřednostňujete krytokořenný sadební materiál před prostokořenným sad. mat?

ano ne

8. Využili byste dopravu dodavatelem?

ano ne částečně

9. Jakou hlavní dřevinu při obnově lesa využíváte?

buk lesní dub letní/zimní smrk ztepilý douglaska tisolistá

borovice lesní jedle bělokorá olše lepkavá jilm horský

lípa srdčitá

10. Myslíte, že lokalizace naší školky do katastru obce Boskovice je pro Vás výhodná?

ano ne není důležité

11. Co byste ocenili jako noví zákazníci v naší školce?

káva zdarma propagační materiály odborné konzultace a poradenství

pravidelná školení v sídle školky zaměřená na aktuální témata

Děkuji Vám za ochotu a čas strávený nad tímto dotazníkem.

Martina Kohoutková