

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Zpracování podnikatelského plánu

Hana Kaplanová

**Bakalářská práce
2015**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana Kaplanová**
Osobní číslo: **E12288**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Zpracování podnikatelského plánu**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je vypracování podnikatelského plánu pro nově vznikající podnikatelský subjekt v konkrétní oblasti podnikání.

Osnova:

- Podnikatelský plán - definice základních pojmů a metod.
- Výběr vhodných metod pro zpracování podnikatelského plánu.
- Zpracování konkrétního podnikatelského plánu.
- Zhodnocení a návrhy doporučení pro budoucí vývoj.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

FINCH, B. How to write a business plan. 2. vyd. Philadelphia: Kogan Page Limited, 2006, 151 s. ISBN 07-494-4553-X.

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

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ E. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

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

VOJÍK, V. Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 264 s. ISBN 978-80-7357-467-3.

Vedoucí bakalářské práce:

Pinková
Ing. Mgr. Pavlína Pinková

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015

Myšková
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.

Kožená
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 26. 4. 2015

Hana Kaplanová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing., Mgr. Pavlíně Matějové za její odbornou pomoc, cenné rady a konstruktivní připomínky, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala panu Milanu Petrovi za poskytnuté odborné rady a informace při zpracování odborných částí bakalářské práce. V neposlední řadě bych ráda poděkovala svým prarodičům za trpělivost a finanční podporu při studiu.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je sestavení podnikatelského záměru pro založení podniku v oblasti zemědělství, konkrétně podniku zabývajícím se produkcí palivového dřeva za účelem následného prodeje. Bakalářská práce by měla sloužit jako podklad začínajícímu podnikateli. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část pojednává především o základních pojmech v oblasti podnikání fyzických osob a o sestavování podnikatelského plánu. V praktické části jsou teoretické poznatky aplikovány a na jejich základě je zpracován konkrétní podnikatelský záměr. V závěru bakalářské práce je zhodnocena efektivnost popsaného projektu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnik, podnikání fyzických osob, zemědělství, podnikatelský plán

TITLE

Processing business plan

ANNOTATION

The aim of this work is to draw up a business plan for a new rising company in the agricultural sector, specifically enterprise engaged in the production of firewood for subsequent sale . Thesis should serve as a basis novice entrepreneurs. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals primarily with the basic concepts of business and individuals preparing a business plan. In the practical part theoretical knowledge is applied and on this basis, developed a specific business plan . In conclusion, the thesis evaluates the effectiveness of the described project .

KEYWORDS

Company, business individuals, agriculture, business plan

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ V OBLASTI PODNIKÁNÍ.....	12
1.1 PODNIKÁNÍ	12
1.2 PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH OSOB	13
1.3 PODNIKÁNÍ V ZEMĚDĚLSTVÍ	15
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	17
2.1 ZÁSADY PRO TVORBU PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	17
2.2 OBSAH A STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	18
2.2.1 <i>Titulní strana</i>	18
2.2.2 <i>Exekutivní souhrn</i>	19
2.2.3 <i>Popis podniku</i>	19
2.2.4 <i>Externí prostředí</i>	20
2.2.5 <i>Marketingový plán</i>	22
2.2.6 <i>Personální plán</i>	23
2.2.7 <i>Finanční plán</i>	24
2.2.8 <i>Zhodnocení efektivnosti investice</i>	25
2.2.9 <i>Zhodnocení rizik projektu</i>	26
2.2.10 <i>Přílohy</i>	28
3 ZPRACOVÁNÍ KONKRÉTNÍHO PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	29
3.1 OBECNÉ INFORMACE O PODNIKU	29
3.2 EXEKUTIVNÍ SOUHRN	29
3.3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	30
3.3.1 <i>Popis podnikatelské příležitosti</i>	31
3.3.2 <i>Popis produktu (služby)</i>	31
3.4 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ.....	32
3.4.1 <i>PESTE analýza</i>	32
3.4.2 <i>Analýza konkurence</i>	33
3.5 MARKETINGOVÝ PLÁN	35
3.5.1 <i>Marketingová strategie</i>	36
3.5.2 <i>Marketingový mix</i>	36
3.6 PERSONÁLNÍ PLÁN.....	37
3.7 FINANČNÍ PLÁN	38
3.7.1 <i>Zakladatelský rozpočet</i>	38
3.7.2 <i>Předpokládané náklady</i>	39
3.7.3 <i>Předpokládané tržby</i>	40
3.7.4 <i>Hospodářský výsledek</i>	43
3.8 RIZIKA PROJEKTU	46
3.9 HODNOCENÍ VÝNOSNOSTI PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	47
3.9.1 <i>Hodnocení rentability</i>	47
3.9.2 <i>Hodnocení dle počtu odpracovaných hodin</i>	50
3.9.3 <i>Doba návratnosti investice</i>	51
4 DOPORUČENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	53
ZÁVĚR	55
POUŽITÉ ZDROJE	56
SEZNAM PŘÍLOH	59

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hodnocení konkurence.....	35
Tabulka 2: Ceník nabízených produktů.....	37
Tabulka 3: Zakladatelský rozpočet.....	38
Tabulka 4: Předpokládané náklady v druhém roce	39
Tabulka 5: Předpokládané náklady na první sklizeň	40
Tabulka 6: Předpokládané náklady na druhou sklizeň	40
Tabulka 7: Tržby po první sklizni – optimistická varianta.....	41
Tabulka 8: Tržby po první sklizni – pesimistická varianta	41
Tabulka 9: Tržby po druhé sklizni – optimistická varianta	42
Tabulka 10: Tržby po druhé sklizni – pesimistická varianta.....	42
Tabulka 11: Hospodářský výsledek v prvním roce	43
Tabulka 12: Hospodářský výsledek v období mezi sklizněmi (2. a 3. rok)	43
Tabulka 13: Hospodářský výsledek pro první sklizeň – optimistická varianta.....	44
Tabulka 14: Hospodářský výsledek pro druhou sklizeň – optimistická varianta	44
Tabulka 15: Hospodářský výsledek pro první sklizeň – pesimistická varianta.....	45
Tabulka 16: Hospodářský výsledek pro druhou sklizeň – pesimistická varianta.....	45
Tabulka 17: SWOT matice	46
Tabulka 18: Rentabilita vlastního kapitálu – optimistická varianta	48
Tabulka 19: Rentabilita vlastního kapitálu – pesimistická varianta	48
Tabulka 20: Kompletní přehled reálné výnosnosti v jednotlivých letech	49
Tabulka 21: Přehled výnosnosti pro prvních 10 let s využitím účetních hodnot	50
Tabulka 22: Hodnocení dle počtu odpracovaných hodin	50
Tabulka 23: Čistá hodinová mzda pro rok druhé a každé další sklizně	51
Tabulka 24: Výpočet Cash Flow pro prvních 10 let podnikání.....	52

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

EU	Evropská unie
prm	prostorový metr rovnáný
prms	prostorový metr sypaný
Sb.	Sbírka zákonů

ÚVOD

Vypracování podnikatelského plánu je pro většinu začínajících podnikatelů podmínkou ve chvíli, kdy potřebují začátky své podnikatelské činnosti financovat cizím kapitálem. Není však dogmatem, že podnikatelský plán sestavují pouze podnikatelé začínající a využívající cizí zdroje financování. Naopak, podnikatelský plán by měl sestavit každý podnikatel či podnik nezávisle na tom, zda v odvětví začíná či na trhu již působí a svou činnost pouze dál rozšiřuje a nezávisle na tom, zda jsou zdrojem financování podnikatelské příležitosti jeho vlastní finance nebo využil služeb externích investorů. Podnikatelský plán by měl totiž sloužit především samotnému podnikateli, odhaluje totiž s předstihem slabá místa projektu, seznamuje podnikatele s trhem, na který vstupuje a v neposlední řadě poskytuje přehled o finanční proveditelnosti záměru či ekonomické efektivnosti plánovaného projektu. Vypracování podnikatelského plánu by tedy nemělo být v žádném případě podceňováno.

V současnosti je velkým trendem návrat k přírodním hodnotám a zdravý životní styl. S touto myšlenkou pracoval i začínající podnikatel pan Milan Petr, který je vlastníkem zemědělského pozemku a jelikož mu příjem z pronájmu pozemku nepřipadal dostačující, rozhodl se, že začne podnikat při současném zaměstnání. Budoucí příjem z podnikání je pro podnikatele příjem z podnikání příjmem z vedlejší výdělečné činnosti, chtěl dosáhnout toho, aby za co nejméně práce dosáhl co největšího zhodnocení vložených financí. Z tohoto a několika dalších důvodů se rozhodl na svém pozemku založit plantáž rychle rostoucích dřevin.

Cílem bakalářské práce bude zpracování podnikatelského plánu pro nově vznikající podnikatelský subjekt v oblasti zemědělství. Konkrétně se bude jednat o pěstování rychle rostoucích dřevin za účelem prodeje palivového dřeva.

Bakalářská práce bude dělena na část teoretickou a část praktickou. V rámci teoretické části budou definovány termíny související s podnikáním fyzických osob a hlavní kapitola se bude zabývat především jednotlivými částmi struktury podnikatelského plánu. Na základě teoretické části bude vypracována část praktická, která se bude zabývat již zmíněnou podnikatelskou příležitostí začínajícího podnikatele pana Milana Petra.

V rámci praktické části bakalářské práce budou uveřejněny obecné informace o podniku a bude kompletně představena podnikatelská příležitost pana Milana Petra. Dále bude provedena analýza externího prostředí a bude definován marketingový plán podniku. Největší pozornost bude věnována finančnímu plánu, jehož součástí bude sestavení zakladatelského

rozpočtu, odhad nákladů a tržeb v prvních devíti letech podnikání, respektive odhad nákladů a tržeb pro první dvě sklizně plantáže a v návaznosti na to bude propočten předpokládaný hospodářský výsledek také pro první dvě sklizně porostu. Veškeré výpočty budou provedeny v pesimistické a optimistické variantě. V závěrečné části bude výnosnost podnikatelského záměru zhodnocena a budou uvedena doporučení a možné návrhy na zlepšení.

Na konci práce budou uveřejněny přílohy, kde bude blíže představen zemědělský pozemek určený k podnikatelské příležitosti a také plán výsadby plantáže.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ V OBLASTI PODNIKÁNÍ

V rámci první kapitoly budou definovány základní pojmy v oblasti podnikání. Bakalářská práce se zabývá zpracováním podnikatelského plánu, konkrétně založením podniku, zabývajícím se zemědělstvím. Z tohoto důvodu budou vysvětleny pojmy, související zejména s podnikáním fyzických osob.

1.1 Podnikání

Podle § 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, je podnikatelem ten, kdo soustavně vykonává výdělečnou činnost na vlastní účet, za účelem dosažení zisku. Soustavná činnost nemusí být nepřetržitá, ale nesmí být náhodná, hlavním úmyslem je činnost opakovat. Pojem na vlastní účet znamená podnikání vlastním jménem a účel dosažení zisku je hlavním cílem. Podnikatelem je podle tohoto zákona i osoba, která jménem podnikatele pouze jedná. A v neposlední řadě jsou podnikateli osoby, které jsou zapsané v obchodním rejstříku, nebo osoby podnikající podle živnostenského či jiného zákonného oprávnění.

Od pojmu podnik je nutné odlišovat termín obchodní firma. Termín obchodní firma je upraven v § 423 zmíněného zákona jako jméno, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku. Je však potřeba splnit několik zákonných podmínek, tj., podnikatel nesmí vlastnit více obchodních firem a samotný název nesmí být zaměnitelný s jinou obchodní firmou, ani nesmí působit klamavě.

S koncem obchodního zákoníku legislativa neupravuje pojem podnik, tento byl nahrazen pojmem obchodní závod, který je vymezen § 502 občanského zákoníku, kde je uvedeno, že obchodní závod byl vytvořen podnikatelem a slouží k provozování jeho činnosti, je to organizovaný soubor jmění, zpravidla vše co slouží k provozu obchodního závodu. Lze tvrdit, že pojmy podnik a obchodní závod jsou totožné (Zákon č. 89/2012 Sb).

Podniky jsou klasifikovány z různých hledisek, tj. dle právní formy podnikání (fyzické osoby, obchodní společnosti, družstva), ekonomických činností (zemědělství, průmysl služby), příjmů z podnikání (ziskové a neziskové), typu výroby (hromadná, sériová, kusová), převládajícího výrobního faktoru (pracovně, investičně, materiálově nebo energeticky náročné) a dalších. Bakalářská práce se zabývá problematikou založení malého podniku, proto postačí definovat rozdělení podniků dle velikosti, kde určujícími kritérii jsou počet zaměstnanců a výše ročního obrátu. Podniky lze klasifikovat dle velikosti na:

- malé podniky – do 100 zaměstnanců, roční obrát do 30 milionů Kč,

- střední podniky – do 500 zaměstnanců, roční obrat do 100 milionů Kč,
- velké podniky – všechny ostatní (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

Před začátkem podnikání musí potenciální podnikatel zvážit několik základních bodů, zejména rozhodnutí o právní formě podnikání. V rámci této bakalářské práce postačí vysvětlení podnikání fyzických osob, které následuje v další podkapitole.

1.2 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob je nejjednodušší právní formou podnikání. Podniky jsou nazývány jednotlivci. Podnikání fyzických osob je děleno do třech základních kategorií na:

- osoby provozující zemědělskou výrobu podle zvláštních předpisů – upraveno zákonem č. 252/1997 Sb., o zemědělství,
- osoby podnikající podle živnostenského oprávnění - upraveno zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- osoby podnikající podle jiného oprávnění – většina činností je upravena vlastním předpisem.

Velkou výhodou u této formy podnikání je kapitálová nenáročnost. Pro založení podniku totiž stačí většinou minimální množství finančních prostředků. Často se jedná o podniky, kde jediným potenciálním zaměstnancem je sám podnikatel, či se jedná o malé podniky, což znamená, že i administrativní zatížení je menší než např. u obchodních společností. Finanční stránka však může představovat nevýhodu. Podnikatel představuje určité riziko pro případné investory. Pokud tedy podnikatel nečerpá finance z vlastních zdrojů, může k nim mít těžký přístup (Vochozka, Mulač a kolektiv, 2012).

Výhody i nevýhody malých podniků jsou spojeny zejména s jejich velikostí. Organizační struktura je plochá a pružně reaguje na změny, podnikatel má tak v personální oblasti přehled a jeho rozhodnutí jsou poměrně rychle přijata, zároveň jsou ale na zaměstnance kladeny vyšší nároky v oblasti intenzity jejich pracovního výkonu. Pokud má podnikatel přehled a vede podnik efektivně, mezi zaměstnanci se ztrácí anonymita a jako bonus si pro podnik připadají důležití. Velkým minusem je v personální oblasti zaměstnávání odborníků a kvalifikovaných pracovníků v řídicí oblasti, tuto funkci pak zastává právě sám majitel nebo určený vedoucí pracovník, jehož náplň práce je ale rozšířena i o další činnosti. I přesto že mají malé a střední podniky omezené možnosti v oblasti propagace a reklamy, mohou tuto nevýhodu obrátit

v pozitivum, protože se svým okolím navazují jednodušejí pevné a odolné vztahy (Tetřevová a kolektiv, 2009).

Podnikatelé se často špatně orientují v legislativě a daňových předpisech a jejich změnách, tuto funkci pak přenechávají externistům, čímž částečně ztrácí podvědomí o outsorcované činnosti. Nevýhodu malého tržního podílu mohou obrátit ve svůj prospěch tím, že svou činnost zaměří na okrajové oblasti trhu, čímž zároveň napomáhají rozvoji menších obcí a slabších regionů. Malé a střední podniky mají také problémy s výzkumem a inovacemi, což mohou potlačit ve chvíli, kdy se stanou dodavateli velkých podniků (Synek, Kislingerová, 2010).

Provozování zemědělské činnosti podle zvláštních předpisů

Řídícím předpisem této formy podnikání je zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství, v aktuálním znění. Podle zmíněného zákona se může zemědělským podnikatelem stát fyzická i právnická osoba. Podmínkou je záměr provozovat zemědělskou výrobu a plnit ostatní charakteristické znaky podnikání, které byly zmíněny dříve. Dalšími podmínkami je dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a trvalý pobyt na území České republiky. Osoby, které nejsou občany České republiky, musí prokázat znalost českého jazyka před příslušným obecním úřadem s rozšířenou působností.

Zaevidování zemědělského podnikatele upravuje § 2f výše zmíněného zákona. Podle tohoto paragrafu je osoba, která se chce stát zemědělským podnikatelem je povinna se zaevidovat na příslušném obecním úřadě s rozšířenou působností. Působnost je určena místem trvalého pobytu žadatele (ne katastrálním umístěním pozemku sloužícímu k podnikání). V žádosti o zápis do evidence zemědělských podnikatelů fyzická osoba uvede:

- jméno, příjmení,
- státní občanství,
- místo trvalého pobytu,
- rodné číslo,
- prohlášení o tom, že nebyl udělen zákaz zemědělské činnosti,
- zaměření zemědělské činnosti a předpokládané datum zahájení činnosti.

Jsou-li splněny podmínky, žadatel je do 30 dnů ode dne podání žádosti zapsán do evidence zemědělských podnikatelů a je mu vydáno osvědčení, ve kterém jsou zpravidla uvedeny údaje, které žadatel poskytl již při vyplnění žádosti. Dále je podnikateli přiděleno

identifikační číslo a o jeho vydání jsou vyrozuměny státní orgány, které se zabývají správou sociálního zabezpečení, všeobecným zdravotním pojištěním, správou daně z příjmů, ale i orgán státní statistické služby (Zákon č. 252/1997 Sb.).

Podnikání podle živnostenského zákona

Tato forma podnikání je upravena zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v aktuálním znění. Dle tohoto zákona musí být živnost provozována podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. Podmínky pro provozování živnosti se dělí na všeobecné a zvláštní. Mezi všeobecné podmínky patří dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a trestní bezúhonnost. Zvláštní podmínky jsou specifické pro jednotlivé živnosti, tj. odborná či jiná způsobilost. Živnosti jsou děleny na ohlašovací (řemeslné, vázané a volné) a koncesované, jejich seznam je uveden v přílohách 1, 2 a 3 k zákonu č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Podnikatel se prokazuje výpisem z živnostenského rejstříku (Zákon č. 455/1991 Sb.)

Osoby podnikající podle jiného oprávnění

Činnosti, které nespádají mezi živnosti, jsou upraveny §3 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Většinu činností upravuje vlastní právní předpis. Mezi živnosti nepatří např. činnost lékařů, veterinárních lékařů, advokátů, auditorů, výroba elektřiny, provozování poštovních služeb a další (Zákon č. 455/1991 Sb.).

1.3 Podnikání v zemědělství

Zemědělství je jedním z odvětví národního hospodářství a je dále členěno na zemědělství, lesnictví a rybníkářství. Termín zemědělství vystihuje sousloví obdělávání půdy, jejímž cílem je získání úrody, či chov hospodářských zvířat a dalších doplňkových činností. Zemědělské podniky zaopatřují potraviny pro obyvatele a zemědělské suroviny pro ostatní odvětví národního hospodářství, hlavní náplní jejich činnosti je tedy zemědělská výroba. Zemědělská výroba se dále dělí na rostlinnou a živočišnou výrobu. Rostlinná výroba se zabývá pěstováním rostlinných komodit, mezi které patří obiloviny, olejniny, luskoviny, pícniny, speciální plodiny, oblast produkce osiv, výživy půdy a ochrany rostlin. Živočišná výroba se prvotně zabývá chovem zemědělských zvířat, mezi něž jsou řazeny zejména ovce, kozy, prasata, drůbež a skot. Na rozmístění živočišné výroby má velký vliv náboženské vyznání daného obyvatelstva. Zemědělská výroba se vyznačuje charakteristickými znaky:

- Závislost na přírodních podmínkách – na jednotlivých územích je půda odlišně úrodná a plodiny jsou vystaveny diferencovaným klimatickým podmínkám.

- Nesoulad mezi etapami výrobního a pracovního procesu – jedná se především o rostlinnou výrobu.
- Sezónnost prací – stroje a práce vykonávaná zaměstnanci je během roku využita nepravidelně a nárazově, což ovlivňuje i pravidelnost příjmů a výdajů (Synek, Kislíngerová, 2010).

V posledních letech se zemědělská půda začíná mimo jiné využívat i pro pěstování rychle rostoucích dřevin. Děje se tak díky snaze omezit podíl fosilních paliv na celosvětové energetice a jednou z možností je právě spalování biomasy. Mezi nejznámější a nejrozšířenější rychle rostoucí dřevinu patří v České republice Japonský topol, jehož dřevo je v rámci Evropské unie nejen v energetice, ale i například ve stavebnictví, papírenském či chemickém průmyslu (Komora pěstitelů biomasy, 2010).

Podle Ministerstva zemědělství se bude do roku 2030 v České republice využívat pro pěstování biomasy až 30% veškeré zemědělské půdy. Tento scénář je brán v úvahu z toho důvodu, že biomasa je u nás dominantním obnovitelným zdrojem. České domácnosti mají v posledních letech tendenci ke zvyšování spotřeby palivového dříví pro vytápění na úkor zemního plynu a elektřiny, jejichž cena v posledních letech stoupala (Havlíčková, Weger a kolektiv, 2006).

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Existuje několik definic podnikatelského plánování, které se však výrazně neliší. Např. Koráb (2007) uvádí následující definici: „*Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.*“. Jedná se tedy o dokument, který neslouží jen majiteli podniku při rozhodování o budoucím vývoji, ale je velmi důležitý i pro potenciální investory, kteří tak mají přehled o životaschopnosti podniku, mimo jiné totiž podnikatelský plán indikuje, zda je samotný podnikatelský záměr seriózní a efektivní. Do podnikatelského plánu by měla být zahrnuta podstatná fakta spojená se založením firmy, prvotním provozem ale i následným rozvojem podniku.

2.1 Zásady pro tvorbu podnikatelského plánu

Před samotnou tvorbou podnikatelského plánu musí brát podnikatel na vědomí, že musí dodržovat obecně platné zásady. Protože se snaží co nejvíce zapůsobit na externí subjekty, musí tedy dodržovat následující:

- Srozumitelnost – podnikatel by měl své myšlenky vyjadřovat jednoduše. V mnoha případech je lepší použít grafické znázornění ve formě grafu nebo tabulky.
- Logika – jednotlivé body by na sebe měly navazovat a neodporovat si.
- Stručnost – vše je třeba uvést stručně, nesmí to však být na úkor základním myšlenkám.
- Pravdivost a reálnost – uvedené údaje a fakta nesmí být smyšlené.
- Respektování rizika – je důležité tento bod dodržet, podnikatel tak zvyšuje důvěryhodnost svého plánu (Veber, Srpová a kolektiv, 2012).

Mezi další zásady, na které musí podnikatel při tvorbě podnikatelského plánu brát ohled, jsou dle Vojíka (2009) především:

- Orientace plánu na trh – představa o velikosti trhu a konečném spotřebiteli výrobku či služby.
- Prokázání prodejnosti výrobku – zdůraznit přednosti výrobku a odhadnout možné překážky.
- Práce s rizikem – pracovat a počítat s možností odchylek od plánu.

2.2 Obsah a struktura podnikatelského plánu

Žádná legislativa ani jiné stanovy nedefinují přesný obsah podnikatelského plánu, záleží tedy čistě na podnikateli, co do něj zahrne. Při tvorbě musí podnikatel zvážit, komu bude plán sloužit, od tohoto se pak odvíjí obsah, struktura i délka podnikatelského plánu. Chce-li např. podnikatel využít při založení podniku finance od externích investorů, v drtivé většině si pak tito striktně definují podobu finančního plánu (Srpková a kolektiv, 2011). Při tvorbě bakalářské práce bude pracováno s verzí, kterou uvádí Koráb (2007). Obsahem plánu budou následující kapitoly:

- titulní strana – základní údaje o podniku a majiteli;
- exekutivní souhrn – stručné shrnutí podnikatelského plánu;
- popis podniku – podrobný popis podniku, strategie a cíle;
- externí prostředí – trh, konkurence a zákazníci, PEST(LE) analýza;
- marketingový plán – obchodní strategie, marketingový mix;
- personální plán – získávání, hodnocení a odměňování pracovníků;
- finanční plán – zakladatelský rozpočet, příjmy a výdaje, náklady a výnosy;
- zhodnocení efektivnosti investice;
- zhodnocení rizik projektu – rizika projektu, kritický scénář, SWOT analýza podniku;
- přílohy.

Nyní budou v rámci podkapitol zmíněné body jednotlivě popsány a vysvětleny podrobněji.

2.2.1 Titulní strana

Na prvním listu jsou uvedeny základní informace představující podnik. Je zde uveden jak název samotného podniku, ale i jméno autora (podnikatele) a dalších důležitých osob, datum založení podniku. Autor by měl také uvést, že bez jeho souhlasu dokument nesmí být kopírován ani jinak rozmnožován, tj. k veškeré reprodukci je třeba jeho písemný souhlas. Za titulní stranou následuje obsah dokumentu, na nějž se velmi často zapomíná. Obsah usnadňuje čtenáři vyhledávání v dokumentu (Srpková a kolektiv, 2011).

2.2.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn není úvod podnikatelského plánu. Tato kapitola se píše až na konec, protože je zhuštěnou formou celého dokumentu, měla by zaujmout a navnadit na četbu dalších kapitol. Exekutivní souhrn slouží zejména externím uživatelům, pro které je tato kapitola velmi důležitá a následné posouzení a hodnocení podnikatelského plánu se od této kapitoly odvíjí. Pokud kapitola dostatečně nezaujme, je možné, že se případný investor četbou další části nebude ani obtěžovat (Finch, 2006).

Kapitola by měla podat výstižné informace zejména o klíčových osobnostech podniku a nabízeném produktu či službě. Čtenáře stručně seznámí s trhem, na který se podnikatel chystá vstoupit a se strategií, pomocí níž se bude snažit dosáhnout úspěchu. V neposlední řadě je třeba čtenáře seznámit s finanční strategií podnikatele, tj. z jakých finančních zdrojů se chystá čerpat a nastínit předpokládaný zisk (Koráb, 2007).

2.2.3 Popis podniku

Na začátku kapitoly jsou vyobrazeny všeobecné informace o podniku, které lze získat z živnostenského (obchodního) rejstříku, tj. datum založení, sídlo, majitel a další. Pokud se jedná o existující podnik, je vhodné částečně nastínit jeho historii. Dalším krokem je seznámení s vlastní podnikatelskou příležitostí, tzn. obhájit okamžik vstupu na trh a definovat strategii, které napomohou k úspěchu. Současně je představen a popsán vybraný produkt a jsou stanoveny strategické cíle podniku. Následně jsou vyzdvihnuty klíčové osobnosti podniku pomocí organizační struktury a jejich pozice je zdůvodněna. Podnik je v této kapitole představen i po stránce podnikové infrastruktury, kdy je čtenář seznámen s majetkovým vybavením (Veber, Srpová a kolektiv, 2012).

Při definování žádoucích stavů, tj. strategických cílů se často postupuje podle **pravidla SMART**. Pravidla SMART definují cíle jako:

- Specifické (Specific) – odpověď na to, na který segment podnik proniká a jakých chce dosáhnout výsledků.
- Měřitelné (Measurable) – snaha definovat velikost podílu na trhu v daném čase.
- Akceptovatelné (Agreed) – potřeba, aby cíl přijali všichni, kteří na něm budou spolupracovat.
- Reálné (Realistic) – cíle musí být nastaveny tak, aby jich bylo možné dosáhnout.

- Sledovatelné (Trackable) – měly by být vyměřeny časové úseky, za které se bude sledovat plnění jednotlivých cílů.

Strategické cíle by tedy jednoduše měly být chytře stanovené (Jakubíková, 2013).

2.2.4 Externí prostředí

V kapitole týkající se externího prostředí se podnikatel zabývá zejména třemi skutečnostmi, kterými jsou trh, konkurence a zákazníci. K zjištění přesné situace mu slouží některé analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

Při vstupu na trh je sestavována **PEST(LE) analýza** vnějšího prostředí, pomocí níž získáme představu o faktorech vnějšího prostředí, které podnik ovlivňují a v budoucnu by mohly představovat příležitost či hrozbu. Jedná se o faktory:

- politické – zahraniční konflikty, vztah ke státnímu průmyslu, stabilita vlády;
- ekonomické – míra inflace, růst HDP, měnová stabilita, bankovní systém, cla a daňové zatížení;
- sociální – věková struktura obyvatel, míra nezaměstnanosti, životní úroveň, etnické rozložení;
- technologické – technologická úroveň, rychlost morálního zastarání, podpora vlády v oblasti výzkumu;
- legislativní - vymahatelnost práva, autorská práva, daňové zákony;
- ekologické – globální oteplování, úbytek ozónové vrstvy a další (Blažková, 2007).

Pomocí prognóz se podnik snaží budoucnost odhadnout a připravit se na ni tak, že se z faktorů vyberou ty, které mají na podnik významný dopad a na ně je pak zaměřena pozornost. Jedná se o vlivy makroprostředí, které podnik ovlivnit nemůže, ale je-li věnováno dostatečné úsilí identifikaci budoucího vývoje, je podnik připraven na možné scénáře a vedení může připravit různé verze budoucích strategií (Jakubíková, 2013).

V dnešním světě nezaujímají téměř žádné podniky monopolní postavení, tzn., že se drtivá většina podnikatelů musí potýkat s konkurencí. Pokud se chce podnikatel seznámit s jednotlivými konkurenty na trhu, sestavuje si jejich profily a zjišťuje jejich silné a slabé stránky (Zamazalová, 2010). K tomu aby se podnikatel se svou konkurencí seznámil a zjistil, jak ovlivní jeho potenciální zisk, slouží **Porterův model konkurenčních sil**, který pracuje

s myšlenkou, že s růstem konkurence podniku klesá zisk. Model zkoumá pět sil, které musí podnik analyzovat:

- Silná rivalita mezi konkurenty – s rostoucím počtem konkurentů dochází k cenovým válkám, jelikož vyšší podíl na trhu můžeme získat jen na úkor konkurence.
- Riziko vstupu nových konkurentů – přitažlivost trhu se odvíjí od výše vstupních bariér (kapitálová náročnost, legislativa, úspory z rozsahu, apod.), čím vyšší jsou, tím menší je riziko vstupu potenciálních konkurentů.
- Substituty výrobků – možné náhražky limitují potenciální zisk, pokud tedy existuje možnost zastupitelnosti, stává se trh neatraktivním.
- Vyjednávací schopnosti zákazníků – ve chvíli, kdy si zákazníci mohou na výrobky klást velké nároky, je trh opět neatraktivní, protože konkurenti musí na přání reagovat, jsou stavěni proti sobě a zisk jim klesá.
- Smluvní síla dodavatelů – dodavatel by neměl mít na podnikatele velký vliv, čím vyšší je jeho vyjednávací síla, tím méně je trh pro podnikatele atraktivní.

Porterův model konkurenčních sil je tedy založen na myšlence, že zmíněné faktory ovlivňují ceny i náklady daného odvětví a tím pádem i ziskovost podniku, která roste s poklesem konkurence v odvětví (Grasseová a kolektiv, 2012).

Zákazníka ovlivňuje mnoho různých faktorů, podnikatel se proto musí zamyslet, kdo pro něj představuje potenciálního zákazníka a daný trh pak segmentovat (rozdělit). Marketéři se snaží zkoumat tzv. černou skříňku zákazníka a zjistit jaké podněty ovlivňují jeho chování. Na kupujícího působí vlivy:

- psychické – Maslowova teorie potřeb,
- sociální – působení rodiny a sociálních skupin,
- ekonomické – příjem, naléhavost potřeby,
- technologické – upřednostňování určité značky u výrobků dlouhodobé spotřeby (Tomek, Vávrová, 2011).

Po rozdělení trhu má podnik několik možností jak jej pokrýt dle vyhodnocení předchozích analýz, tj. analýza makrookolí, konkurence a zákazníka. Segmentace trhu bude vysvětlena v rámci následující podkapitoly 2.2.5 *Marketingový plán*.

2.2.5 Marketingový plán

Marketingový plán obsahuje především segmentaci trhu, marketingovou strategii a na tyto pak navazuje marketingový mix.

V rámci pokrytí trhu se podnik rozhoduje mezi třemi základními možnostmi, proto je důležité svou strategii dobře promyslet a zvolit vhodné dělení:

- Hromadný marketing – podnik nabízí pouze jeden druh výrobku pro všechny zákazníky, trh tedy není rozdělen. Výroba je u této formy nejlevnější, ale náklady na propagaci nejvyšší.
- Diferencovaný marketing – výrobek je nabízen v různých formách (kvalita) či je pro každou skupinu zákazníku vytvořen speciálně. Výroba je nákladnější a propagace je pořád drahá, protože je potřeba oslovit všechny skupiny zákazníků.
- Cílený marketing – zákazníci jsou členěni do segmentů a podnik se snaží vyhovět jim podle specializovanými nabídkami. Jedná se většinou o tržní mezery, nezajímavě pro velké podniky, propagace je zde tak daleko účinnější a efektivnější (Švarcová a kolektiv, 2011).

Marketingová strategie spočívá v segmentaci trhu, zacílení tržních segmentů a umístění produktu. Jak již bylo řečeno, segmentace je rozdělení trhu na stejnorodé skupiny potenciálních zákazníků se stejnými potřebami či nákupním chováním. Rozhodnutí o tom zda bude podnik zaměřen na hromadný, diferencovaný nebo cílený marketing předchází zkoumání trhu. Spotřební trh lze klasicky segmentovat:

- geograficky – dle oblasti,
- demograficky – dle pohlaví, věku, příjmu, náboženství, vzdělání, apod.,
- psychograficky – dle sdílených názorů, zájmů a aktivit,
- behaviorálně – dle chování spotřebitelů,
- kombinací předešlých (Jakubíková, 2013).

Po rozdělení trhu podnik vybere ten segment, na který se zacílí, tzn., že proběhne tzv. targeting. Během tohoto procesu jsou jednotlivé segmenty hodnoceny a podnik rozhoduje, do kterých poputují investice k získání zákazníků. Jakmile jsou cílové segmenty vybrány, následuje formulace pozice produktu, tzv. positioning. Je vymezena tržní (konkurenční)

pozice produktu, která spočívá v manipulování zákaznickova vědomí i podprahového vnímání (Karlíček a kolektiv, 2013).

Na strategická rozhodnutí navazuje **marketingový mix**, který je konkretizuje na taktickou a operativní úroveň. Marketingový mix zkoumá čtyři proměnné, označované z angličtiny jako 4P:

- Produkt (product) – Podnik rozhoduje o šíři poskytovaného sortimentu, designu, obalové politice, ale i o poprodejních službách. Pro jednotlivé výrobky je stanoven model životního cyklu a případný inovační proces. K hodnocení výrobního portfolia mohou podniky využít výrobních analýz, např. BCG matice či GE matice.
- Cena (price) – Při stanovování ceny jsou brány v úvahu významné faktory, tj. výrobní náklady, ceny konkurence a hodnota vnímaná zákazníky. Při rozhodování o cenové politice má podnik několik možností (strategie vysoké ceny, strategie dobré hodnoty, chybný pricing, ekonomická strategie) a krátkodobě může být cena stanovena i pod úrovní nákladů, děje se tak především v dobách recese či při snaze získat konkurenční výhodu.
- Distribuce (place) – Podnik volí mezi intenzivní distribucí, která představuje snahu o to, aby byl výrobek zákazníkům k dispozici kdykoliv a kdekoliv, a exkluzivní distribucí, kdy je počet distribučních míst značně omezen. Kompromisem mezi těmito dvěma je pak selektivní distribuce. Pokud se podnik nerozhodne pro přímou distribuční cestu (výrobek prodá konečnému spotřebiteli), může využít mezičlánků (velkoobchod, maloobchod, překupník, atd.).
- Komunikace (promotion) – Tato proměnná má především přesvědčovací a sdělovací funkci. Pomocí komunikačního mixu se podnik snaží zaujmout cílovou skupinu zákazníků, k čemuž využívá nástroje komunikačního mixu. Mezi ně patří především reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a další druhy (Foret, 2008)

2.2.6 Personální plán

Malé a střední podniky jsou velmi náročné na podíl živé práce. Personální oblast je i přesto v těchto podnicích velmi podceňovaná a vedoucí pracovníci si zřídka uvědomují, že k efektivnímu výkonu práce zaměstnanci potřebují i například motivaci, možnost vzdělávání či jinou formu odměňování. Manažer by měl mít o smýšlení zaměstnanců přehled a oblasti personalistiky a budování mezilidských vztahů věnovat pozornost (Vojík, 2009).

Personální plánování je sestaveno zejména z plánu získávání a výběru pracovníků a z plánů hodnocení a odměňování pracovníků. Při získávání pracovníků se podnik rozhoduje, zda bude čerpat ze stávajících zaměstnanců, či zda využije externí zdroje. V návaznosti na toto rozhodnutí jsou sestaveny nároky pracovního místa, tj. vlastnosti, kterými musí potenciální uchazeč disponovat. Přihlášení uchazeči pak mohou být vybíráni na základě životopisu, osobního pohovoru, psychologických testů, či jiných metodik (Synek, Kislíngrová, 2010).

Plán hodnocení pracovníků je sestavován především proto, aby podnikatel znal slabé i silné stránky svých pracovníků a mohl posoudit, zda je pracovník zařazen na správné pozici. Hodnocení probíhá buď neformálně (při výkonu pracovního úkolu) nebo formálně (opakovaně a racionálně). Na základě hodnocení jsou zaměstnanci odměňováni. Mimo klasické mzdy (platu) mohou být zaměstnancům poskytnuty hmotné výhody formou finančního ohodnocení, či nehmotné výhody, které představuje např. zvýšená pravomoc, nebo možnost osobního růstu. Pokud svou práci neodvádí dle požadavků, mohou být ohodnoceni i negativně například srážkami ze mzdy (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

2.2.7 Finanční plán

Patrně nejdůležitější a nejzajímavější kapitola se týká financí. Základem pro stanovení finančního plánu jsou strategické cíle podniku, které jsou převedeny do číselné podoby. Finanční plánování se proto stává nedílnou součástí všech podnikových útvarů. Primárním cílem finančního plánu je ukázat, že jsou do budoucna zajištěny potřebné finanční prostředky a podnik je tak dostatečně likvidní a solventní (Kocmanová, 2013).

Zdroje financování podnikatelské činnosti se odvíjí zejména od zvolené právní formy podnikání. Nejčastější dělení je na zdroje cizí (externí) a vlastní (interní). Při založení podniku patří mezi vlastní zdroje financování vklady vlastníků. V případě, že podnikatel nedisponuje vlastními zdroji v dostatečné výši, k financování upotřebí externí zdroje. Při čerpání z cizích zdrojů může podnikatel využít více možností:

- bankovní úvěry,
- půjčky od příbuzných či známých,
- leasing,
- faktoring,
- forfaiting,

- pomoc tichého společníka,
- rizikový kapitál a další (Veber, Srpová a kolektiv, 2012).

Dlouhodobé finanční plány se stanovují na období 3 – 5 let a skládají se v podstatě z finančních výkazů. Nejprve je stanovena výchozí finanční situace podniku, na kterou navazuje odhad tržeb. Je sestavena počáteční rozvaha, jsou naplánovány náklady a výnosy (výkaz zisku a ztráty) a v neposlední řadě je sestaven plán cash flow. Výstupem dlouhodobého finančního plánování je dlouhodobý finanční plán, který informuje o majetku podniku, zdrojích financování a prognózovaných finančních výsledcích. Minimální počet let spadajících do dlouhodobého plánu končí obdobím, kdy by firma měla vykazovat zisk či do doby, kdy je splacen poskytnutý cizí kapitál (Nývltová, Marinič, 2010).

Krátkodobý finanční plán představuje konkretizaci dlouhodobého finančního plánu na jednotlivé roky. Krátkodobé finanční plánování se primárně zaměřuje na zajištění solventnosti podniku, tj. sleduje především pohyb peněžních prostředků (Synek, Kislingerová, 2010).

2.2.8 Zhodnocení efektivnosti investice

Pro investory ale i pro podnikatele, který nevyužije k investování cizí zdroje a do projektu vloží pouze svůj vlastní kapitál, je nezbytné znát efektivnost investice. Investor totiž do podnikání vkládá současné finance za účelem budoucího zhodnocení. Pro vykreslení finanční situace podniku se používají ukazatele finanční analýzy (Srpová a kolektiv, 2011).

Ukazatele rentability

Pomocí těchto ukazatelů investor zjišťuje, jaká je výnosnost kapitálu vloženého do podnikání. Cizí či vlastní prostředky jsou porovnávány s vyprodukovaným ziskem. Mezi pozitivní ukazatele patří především srozumitelnost a jednoduchý výpočet, velkým negativem pak je, že tyto ukazatele neberou v potaz odlišnou časovou hodnotu peněz. Ukazatele rentability se zpravidla dělí na tři druhy.

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – je vyjádřena poměrem zisku po zdanění a vlastního kapitálu vloženého do podnikání. Sděluje míru zhodnocení vlastních zdrojů.
- Rentabilita celkového kapitálu (ROA) – vyjadřuje poměr mezi ziskem před zdaněním a celkově vloženým kapitálem.
- Rentabilita investice (ROI) – průměrný čistý zisk plynoucí z investice je dělen náklady na investici. Ukazatel tak dává přehled o míře zhodnocení investice (Fotr, Souček, 2011).

Ukazatele likvidity

Přehled o likviditě podniku, respektive o schopnosti splácet krátkodobé závazky, zobrazuje finanční rovnováhu podniku. Pokud je likvidita příliš nízká, podnik není schopný dostát svým závazkům, pokud je naopak příliš vysoká, peněžní prostředky jsou zbytečně vázány v aktivech a nejsou dostatečně zhodnocovány. Ukazatele vyjadřují poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky a dle druhu aktiv jsou děleny do třech skupin.

- Běžná likvidita – je zlomek mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky a podává přehled o tom, kolika peněžními jednotkami oběžných aktiv je pokryta jedna peněžní jednotka krátkodobých závazků. Doporučený interval se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5.
- Pohotová likvidita – vyjadřuje poměr mezi oběžnými aktivy (nezahrnují se však zásoby) a krátkodobými závazky. Představuje schopnost podniku dostát závazkům, aniž by musel prodat své zásoby. Doporučený interval se pohybuje okolo hodnoty 1.
- Okamžitá likvidita – podíl mezi peněžními prostředky a krátkodobými závazky, podává informaci o schopnosti zaplatit své závazky ihned z peněžních prostředků. Doporučený interval je mezi 0,2 – 0,5 (Růčková, 2008).

Bod zvratu

Představuje objem produkce, kdy se tržby a celkové náklady rovnají. Někdy je označován jako mrtvý bod, protože v tomto okamžiku podnik přestává být ztrátový, zároveň ale ještě nevykazuje zisk. Další aspekt, který lze z tohoto ukazatele vyčíst, je odolnost vzhledem k poklesu poptávky. Podnik s vyšším bodem zvratu bude méně odolný k poklesu poptávky než podnik s nižším bodem zvratu, protože pokles využití výrobní kapacity pro první podnik může být v daných případech ztrátový, zatímco ten samý pokles může být pro druhý podnik stále ziskový (Synek, Kislingerová, 2010).

Mezi další ukazatele informující o finančním zdraví podniku a zobrazující zhodnocení efektivnosti investice patří např. časová hodnota peněz, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a mnoho dalších (Fotr, Souček, 2005).

2.2.9 Zhodnocení rizik projektu

Termín riziko lze vysvětlit několika definicemi. Při sestavování podnikatelského plánu je riziko vysvětlováno jako nebezpečí negativní odchylky od plánu či jako pravděpodobnost vzniku ztráty nebo nezdaru. Podnikatelské riziko nemusí být pouze negativní, ale naopak se

v praxi lze setkat i s pozitivní stránkou podnikatelského rizika, která představuje vidinu vyššího zisku či úspěchu (Smejkal, Rais, 2013).

Nejzávažnější možná rizika neúspěchu lze rozdělit na rizika plynoucí z transformačních problémů, dále může pro podnik být rizikem sám podnikatel či všeobecné příčiny, které se dále dělí na:

- ekonomické aspekty – vysoké daně, ceny surovin a polotovarů, nezajištěná poptávka, chybné ekonomické odhady;
- ekologické aspekty – zprísňení ekologických norem, omezení dosud používaných materiálů, povinnosti vyplývající z nakládání s odpady;
- technologické a technické aspekty – chybný výběr technologie, podcenění výzkumu a vývoje, použití špatných substitučních technologií;
- dodavatelské aspekty – nevhodné dodavatelské vztahy, neseriózní přístup;
- vnější aspekty – neseriózní podmínky finančních institucí, vysoké náklady externistů zajišťujících logistiku a další (Vojík, 2009).

Předpoklady úspěšnosti případně rizika podnikatelského plánu lze přehledně prokázat sestavením SWOT analýzy. Název analýzy tvoří počáteční písmena anglických slov, a to:

- S = strenghts – silné stránky,
- W = weaknesses – slabé stránky,
- O = opportunities – příležitosti,
- T = threats – hrozby (Blažková, 2007).

Mezi silné stránky jsou řazeny faktory, ze kterých podnik čerpá konkurenční výhodu (značka, výzkum a vývoj, cenová politika, know-how). Pravým opakem jsou slabé stránky (špatná reputace, vysoké náklady), které prokazují, že podnik je ve svých schopnostech či dovednostech slabý. Příležitosti představují šance vycházející z vnějšího prostředí (rozvoj nových trhů, změna legislativy) a jejich protikladem jsou pak hrozby, pod kterými jsou skryty nepříznivé situace či změny ve vnějším prostředí (vstup konkurentů na trh, daňová zatížení) (Grasseová, 2012).

SWOT matice je rozdělena na dvě části, tj. na externí a interní analýza. Externí analýzu tvoří charakteristika příležitostí a hrozeb vycházejících z vnějšího prostředí. Tyto činitele podnik ovlivnit nemůže, lze se jim pouze přizpůsobit. Interní analýza se skládá z vymezení

silných a slabých stránek podniku. Zde musí podnikatel vzít v úvahu všechny podnikové útvary a interní analýzu provést v plné šíři podnikové problematiky. Výsledkem jednotlivých analýz je pak komplexní analýza, na základě níž podnikatel přijímá závěry a volí budoucí strategie. Podnikatel vybírá mezi čtyřmi strategiemi, pro které se může rozhodnout:

- strategie MINI – MINI – snaha minimalizovat slabé stránky a potlačit hrozby,
- strategie MINI – MAX – silné stránky jsou využity na co nejvyšší možné úrovni a hrozby co nejvíce potlačeny,
- strategie MAXI – MINI – z příležitostí je čerpáno na maximum a slabé stránky jsou utlumeny na minimum,
- strategie MAXI – MAX – při užití této strategie je usilováno a maximální využití silných stránek a příležitostí (Tomek, Vávrová, 2011).

Ve chvíli kdy se podnikatel rozhodne, že nevyužije možnosti sestavení SWOT analýzy, je zpravidla využíván následující postup hodnocení a řízení rizika. Prvním krokem je rozpoznání rizika. Všechna definovaná rizika musí být vyhodnocena. Při vyhodnocování nejprve určíme přijatelnou míru tolerance rizika a jednotlivým rizikům přiřadíme pravděpodobnost, následně jsou určeny možné náklady a jednotlivým rizikům je na základě předchozích faktorů přiřazena priorita. Jakmile jsou rizika vyhodnocena, podnik sestaví rizikové plány. Plnění plánů musí být sledováno, podnik tím usiluje o efektivní řízení rizika (Smejkal, Rais, 2013).

2.2.10 Přílohy

Počet a obsah příloh se v konkrétních plánech liší. V příloze podnikatelského plánu je uvedeno vše, co má pro podnik podstatný význam, ale nehodí se, aby toto bylo umístěno v předchozích kapitolách. Jedná se především o výpis z obchodního (živnostenského) rejstříku, technické výkresy a technickou dokumentaci k výrobku, ceníky, důležité smlouvy apod. (Srpová a kolektiv, 2011).

3 ZPRACOVÁNÍ KONKRÉTNÍHO PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Praktická část bakalářské práce pojednává o zpracování podnikatelského plánu na založení plantáže rychle rostoucích dřevin. Tuto problematiku jsem si zvolila z toho důvodu, že začínající podnikatel pan Milan Petr mne a o zpracování některých částí požádal.

3.1 Obecné informace o podniku

Subjekt:	Milan Petr
Právní forma podnikání:	Podnikání fyzické osoby na základě osvědčení o evidenci zemědělského podnikatele
Předmět podnikání:	Zemědělská výroba – pěstování rostlin pro technické a energetické využití
Adresa:	Třebovice 77, 561 24 Třebovice
Telefon:	+420 725 004 123
IČ:	03575811
Založení podniku:	1. 1. 2015
Zahájení činnosti:	dnem založení podniku
Provozovatel:	majitel Milan Petr
Zdroje financování:	vlastní zdroje 180 000,- Kč

3.2 Exekutivní souhrn

Na následujících stránkách bude popsána podnikatelská příležitost pana Milana Petra. Pan Milan Petr se rozhodl podnikat jako fyzická osoba v oblasti zemědělství, respektive v oblasti pěstování rychle rostoucích dřevin za účelem prodeje dřevní kulatiny. Příjmy z podnikání budou brány jako příjmy z vedlejší výdělečné činnosti, neboť začínající podnikatel bude nadále docházet do současného zaměstnání.

Hlavní myšlenkou podnikatelské příležitosti je proniknutí na regionální trh v oblasti prodeje palivového dříví a zajištění financí potřebných k rozšíření podniku. Oblast zemědělství si podnikatel vybral především proto, že vlastní zemědělský pozemek, ze kterého mu doposud plynuly pouze finance za pronájem zemědělsko-obchodnímu družstvu. Pro pěstování rychle rostoucích dřevin se podnikatel rozhodl z důvodu návratu obyvatelstva

k vytápění domácností právě pomocí dřeva, ale i díky tlaku Evropské unie, která se snaží omezit podíl fosilních paliv na světové energetice a naopak zvýšit podíl biomasy.

Podnikání se rozhodl pan Petr financovat z vlastních zdrojů ve výši 180 000,- Kč a zároveň do své podnikatelské příležitosti vložil i zemědělský pozemek v obci Damníkovo o rozloze cca 5 hektarů, který do současnosti pronajímal zemědělsko-obchodnímu družstvu, které jej obhospodařovalo. Plantáž rychle rostoucích dřevin tedy bude založena v obci Damníkovo, ale administrativní činnost bude vykonávána v místě trvalého bydliště podnikatele.

V rámci podnikatelského záměru jsou zpracovány důležité analýzy makroprostředí a mikroprostředí, dále je formulován marketingový plán, který zahrnuje marketingovou strategii a marketingový mix. Velká pozornost je věnována finančnímu plánu, jehož obsahem je zakladatelský rozpočet a předpokládané náklady a tržby v rámci období dvou sklizní. Dále jsou vyobrazena možná rizika činnosti a strategie, pomocí nichž se lze s nimi vypořádat. Na závěr podnikatelského záměru pana Milana Petra je zpracováno hodnocení efektivnosti investice a je sepsán závěr s doporučeními pro další vývoj podniku.

3.3 Představení podniku

Pan Milan Petr se oficiálně stal podnikatelem ke dni 1. 1. 2015, kdy mu bylo vydáno osvědčení o zápisu do evidence zemědělského podnikatele a pro svou podnikatelskou činnost si vybral provozování rostlinné výroby na svém pozemku v obci Damníkovo, respektive pěstování rychle rostoucích dřevin za účelem prodeje dřevní kulatiny. Tomuto datu však předcházely cca roční práce na jeho zemědělském pozemku, které sice oficiálně neproběhly v rámci jeho podnikání, ale bylo nutno je vykonat, aby se od roku 2015 mohl stát podnikatelem a zažádat si u Státního zemědělského intervenčního fondu o jednotnou platbu na plochu (SAPS), která představuje dotaci plně hrazenou z prostředků Evropské unie. Práce spočívaly především v přípravě pozemku takovým způsobem, aby jej mohl podnikatel začít využívat hned na jaře roku 2015. Příprava pozemku tedy zahrnovala hlubokou orbu, kypření pozemku a zejména obohacení půdy o stopové prvky.

Podnikatel provozuje zemědělskou činnost jako fyzická osoba, podnikání však není jeho hlavním zdrojem příjmů. Pan Petr má své zaměstnání a finance získané z podnikání pro něj budou představovat příjem z vedlejší výdělečné činnosti. Jelikož podniká jako fyzická osoba, nebylo nutné, aby pro svůj podnik vymýšlel název, činnost provozuje klasicky pod svým jménem a příjmením.

Vizí podnikatele je trvalý rozvoj jeho podniku, který je založen především na budování dobrých vztahů s jeho zákazníky. Podnikatel se rozhodl usilovat o to, aby byl preferovaným dodavatelem palivového dříví pro obyvatele v blízkém okolí jeho podniku, čehož se bude snažit dosáhnout na základě idey, že všichni jeho zákazníci musí být spokojeni.

Prvním z cílů podnikatele je zjistit, zda byl pro jeho polnost vybrán vhodný klon dřeviny. Stěžejním cílem podnikatele je pak proniknutí na regionální trh prodejců palivového dříví a získání odběratelů své produkce ještě před sklizní plantáže. Z financí utržených za prodej první úrody by rád odkoupil, případně dlouhodobě pronajal, okolní pozemky a svou plantáž rychle rostoucích dřevin rozšířil na desetinásobek současné rozlohy.

3.3.1 Popis podnikatelské příležitosti

Pan Milan Petr vlastní polnost o rozloze cca 5 hektarů v katastrálním území Damníkov a rozhodl se ji využít pro výkon podnikatelské činnosti. Po dlouhém přemýšlení vybral jako své zaměření založení plantáže rychle rostoucích dřevin a následný prodej palivového dříví místním obyvatelům. Pro tuto činnost se rozhodl, protože drtivá většina regionálních obyvatel používá k vytápění svých domácností kotle na tuhá paliva, především pak topí dřevem.

Podnikatelská činnost je tedy rozdělena do několika fází. V první fázi podnikatel provede výsadbu plantáže, kterou bude třeba v několika dalších letech udržovat. Tato fáze je pro podnikatele nezisková, většinu nákladů představuje vlastní výsadba. Náklady související s údržbou polnosti budou hrazeny z dotací. Přibližně po čtyřech letech nastává období prvního obmýtí, aby stromy mohly zesílit a rychleji růst. Z této sklizně neplyne vysoký zisk, jelikož jsou pruty prodány pouze na dřevní štěpku či výrobu briket. Zisková fáze projektu nastává za dalších pět let v rámci druhého obmýtí. Tentokrát už je pokácena klasická dřevní kulatina.

Životnost jedné plantáže rychle rostoucích dřevin je 25 let, delší životnost není žádoucí, protože po 25-ti letech klesá výnos téměř na polovinu, stromy totiž začínají být náchylné na nemoci, pařezy špatně obrůstají a často trpí hnilobou. Po posledním obmýtí je struktura kořenů narušena kořenovou frézou a záleží na úvaze podnikatele, zda se rozhodne pro založení nové plantáže, nebo zda polnost využije pro jiné účely.

3.3.2 Popis produktu (služby)

Podnikatel se rozhodl pro pěstování rychle rostoucích dřevin, respektive Japonských topolů a vrb, což znamená, že výstupem jeho podnikání bude měkké palivové dříví. Cena a cenová politika produktu a segmentace trhu bude vysvětlena v rámci následujících kapitol.

3.4 Analýza externího prostředí

V rámci analýzy externího prostředí bude prozkoumána situace na trhu, případní konkurenti podnikatele a jejich vliv na podnik a v neposlední řadě potenciální zákazníci. Situace na trhu, respektive vliv makroprostředí bude prozkoumán pomocí PESTE analýzy. Rozbor mikroprostředí bude proveden pomocí analýzy konkurence a následně bude v rámci marketingového plánu rozhodnuto o strategii pokrytí trhu.

3.4.1 PESTE analýza

V rámci průzkumu trhu budou analyzovány politické, ekonomické, sociální, technologické, a ekologické faktory, které mají vliv na podnik.

Politické faktory

Podnikatel zakládající plantáž rychle rostoucích dřevin je povinen se řídit těmito stěžejními předpisy:

- Zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, v aktuálním znění;
- Zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství, v aktuálním znění;
- Zákon č. 334/1992 Sb., o ochraně zemědělského půdního fondu;
- Zákon č. 344/1992 Sb., o katastru nemovitostí České republiky, v platném znění a další vyhlášky a nařízení vlády upravující předchozí předpisy.

Mimo výše zmíněné předpisy se podnikatel musí řídit např. i zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, díky němu bude podnikatel řešit svou daň z příjmu fyzických osob a případné odpisy hmotného majetku.

Velkou zásluhu na zakládání plantáží rychle rostoucích dřevin má Evropská unie, která vyvíjí nátlak na růst podílu obnovitelných zdrojů elektřiny na celkové spotřebě energetických zdrojů. Česká republika tak zahrнула obnovitelné zdroje do své Státní energetické koncepce, zatímco podíl uhlí a zemního plynu na celkové spotřebě primárních zdrojů by měl v budoucnu klesat, podíl jaderné energie a obnovitelných zdrojů elektřiny by měl naopak stoupat (Havlíčková, Weger a kolektiv, 2006).

Ekonomické faktory

Po ekonomické stránce podnik ovlivňuje především státní a evropská dotační politika. Podnikatel, který se zabývá pěstováním rychle rostoucích dřevin, může z dotací čerpat zejména Jednotnou platbu na plochu (SAPS). Jednotná platba na plochu (SAPS) je hlavní

platbou přímých plateb. O tuto platbu může žádat fyzická nebo právnická osoba obhospodařující zemědělskou půdu, která je na žadatele vedena v evidenci využití zemědělské půdy podle uživatelských vztahů (tzv. LPIS). Tato platba je plně hrazena z prostředků EU. O tuto dotaci podnikatel žádá jednou ročně v rámci Jednotné žádosti. Pro rok 2010 byla vyplácena dotace ve výši 4 060,80 Kč na hektar zemědělské půdy, v roce 2014 činila tato dotace 5 997,23 Kč na hektar zemědělské půdy. Pro rok 2015 není prozatím sazba dotace stanovena, dá se však předpokládat, že bude nadále mírně stoupat, jak tomu bylo v předchozích letech (Státní zemědělský intervenční fond, 2013).

Sociální faktory

Nejen Evropská unie má zájem o návrat ke zdravějšímu životnímu stylu. Současným trendem je návrat k přírodním hodnotám, což by mohlo tomuto oboru podnikání svědčit v případě, že by obyvatelstvo uplatňovalo jako palivo dřevo před uhlím.

Technologické faktory

V oblasti technologie a technického vývoje má podnikatel možnost výběru ze značného množství nabízených produktů i dodavatelů. Protože v současnosti podnikatel nedisponuje potřebným finančním kapitálem ke koupi výrobků, bude prozatím pouze střídat informace o nabídkách jednotlivých dodavatelů a v danou chvíli vybere tu nejlepší. Podnikatel si je vědom, že zaostat v této oblasti by pro něho znamenalo značnou nevýhodu.

Ekologické faktory

Ku prospěchu tomuto podnikání hovoří i koloběh uhlíku v přírodě, na rozdíl od uhlí totiž není při spalování dřeva produkováno nadbytečné množství oxidu uhličitého, ten je vykompenzován množstvím vyprodukovaného kyslíku během růstu dřeviny.

Založení porostu rychle rostoucích dřevin je přínosem i pro místní Myslivecké sdružení, které nemá v současnosti v oprávněném užívání žádné lesní prostranství, myslivost provozují pouze prostřednictvím nájmu na místních polnostech.

3.4.2 Analýza konkurence

V okolí se nevyskytuje žádný podnik, který by se zabýval pěstováním a následným prodejem rychle rostoucích dřevin, v úvahu však připadá několik možných konkurentů, kteří se zabývají těžbou, zpracováním a prodejem dřeva jiného druhu.

Mezi největší konkurenty podnikatele patří:

- Pavel Košťál, Výprachtice

Podnikatel se zabývá těžbou, zpracováním a prodejem dřeva, které vykupuje od soukromých vlastníků lesů. Ve své nabídce má jak dřevo měkkého typu, tak i dřevo tvrdé. Cena měkkého dřeva se pohybuje v rozmezí 940,- Kč až 1140,- Kč/prms. Dřevo dopravuje do 20-ti kilometrů malým nákladním vozem za poplatek 150,- Kč/prms.

Dle zjištěných informací je nabízený sortiment poměrně široký, což pro pana Petra představuje nevýhodu. Naopak výhodou je ceník konkurenta, který nabízí stejný typ dříví v průměru o 300,- Kč draž. Další výhodou je vzdálenost, konkurent podniká v obci vzdálené téměř 20 km a na svůj nákladní vůz naloží pouze 2 prms, dřevo na delší časový úsek by tak musel vézt zákazníkovi několikrát a ten by pak musel zaplatit vysokou cenu za dopravu.

- Bago s. r. o., Hnátnice

Firma podniká od roku 2006 a působí po celém území České republiky. Svou činnost soustřeďuje na služby v oblasti lesnictví, především se soustřeďuje na manuální těžbu s následným přibližováním. V pěstební činnosti se věnuje zalesňování, ochraně lesních porostů, prořezávkám, úklidům či likvidaci klestu jeho vyvezením a následným zpracováním. K prodeji firma nabízí měkké i tvrdé palivové dříví. Cena měkkého dřeva je 629,- Kč/prms. V současnosti však firma na svých internetových stránkách informuje, že veškeré palivové dřevo je momentálně vyprodáno.

Stejně jako předchozí konkurent nabízí i tato firma poměrně široký sortiment produktů. Z faktu, že momentálně jsou veškeré zásoby vyprodány lze soudit, že prodej dřeva je pouze její doplňkovou činností. Konkurent je taktéž vzdálen asi 20 km od plantáže pana Petra. Cena nabízeného dřeva je o něco nižší, než za kterou se jej rozhodl nabízet pan Petr, v nabídce však firma neuvádí možnost dopravy, která by konečnou cenu dřeva mohla silně ovlivnit.

- Martin Matuška, Svitavy

Na tohoto podnikatele lze na internetu nalézt kontakt pouze pro objednávku dřeva, nikde však není uveden ceník ani jiné bližší informace.

Tento konkurent by neměl představovat žádnou hrozbu, jelikož jeho nabídka není nikde blíže k dohledání. Lze předpokládat, že se jedná o malého prodejce, který prodává dřevo svým známým či dalším osobám na doporučení známých.

- Lesy ČR

Státní podnik Lesy ČR je konkurentem především v nabídce těžbě dřeva samovýrobou. Konečná cena dřeva pro zákazníka je závislá na druhu vytěženého dřeva a jeho množství.

Sílu konkurence tohoto podniku nelze objektivně posoudit, protože konečná cena pro zákazníka se v jednotlivých případech může dost lišit, vždy záleží na konkrétním posouzení hajného. Na internetových stránkách podniku jsou uvedeny aukční podmínky pouze pro další podniky.

Pro větší přehled o síle konkurence, budou předchozí informace ještě shrnuty v následující tabulce č. 1. Jednotlivá kritéria mají stejnou hodnotu budou klasifikována stupnicí 1 – 5 jako ve škole, v případě že některé kritérium nepůjde stanovit, bude ohodnoceno písmenem N. Jednotlivými kritérii jsou: cena, možnost dopravy, propagace sortimentu a jeho nabízená šíře, vzdálenost pro obyvatele obce Damníkovo a okolních obcí. Dle výsledků pak bude určena síla jednotlivých konkurentů.

Tabulka 1: Hodnocení konkurence

Subjekt	Cena	Doprava	Propagace	Šíře sortimentu	Vzdálenost
<i>Milan Petr</i>	2	3	N	2	1
Pavel Košťál	3	2	1	2	3
Bago s. r. o.	1	N	2	3	3
Martin Matuška	N	N	4	N	3
Lesy ČR	N	N	3	3	1

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků tabulky je jako největší konkurent pana Petra klasifikován pan Pavel Košťál. Jeho konkurence však není třeba se vysoce obávat, jelikož je od místa podnikání pana Petra poměrně vzdálen. Konkurent, který by mohl představovat problém je podnik Bago s. r. o., jeho cena nabízeného sortimentu je totiž srovnatelná s cenami pana Petra, rozhodnutí zákazníka o nákupu palivového dříví by se tedy nejspíše odvíjelo od ceny dopravy, kterou bohužel nelze dohledat. Pro zákazníky, kteří by využili těžbu dřeva samovýrobou, by mohlo být výhodnější využít nabídku podniku Lesy ČR, kterou nelze objektivně posoudit, jelikož informace nejsou dohátelné. Konkurentem, který nepředstavuje hrozbu, je pan Martin Matuška, jeho nabídku totiž nelze dohledat a případní zákazníci ji mohou zjistit pouze po osobním zatelefonování.

3.5 Marketingový plán

Marketingový plán pro podnik pana Petra je sestaven především z marketingové strategie a následně marketingového mixu. V rámci marketingové strategie je definováno, jakým stylem se podnikatel bude snažit pokrýt tržní mezeru, dále pak v rámci marketingového mixu budou přiblíženy jeho jednotlivé nástroje, tj. produkt, cena, komunikace a distribuce.

3.5.1 Marketingová strategie

Podnik se v budoucnu zaměří na vyplnění tržní mezery, která se může zdát nezajímavou pro velké podniky a trh se bude snažit pokrýt formou cíleného marketingu, vyprodukované dřevo tedy bude zákazníkům poskytovat v několika druzích. Poptávka potenciálních zákazníků je na základě vybrané segmentace rozdělena do třech skupin:

- Poptávka po skládaném dřevě – těmto zákazníkům bude dodáváno dřevo již pokácené a zpracované.
- Poptávka po těžbě dřeva samovýrobou – v tomto případě zákazník přichází na plantáž, kde si svépomocí pokácí určený úsek. Dřevo je následně zkráceno na metry a dle objemu je spočítána konečná cena, kterou zákazník zaplatí. Tato forma pro podnikatele znamená nižší náklady, pro zákazníka tedy nižší cenu.
- Poptávka po dřevním odpadu – představuje zájem o větve a jiný dřevní odpad vzniklý při zpracování dřeva, za účelem dalšího zpracování. Dřevní odpad je zpracováván např. na dřevní štěpku, kterou vykupují bioplynové stanice po celé České republice.

Dle reálné poptávky budou v budoucnu jednotlivé druhy nabízených produktů upraveny či z nabízeného sortimentu zcela vyřazeny.

3.5.2 Marketingový mix

Poptávku po nabízeném produktu by mohl silně ovlivnit v podnikatelův prospěch důkladně zpracovaný marketingový mix. Mezi taktické nástroje marketingového mixu je zařazen produkt, cena a cenová politika, komunikace a distribuce.

Produkt

Nabízeným produktem je již zmíněné měkké palivové dřevo. Jednotlivé druhy poskytovaného produktu jsou uvedeny v předchozí subkapitole *3.5.1 Marketingová strategie*.

Cena a cenová politika

Cenová politika podnikatele se bude odvíjet od cen konkurence, kdy tedy v počátku podnikání by měla být cena srovnatelná s cenami konkurence. Dle osobní sondáže podnikatele, kterou provedl formou dotazování potenciálních zákazníků, tj. okolních obyvatel topících dřevem, by tito byli ochotni zaplatit i nadprůměrnou cenu, jelikož je nabídka již pokáceného a skládaného dřeva v okolí silně nedostatková. Ceny jednotlivých produktů jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 2: Ceník nabízených produktů

Druh produktu	Cena
Skládané dřevo	800,- Kč/ prm, prms
Těžba samovýrobou	250,- Kč/ prm
Dřevní odpad	1000,- Kč/ t

Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace

V prvních letech podnikatel zákazníky nepotřebuje zaujmout, jelikož jim v době růstu nemá prozatím co nabídnout. Jelikož má již v současné době zájemce o jeho produkt, nezvažuje žádnou propagaci ani pro první sklizeň. O možné propagaci formou reklamy v regionálních inzertních novinách či tisku reklamních letáků uvažuje až pro druhou a další sklizně, což je nyní poměrně vzdálená doba, proto prozatím nebyla zjišťována ani cenová nabídka tiskáren a inzertní společnosti.

Distribuce

Produkt bude zákazníkům nabízen přímou distribuční cestou, pouze k jeho dopravě může být dle libosti zákazníků využít mezičlánků (dopravce). Zákazníci mají možnost si zakoupené dříví odvézt sami přímo z plantáže, či využít služby nabízené podnikatelem, tj. dovoz dřeva až do domu. Tuto službu neposkytuje přímo podnikatel, dopravu zajistil od známého, který v případě zájmu dřevo zákazníkům odveze. Cena dopravy se odvíjí od provozních nákladů dopravce a jeho domluvy se zákazníkem.

3.6 Personální plán

V počáteční fázi podnikání se pan Petr rozhodl, že veškerou práci zastane sám. Pro činnosti, na které by sám nestačil buď fyzicky, časově, nebo na ně nemá potřebné vybavení, má přislíbenou bezplatnou výpomoc rodinných příslušníků. Jedná se především o práce spojené s výsadbou plantáže a o práce, při kterých je potřeba traktor, tento totiž podnikatel nyní nevlastní a ani nemá oprávnění jej řídit.

Jedinou činností, kterou podnikatel zastávat nemůže je administrativní chod podniku a správa daňové evidence. Pro tyto činnosti nemá podnikatel potřebné vzdělání ani zkušenosti, rozhodl se tedy přenechat jejich správu své osobě. Činnost pro něj budu vykonávat z počátku zcela bezplatně.

3.7 Finanční plán

V rámci finančního plánu budou nastíněny náklady související se začátkem podnikání, dále pak náklady na údržbu plantáže v dalších letech a předpokládané výnosy z prvních dvou sklizní. Finanční plán bude rozpracován v horizontu 10 let, jelikož tento druh podnikání generuje zisk v období po jednotlivých sklizních, tj. jednou za pět let.

3.7.1 Zakladatelský rozpočet

Náklady zahrnuté do zakladatelského rozpočtu jsou děleny na náklady související se zahájením činnosti a náklady související s výsadbou plantáže. Veškeré zahajovací náklady se podnikatel rozhodl financovat z vlastních zdrojů.

Mezi náklady související se zahájením činnosti patří zejména náklady na vypracování projektu o založení porostu rychle rostoucích dřevin, náklady spojené s vydáním osvědčení o zápisu do evidence zemědělského podnikatele a samozřejmě náklady na pořízení pozemku, tento však majitel do podnikání vložil z osobního vlastnictví, proto s pořízením pozemku nejsou žádné náklady spojeny a jeho pořízení není do zakladatelského rozpočtu ani zahrnuto. Do nákladů spojených s výsadbou porostu pak patří především oplocení pozemku, hnojení půdy, ošetření půdy proti bušení plevelu, náklady na výsadbový materiál a náklady na samotnou výsadbu. Pro přehlednost jsou tyto náklady uvedeny v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Zakladatelský rozpočet

Položka	Částka v Kč
<u>Náklady na zahájení činnosti</u>	
Náklady na projekt	2 960,-
Poplatek za vydání osvědčení	1 000,-
<u>Náklady na výsadbu</u>	
Oplocení pozemku	29 992,-
Nákup drobného majetku	7 413,-
Výsadba plantáže	5 000,-
Výsadbový materiál	108 000,-
<u>Provozní náklady</u>	
Ošetření proti růstu plevelu	15 000,-
Hnojení půdy	4 500,-
Daň z nemovitosti	2 527,-
CELKEM	172 432,-

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo řečeno hodnota zemědělského pozemku o rozloze 4,8 ha, který byl oceněn částkou 330 000,- Kč, není do zakladatelského rozpočtu zahrnuta, jelikož jej pan Petr vlastnil již dříve a do podnikání vložil z osobního vlastnictví. Ostatní peněžní položky, představují

vždy pouze cenu daného majetku či materiálu a nejsou spojeny s žádnou odměnou za vykonanou práci (např. při výsadbě porostu), jelikož příbuzní a přátelé podnikatele se rozhodli mu v počátcích podnikání pomoci bezplatně.

3.7.2 Předpokládané náklady

Náklady budou propočteny stejně jako tržby po období dvou sklizní. Velkým pozitivem pro podnikatele je, že náklady na údržbu plantáže bude vykazovat pouze v prvních třech letech, poté bude růst porostu zcela bezúdržbový. Jediné náklady, které bude podnikatel v dalších letech vykazovat, budou spojeny s daní z nemovitosti a jednotlivými sklizněmi úrody. Pro přehlednost jsou náklady v jednotlivých letech až po druhou sklizeň vyobrazeny v následujících tabulkách.

Tabulka 4: Předpokládané náklady v druhém a třetím roce

Položka	Částka v Kč
Daň z nemovitosti	2 527,-
Hnojení půdy	4 500,-
Ošetření proti růstu plevelu	5 000,-
CELKEM:	12 027,-

Zdroj: vlastní zpracování

Provozní náklady v prvních třech letech podnikání nejsou ani přesto, že podnikatel nebude vykazovat žádný zisk nijak ohromné a pokud bude panu Petrovi přiznána dotace v rámci Jednotné platby na plochu, měla by tato dotace náklady s přehledem pokrýt. Dle zjištěných informací výše této dotace v jednotlivých letech mírně stoupá a pro letošní rok (2015) by se měla poskytovaná částka pohybovat okolo 6 000,- Kč/ha, pro pana Petra by tedy dotace činila zhruba 30 000,- Kč, tzn., že z přiznané částky by mu po pokrytí nákladů více než polovina zbyla. Do nákladů nejsou zahrnuty ani zálohy na sociální a zdravotní pojištění podnikatele, protože splňuje podmínky podnikání na vedlejší výdělečnou činnost a v prvních letech nevykazuje zisk, nemusí tudíž platit ani minimální zálohy na zmíněné pojištění. Protože nebude investice pro podnikatele v prvních letech zisková, nemůže vykazovat ani náklady na svou osobní spotřebu, proto tyto nejsou mezi předpokládanými náklady zahrnuty.

Tabulka 5: Předpokládané náklady na první sklizeň

Položka	Částka v Kč
Motorová pila	20 000,-
Benzín do motorové pily	3 500,-
Olej do motorové pily	500,-
Nafta do traktoru	6 000,-
Daň z nemovitosti	2 527,-
CELKEM	32 527,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na sklizeň porostu představují především použitý materiál, potřebnou techniku (traktor) se prozatím podnikatel rozhodl vypůjčit bezplatně od rodiny. Jelikož na kácení stromů nemá pan Petr oprávnění, které však do budoucna hodlá získat, bude muset o tuto činnost požádat taktéž jednoho z členů rodiny, který toto oprávnění obdržel v rámci výkonu své práce. Uvedené částky u jednotlivých nákladů vychází z osobních zkušeností podnikatele a z konzultací s odborníky v oboru.

Tabulka 6: Předpokládané náklady na druhou sklizeň

Položka	Částka v Kč
Údržba strojů	10 000,-
Benzín do motorové pily	13 000,-
Olej do motorové pily	2 000,-
Nafta do traktoru	25 000,-
Daň z nemovitosti	2 527,-
CELKEM	52 527,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na druhou sklizeň a každou další by měly být přibližně stejné do doby, než podnikatel svou plantáž rozšíří na plánovaný desetinásobek současné rozlohy, poté náklady vzrostou především o nájemné, náklady spojené s údržbou a sklizní porostu by měly růst lineárně v závislosti na rozloze plantáže. Uvedené částky u jednotlivých nákladů vychází z odhadů, že druhá sklizeň by měla být čtyřikrát vyšší než sklizeň první a jsou tedy téměř lineárně znásobeny, není zde však zahrnut nákup motorové pily, kterou podnikatel zakoupil již v rámci první sklizně, ale naopak jsou zde zahrnuty náklady na údržbu zapůjčené zemědělské techniky, protože její vytížení bude několikanásobně vyšší než při první sklizni.

3.7.3 Předpokládané tržby

Předpokládané tržby podnikatele pro první dvě sklizně budou propočítány v optimistické variantě, tzn., že veškeré vytěžené dřevo bude prodáno, ale i v pesimistické variantě, kdy podnikatel prodá pouze dvě třetiny sklizně za plnou cenu a jednu třetinu za 50 % ceny. Tržby budou uskutečněny ve 4. a 9. roce podnikání, tedy po jednotlivých sklizních. Mezi sklizněmi

plantáž obrůstá a nemůže tedy vykazovat žádný zisk, jediným příjmem budou pro podnikatele přiznané dotace, jejichž výše v jednotlivých letech by se měla pohybovat okolo 30 000,- Kč, které by měly pokrýt náklady na údržbu plantáže.

Po první sklizni nebude mít dřevní kulatina ve většině případů dostatečný průměr, aby mohla být prodána jako skládané palivové dřevo, podnikatel tedy bude muset prodat téměř celou úrodu jako dřevní odpad na výrobu štěpky či pelet. Výtěžnost plantáže není úsudkem podnikatele, ale na základě dlouholetých zkušeností byla odhadnuta zhotovitelem písemného projektu, ten musel být vypracován odborníkem a přiložen, k žádosti o založení porostu rychle rostoucích dřevin. Odborník odhadl výnos z první sklizně ve výši cca 200 tun.

Tabulka 7: Tržby po první sklizni – optimistická varianta

Produkt	Výtěžnost	Cena za jednotku	Tržba celkem
Skládané dřevo	10 prm	800,- Kč/prm	8 000,- Kč
Těžba samovýrobou		250,- Kč/prm	
Dřevní odpad	200 tun	1 000,- Kč/t	200 000,- Kč
CELKEM			208 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky plyne, že odhadované tržby v optimistické variantě by byly 208 000,- Kč za první sklizeň, tj. 52 000,- Kč za rok. Přepočtení tržeb na jednotlivé roky však není vhodné, protože jak již bylo řečeno, od třetího roku podnikatel na plantáži nevykazuje žádnou práci a porost nechává volně růst. Pro objektivní posouzení výnosnosti plantáže je potřeba vzít v úvahu poměr odhadovaných tržeb a vykonané práce, což bude posouzeno v rámci kapitoly 3.9 *Hodnocení výnosnosti podnikatelského plánu.*

Tabulka 8: Tržby po první sklizni – pesimistická varianta

Produkt	Výtěžnost	Cena za jednotku	Tržba celkem
Skládané dřevo	10 prm	800,- Kč/prm 66%	4 800,- Kč
		400,- Kč/prm 34%	1 600,- Kč
Těžba samovýrobou		250,- Kč/prm	
Dřevní odpad	200 tun	1 000,- Kč/t 66%	132 000,- Kč
		500,- Kč/t 34%	34 000,- Kč
CELKEM			172 400,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výše tržeb po první sklizni v pesimistické variantě by bohužel téměř nepokryla ani zakladatelský rozpočet podniku. Je důležité, aby se podnikatel toto riziko snažil co nejvíce potlačit a obrátil veškeré faktory působící na úkor podniku v jeho prospěch.

Tabulka 9: Tržby po druhé sklizni – optimistická varianta

Produkt	Výtěžnost	Cena za jednotku	Tržba celkem
Skládané dřevo	1 200 prm	800,- Kč/prm	960 000,- Kč
Těžba samovýrobou	400 prm	250,- Kč/prm	100 000,- Kč
Dřevní odpad	200 tun	1 000,- Kč/t	200 000,- Kč
CELKEM			1 260 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tržby po druhé sklizni jsou pro podnikatele výrazně vyšší. I v tomto případě není odhadovaná výtěžnost úsudkem podnikatele, ale opět vychází z odhadu zhotovitele projektu, podle něž by měla být výtěžnost druhé sklizně čtyřikrát vyšší než ze sklizně první, což představuje 800 tun dřeva, z čehož bude odhadem ¼ představovat dřevní odpad. Odhad výše výtěžnosti skládaného dřeva vychází z počtu vysazených řízků, tj. 44 000 kusů, přičemž jeden prostorový rovnaný metr je cca 25 pokácených dospělých stromů, tzn., že z vysazeného porostu by měl podnikatel vytěžit okolo 1 800 prm dřeva, to by mělo být z větší části prodáno jako již nachystané skládané dřevo zákazníkům a pouze asi z 25% jako produkt vytěžený samovýrobou.

Pokud by i tržby za druhou sklizeň byly také propočteny na jednotlivé roky, činily by 252 000,- Kč za rok, jak již bylo řečeno, není to ovšem vhodné řešení, protože podnikatel nemá s údržbou plantáže mezi jednotlivými sklizněmi žádnou práci.

Tabulka 10: Tržby po druhé sklizni – pesimistická varianta

Produkt	Výtěžnost	Cena za jednotku	Tržba celkem
Skládané dřevo	1 200 prm	800,- Kč/prm 66% 400,- Kč/ prm 34%	796 800,- Kč
Těžba samovýrobou	400 prm	250,- Kč/prm 66% 125,- Kč/prm 34%	83 000,- Kč
Dřevní odpad	200 tun	1 000,- Kč/t 66% 500,- Kč/t 34%	166 000,- Kč
CELKEM			1 045 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Ani pesimistická varianta tržeb není pro podnikatele hrozbou, pokud bude přepočtena na jednotlivé roky, činí 209 000,- Kč za rok, což v případě, že by byla brána v úvahu minimální výše nákladů, představovalo pro podnikatele celkem slušnou měsíční rentu k jeho mzdě.

3.7.4 Hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek pro podnikatelskou činnost pana Milana Petra bude propočten za první rok podnikání a dále pak pro následující dvě sklizně, finanční situace mezi sklizněmi bude pouze nastíněna v rámci výpočtu pro jeden rok, v ostatních letech by měla být situace téměř totožná. V rámci kapitoly budou provedeny výpočty jak pro optimistickou variantu, tak i pro pesimistickou variantu.

Tabulka 11: Hospodářský výsledek v prvním roce

Položka	Částka v Kč
Příjmy (dotace)	30 000,-
Výdaje	172 432,-
Nezdanitelné položky (dotace)	30 000,-
Základ daně	0,-
Upravený základ daně	0,-
Daň	0,-
VH po zdanění	- 172 432,-

Zdroj: vlastní zpracování

V prvním roce podnikatel nerozlišuje pesimistickou a optimistickou variantu finančních výsledků, proto není potřeba propočítávat dva výsledky.

Z tabulky plyne, že v prvním roce se podnikatel potýká se ztrátou ve výši 172 432,- Kč, tuto se však rozhodl uplatnit až za čtyři roky v období první sklizně, aby svou daňovou povinnost snížil na minimum. Jelikož nemá v prvním roce žádné příjmy z podnikání a chodí do zaměstnání, kde platí odvody na sociální a zdravotní pojištění, nemusí v rámci podnikatelské činnosti odvádět ani minimální zálohy na zmíněné pojištění.

Tabulka 12: Hospodářský výsledek v období mezi sklizněmi (2. a 3. rok)

Položka	Částka v Kč
Příjmy (dotace)	30 000,-
Výdaje	12 027,-
Základ daně	17 973,-
Nezdanitelné položky (dotace)	30 000,-
Upravený základ daně	0,-
Daň	0,-
VH po zdanění	- 12 027,-

Zdroj: vlastní zpracování

Ani v období mezi jednotlivými sklizněmi nebude činnost podnikatele zisková a opět nemusí odvádět státu daň ani minimální zálohy na sociální a zdravotní pojištění. Ztrátu v tomto období podnikatel uplatní v rámci první sklizně. Výdajové položky v tabulce se týkají jen prvních dvou let, poté by podnikatel nemusel žádat ani o dotační platby, jelikož růst plantáže bude bezúdržbový. Pokud by však pan Petr chtěl dělat nadstandardní údržbu pro co nejvyšší možnou výtěžnost z plantáže, doporučil mu odborník pokračovat v hnojení půdy i v období po jednotlivých sklizních, což znamená, že s tímto hospodářským výsledkem by se potýkal vždy jeden rok po sklizni porostu.

Optimistická varianta

Tabulka 13: Hospodářský výsledek pro první sklizeň – optimistická varianta

Položka	Částka v Kč
Příjmy	238 000,-
Výdaje	32 527,-
Základ daně	205 473,-
Nezdanitelné položky (dotace)	30 000,-
Upravený základ daně	175 473,-
Ztráta z minulých let	196 486,-
Daň	0,-
Čistý zisk	205 473,-

Zdroj: vlastní zpracování

V období po první sklizni bude podnikatelská činnost již zisková. Jelikož si podnikatel může uznat ztrátu z minulých let, nebude mít vůči státu žádnou daňovou povinnost a jako další bonus si bude moci snížit i základ daně v rámci výkonu závislé činnosti, tedy zaměstnání.

Tabulka 14: Hospodářský výsledek pro druhou sklizeň – optimistická varianta

Položka	Částka v Kč
Příjmy	1 290 000,-
Nezdanitelné položky (dotace)	30 000,-
Výdaje (paušál 80%)	1 008 000,-
Základ daně	252 000,-
Daň	37 800,-
VH po zdanění	244 200,-

Zdroj: vlastní zpracování

I druhá sklizeň bude pro podnikatele zisková. Ztráta z minulých let nebude tak vysoká, aby podnikatel při výpočtu daňové povinnosti pomocí uplatnění skutečných výdajů nemusel státu odvést žádnou daň, proto pro něj bude výhodnější uplatnit výpočet pomocí paušálních výdajů, které pro oblast zemědělství činí 80% z výše příjmů. Skutečné náklady však budou podstatně

nižší a to zmíněných 52 527,- Kč, což znamená, že skutečný zisk podnikatele po zdanění by činil **1 169 673,- Kč**.

Z daňového základu bude muset podnikatel stanovit výši vyměřovacího základu a z něj pak vypočítat a odvést povinné sociální a zdravotní pojištění za daný rok.

Z propočtů plyne, že podnikatelská činnost pana Milana Petra je ve skutečnosti v období od druhé sklizně velmi zisková, jelikož má podnikatel možnost využít uplatnění paušálních výdajů, jejichž výše v reálu zdaleka nedosáhne.

Pesimistická varianta

Tabulka 15: Hospodářský výsledek pro první sklizeň – pesimistická varianta

Položka	Částka v Kč
Příjmy	172 400,-
Výdaje	32 527,-
Základ daně	140 173,-
Nezdanitelné položky (dotace)	30 000,-
Upravený základ daně	110 173,-
Ztráta z minulých let	193 959,-
Daň	0,-
Čistý zisk	140 173,-

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledná daň v pesimistické variantě je pro podnikatele stejně tak jako v optimistické variantě nulová, stejně tak i povinnost v rámci plateb na sociální a zdravotní pojištění. I v tomto případě si podnikatel může snížit dílčí základ daně ze závislé činnosti. Činnost podnikatele je i v tomto případě zisková, zisk v této výši však pro podnikatele není příliš uspokojivý.

Tabulka 16: Hospodářský výsledek pro druhou sklizeň – pesimistická varianta

Položka	Částka v Kč
Příjmy	1 075 000,-
Nezdanitelné položky	30 000,-
Výdaje (paušál 80%)	836 000,-
Základ daně	209 000,-
Daň	31 350,-
VH po zdanění	207 650,-

Zdroj: vlastní zpracování

I druhá sklizeň v případě pesimistické varianty by pro podnikatele byla taktéž zisková. Vypočtený zisk není příliš vysoký, je však potřeba vzít v úvahu, že i v tomto případě by podnikatel uplatnil výdaje paušálem 80% z příjmů, i když skutečné výdaje by činily 52 527,- Kč, což znamená, že reálný čistý zisk by se pohyboval ve výši **961 123,- Kč**.

Z daňového základu by samozřejmě i v tomto případě musel podnikatel stanovit výši vyměřovacího základu a za dané období v následujícím roce odvést vypočtené sociální a zdravotní pojištění.

3.8 Rizika projektu

Jednotlivá rizika projektu a jejich hodnocení jsou zpracována v rámci SWOT analýzy, která popisuje silné a slabé stránky podniku, tj. vnitřní faktory, dále pak příležitosti a hrozby vycházející z vnějšího prostředí. SWOT matice je zpracována v následující tabulce.

Tabulka 17: SWOT matice

Silné stránky	Slabé stránky
Dobrá lokalizace podniku	Zpočátku nulová propagace
Vhodný pozemek pro založení plantáže	Zisk pouze po jednotlivých sklizních
Nadšení podnikatele ke vzdělání v oboru	Financování pouze vlastním kapitálem
Přátelské vztahy s potenciálními zákazníky	Slabá vybavenost zemědělskou technikou
Schopnost rychle se přizpůsobit zákazníkovi	Špatný přehled v legislativě a administrativě

Příležitosti	Hrozby
Dotace z Evropské unie	Nedostatečná poptávka
Pronájem okolních pozemků	Vstup nového konkurenta
Růst cen substitučních produktů	Pokles cen substitučních produktů
Omezený počet konkurentů v okolí	Úprava legislativy na úkor podnikatele
Úprava legislativy ve prospěch činnosti	Napadení porostu nemocemi či Mandelinkou

Zdroj: vlastní zpracování

Pro podnikatele by samozřejmě byla nejvhodnější varianta strategie MAXI-MAX. Příležitosti vycházející z vnějšího prostředí, tj. zejména dotace z EU a úprava legislativy v jeho prospěch by znamenaly, že by svou plantáž mohl nadále rozšiřovat o okolní pozemky, které jsou také vhodné k založení porostu rychle rostoucích dřevin, protože mají stejnou bonitu půdy. Pan Petr by tak několikanásobně zhodnotil vložené investice, jelikož je v oboru relativně nízký počet konkurentů a se svými potenciálními zákazníky se zná, neměl by tedy problém s prodejem sklizené úrody.

V případě kdy by podnikatel musel volit strategii MINI-MAX musel by se snažit maximálně využít svého nadšení pro vzdělání v oboru, aby předešel hrozbě napadení porostu nemocemi či Mandelinkou topolovou. V případě nedostatečné poptávky by musel podnikatel využít svých známostí, optimálně by se měl snažit hrozbě právě díky známostem předejít. Dobré vztahy se zákazníky by mu měly být nápomocny i v případě vstupu nového konkurenta do odvětví. Jedinou hrozbou, kterou podnikatel nemůže ovlivnit je bohužel legislativa a její vliv na pokles substitučních produktů.

Strategie MAXI-MINI by znamenala využití příležitostí a potlačení slabých stránek. V první řadě by podnikatel nemusel výrazně zlepšovat slabou propagaci podniku, protože by se nepotýkal s významnou konkurencí. Tržby, které podnikatel inkasuje bohužel jen po jednotlivých sklizních, jsou kompenzovány z dotací, které pokryjí roční provozní náklady. Pokud by podnikatel využil příležitosti pronájmu okolních pozemků, mohl znásobit zisky a dovolit si zainvestovat do pořízení vlastní zemědělské techniky a zaměstnat pracovníka pro oblast administrativy a správy financí.

Nejhorší možností by pro pana Petra znamenalo přijmout strategii MINI-MINI, tzn., že by se jakkoliv musel snažit potlačit hrozby a slabé stránky svého podnikání. Slabá stránka špatné vybavenosti zemědělskou technikou by představovala problém ve chvíli, kdy by podnikatel nemohl využít pomoci svých příbuzných, do té doby je potlačena. Jak již bylo řečeno, hrozby v oblasti legislativy bohužel podnikatel ovlivnit nemůže. Pokud by se situace pro podnikatele situace značila jako neúnosná a neměl by možnost, jak své slabé stránky vyřešit, měl by zvážit možnost ukončení činnosti.

3.9 Hodnocení výnosnosti podnikatelského plánu

Pro zhodnocení efektivnosti podnikatelského záměru pana Milana Petra není jednoduché vybrat vhodnou metodu. V první řadě je důležité zdůraznit, že příjem z podnikání není pro podnikatele příjmem na zabezpečení živobytí. Pro podnikání se pan Petr rozhodl především z důvodu zvýšení osobního blahobytu a získání financí pro zajištění vlastního bydlení, které nechce financovat pomocí hypotéky. Dalším důležitým faktem je, že tato podnikatelská činnost je zisková v rámci pětiletých cyklů (po sklizních), proto mohou některé metody a analýzy podávat zkreslený pohled o finančním zdraví podniku.

3.9.1 Hodnocení rentability

V rámci zhodnocení výnosnosti podnikatelského záměru budou použity klasické poměrové ukazatele finanční analýzy, tj. ukazatele rentability. Aby hodnocení poskytovalo objektivní

obraz o investici, budou následující ukazatele propočteny pro první rok podnikání a následně pro rok první a druhé sklizně. Stejně jako předchozí výpočty v rámci kapitoly 3.7.4 *Hospodářský výsledek* budou i výpočty pro hodnocení efektivnosti investice provedeny pro optimistickou a pesimistickou variantu finančního vývoje podniku.

Tabulka 18: Rentabilita vlastního kapitálu – optimistická varianta

Ukazatel	1. rok	1. sklizeň (4. rok)	2. sklizeň (9. rok)
ROE	0%	631,7%	2 226,69%

Zdroj: vlastní zpracování

Účetní hodnoty respektive výdaje uvedené v kapitole 3.7.4 *Hospodářský výsledek* by mohly silně zkreslovat obraz o výnosnosti podnikání, protože je podnikatel zemědělcem a může uplatňovat výdaje paušálním procentem z příjmů, těchto výdajů však ani zdaleka nedosáhne. Z tohoto důvodu byly v rámci výpočtů použity předpokládané náklady odhadnuté podnikatelem.

V prvním roce podnik vykazuje pouze výdaje, ukazatel tedy bude nulový. V letech mezi sklizněmi je činnost podnikatele financována z dotací. V období jednotlivých sklizní, kdy podnikatel vykazuje zisk, je ukazatel zhodnocení vlastního kapitálu více než příznivý. Dle výpočtů by se podnikateli vložený kapitál za celou životnost plantáže vrátil asi 11krát.

Tabulka 19: Rentabilita vlastního kapitálu – pesimistická varianta

Ukazatel	1. rok	1. sklizeň (4. rok)	2. sklizeň (9. rok)
ROE	0%	430,94%	1 829,77%

Zdroj: vlastní zpracování

I v případě pesimistického vývoje tržeb by se rentabilita vloženého kapitálu pohybovala ve výborných číslech. Kompletní zhodnocení vloženého kapitálu při použití reálných čísel u pesimistického vývoje tržeb by znamenalo výnosnost asi desetinásobku vloženého kapitálu za celou životnost plantáže.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu dosahuje sice poměrně závratných kladných čísel, ale tento fakt je zapříčiněn zejména tím, že podnikatel vykazuje v podstatě pouze zisk a téměř nulové náklady. Na tuto podnikatelskou činnost však nelze pohlížet jako na rychlou možnost zbohatnutí, jelikož při rozpočítání celkového zisku na jednotlivé roky by podnikatel vykazoval zisk ve výši 200 000 ročně, což je nižší částka než příjmy pro něj plynoucí ze zaměstnání.

Tabulka 20: Kompletní přehled reálné výnosnosti v jednotlivých letech

Rok	Reálný HV opt.	Reálný HV pes.
1.	- 142 432,- Kč	- 142 432,- Kč
2.	17 973,- Kč	17 973,- Kč
3.	17 973,- Kč	17 973,- Kč
4.	205 473,- Kč	140 173,- Kč
5.	27 473,- Kč	27 473,- Kč
6.	27 473,- Kč	27 473,- Kč
7.	27 473,- Kč	27 473,- Kč
8.	27 473,- Kč	27 473,- Kč
9.	1 169 673,- Kč	961 123,- Kč
10.	27 473,- Kč	27 473,- Kč
11.	27 473,- Kč	27 473,- Kč
12.	27 473,- Kč	27 473,- Kč
13.	27 473,- Kč	27 473,- Kč
14.	1 169 673,- Kč	961 123,- Kč
15.	27 473,- Kč	27 473,- Kč
16.	27 473,- Kč	27 473,- Kč
17.	27 473,- Kč	27 473,- Kč
18.	27 473,- Kč	27 473,- Kč
19.	1 169 673,- Kč	961 123,- Kč
20.	27 473,- Kč	27 473,- Kč
21.	27 473,- Kč	27 473,- Kč
22.	27 473,- Kč	27 473,- Kč
23.	27 473,- Kč	27 473,- Kč
24.	1 169 673,- Kč	961 123,- Kč
25.	27 473,- Kč	27 473,- Kč
Celkem	5 244 720,- Kč	4 345 220,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty uvedené v tabulce zobrazují reálný zisk podnikatele, který není očištěn o zákonné zdravotní a sociální platby. Z výsledků plyne, že vložený kapitál by se měl podnikateli v případě optimistického finančního vývoje podniku vrátit téměř 11krát, v případě pesimistického vývoje by se měl zhodnotit asi 9krát.

Tabulka 21: Přehled výnosnosti pro prvních 10 let s využitím účetních hodnot

Rok	Účetní HV opt.	Účetní HV pes.
1.	- 172 432,- Kč	- 172 432,- Kč
2.	- 12 027,- Kč	- 12 027,- Kč
3.	- 12 027,- Kč	- 12 027,- Kč
4.	205 473,- Kč	140 173,- Kč
5.	- 2 527,- Kč	- 2 527,- Kč
6.	- 2 527,- Kč	- 2 527,- Kč
7.	- 2 527,- Kč	- 2 527,- Kč
8.	- 2 527,- Kč	- 2 527,- Kč
9.	244 200,-Kč	207 650,- Kč
10.	- 2 527,- Kč	- 2 527,- Kč
Celkem	240 552,- Kč	138 702,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 21 byla propočtena především proto, aby měl podnikatel přehled, jak se mohou skutečné výsledky lišit od účetních. Jak již bylo několikrát zmíněno, jako zemědělec může pan Petr uplatňovat výdaje paušálem a tím si snižovat základ daně. V případě, že by takovéto výdaje na podnikání skutečně vykazoval, jeho podnikatelská činnost by vložený kapitál vůbec nezhodnotila.

3.9.2 Hodnocení dle počtu odpracovaných hodin

Sám podnikatel se rozhodl pro hodnocení efektivnosti činnosti v závislosti na počtu odpracovaných hodin na plantáži. V rámci výpočtu bude brán v potaz poměr mezi tržbami a odpracovanými hodinami za dané období, výsledkem bude hrubá průměrná hodinová mzda podnikatele. Na přání podnikatele bude výpočet proveden pouze pro optimistickou variantu finančního vývoje podniku.

Tabulka 22: Hodnocení dle počtu odpracovaných hodin

Položka	První rok	1. sklizeň (4. rok)	2. sklizeň (9. rok)	Životnost plantáže (25 let)
Tržby	0	208 000,- Kč	1 260 000,- Kč	5 248 000,- Kč
Odpracované hodiny	300 hod.	300 hod.	300 hod.	2 000 hod.
Průměrná hrubá mzda	0	693,- Kč/hod.	4 200,- Kč/hod.	2 624,- Kč/hod.

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočty v předchozí tabulce vychází z hrubých odhadů podnikatele. Ten na základě spolupráce a konzultací s odborníky v oboru odhaduje, že v prvním roce, tj. v roce výsadby na poli odpracuje cca 300 hodin, v jednotlivých letech sklizní odhaduje počet odpracovaných hodin také na 300. V druhém roce, kdy proběhne pouze hnojení půdy a ošetření proti bujení plevelu, podnikatel odhaduje počet odpracovaných hodin na 50. Při odhadu kompletního počtu hodin podnikatel přičetl ještě dalších 150 hodin na případnou neočekávanou údržbu.

Hodnocení výnosnosti dle počtu odpracovaných hodin ukazuje, že na výsledný zisk podnikatel vynaloží relativně málo fyzické práce, je ale potřeba si uvědomit fakt, že odměnu za jeho vynaloženou práci bude čerpat v pětiletých cyklech. Dalším faktem je, že vypočtenou hrubou mzdu musí ještě očistit o náklady vynaložené na podnikání, daň z příjmu fyzických osob a případné odvody na sociální a zdravotní pojištění. Pro objektivní představu podnikatele byl proveden výpočet čisté hodinové mzdy pro druhou sklizeň (9. rok podnikání), protože odhadované tržby za každou další sklizeň by se měly pohybovat ve stejné výši. Výpočet opět vychází z optimálního finančního vývoje podniku.

Tabulka 23: Čistá hodinová mzda pro rok druhé a každé další sklizně

Položka	
Reálný zisk	1 115 871,- Kč
Počet hodin	300 hod.
Čistá hodinová mzda	3 719,- Kč/hod.

Zdroj: vlastní zpracování

Reálný zisk uvedený v předchozí tabulce je výše tržeb očištěná o náklady, daň z příjmu fyzických osob a vypočtené sociální a zdravotní pojištění. Počet hodin opět vychází z odhadů podnikatele. S výslednou čistou mzdou může podnikatel naložit dle libosti a uvážení, z podnikání mu totiž neplynou další náklady.

3.9.3 Doba návratnosti investice

Pro výpočet doby návratnosti investice budou použity reálné příjmy plynoucí z podnikatelské činnosti očištěné o předpokládané náklady, daň z příjmu fyzických osob a vypočtené sociální a zdravotní pojištění podnikatele. Požadovaná výnosnost podnikatele z tohoto projektu s ohledem na oportunitní náklady a riziko investice činí 10 %.

Tabulka 24: Výpočet Cash Flow pro prvních 10 let podnikání

Rok	Nediskontované Cash Flow		Diskontované Cash Flow	
	Cash Flow	Kumulované CF	Cash Flow	Kumulované CF
1.	- 142 432,- Kč	- 142 432,- Kč	- 129 484,- Kč	- 129 484,- Kč
2.	17 973,- Kč	- 124 459,- Kč	14 854,- Kč	- 114 630,- Kč
3.	17 973,- Kč	- 106 486,- Kč	13 503,- Kč	-101 127,- Kč
4.	205 473,- Kč	98 987,- Kč	140 341,- Kč	39 214,- Kč
5.	27 473,- Kč	123 460,- Kč	17 058,- Kč	56 272,- Kč
6.	27 473,- Kč	178 406,- Kč	15 508,- Kč	71 780,- Kč
7.	27 473,- Kč	205 879,- Kč	14 097,- Kč	85 877,- Kč
8.	27 473,- Kč	233 352,- Kč	12 816,- Kč	98 693,- Kč
9.	1 115 871,- Kč	1 349 223,- Kč	473 238,- Kč	571 931,- Kč
10.	27 473,- Kč	1 376 696,- Kč	10 592,- Kč	582 523,- Kč
25.	27 473,- Kč	5 084 309,- Kč	2536,- Kč	469 261,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky Cash Flow je patrné, že investované finance by se podnikateli měly vrátit již ve čtvrtém roce podnikání, tj. v roce kdy zaznamená první tržby za sklizené dřevo a v dalších letech by vložený kapitál nadále zhodnocoval. Výsledný index rentability celého projektu, tj. za celou životnost plantáže činí 2,72, což je více než 1 a projekt tím pádem může být doporučen k realizaci.

4 DOPORUČENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Podnikatelská příležitost začínajícího podnikatele pana Milana Petra je jistě zajímavou myšlenkou. Dle propočtených výsledků a analýz, ekonomických i neekonomických, by měl být projekt uskutečněn. Toto stanovisko vychází z předpokládaných nákladů a tržeb, které podnikatel odhadl na základě konzultací s dlouholetým odborníkem a zakladatelem této formy podnikání v České republice. Z ukazatelů hodnocení efektivnosti a předpokládaných hospodářských výsledků plyne, že podnik by měl v letech jednotlivých sklizní generovat dostatečný zisk, který bude moci podnikatel v převážné míře využít dle vlastního uvážení k dalšímu rozvoji plantáže, jelikož má jako zemědělec poměrně nízké daňové zatížení.

Dalším faktem, který hovoří ve prospěch této podnikatelské příležitosti je rostoucí počet domácností, které k vytápění využívají právě palivové dříví. O tom zda se tak děje díky tomu, že lidé hledají levnější alternativy vytápění, nebo zda na tento růst má vliv Evropská unie, která usiluje právě o zvýšení podílu biomasy na celosvětové energetice na úkor fosilních paliv, lze polemizovat, faktem ale stále zůstává, že lidé stále více přecházejí na vytápění domů pomocí dřeva na úkor uhlí a jiných fosilních paliv.

Podnikatelská činnost pana Milana Petra ovšem skýtá i několik úskalí. První hrozbou, kterou nemůže podnikatel bohužel nijak ovlivnit, ale mohla by mít fatální účinky, je počasí. V případě přízemních mrazíků v době výsadby, by mohlo dojít úhynu sazenic. Dále pak v období několika týdnů po výsadbě je zapotřebí vlhkého počasí, aby sadba správně zakořenila. Další nevýhodou, kterou podnikatel neovlivní je generování zisku pouze v období jednotlivých sklizní. Jelikož pan Petr podniká při svém zaměstnání a příjem z podnikání je pro něj příjmem z vedlejší výdělečné činnosti, pomocí nějž chce zvýšit svůj osobní blahobyt, lze tento projekt doporučit k realizaci. V momentě kdy by zisk z podnikání tvořil podnikatelův jediný příjem, by bylo zapotřebí, aby realizaci projektu zvážil, protože již první rok, který je ztrátový, by jej mohl dostat do tíživé finanční situace, ze které by podnikatel nemusel nalézt východisko. V tomto případě by realizace projektu nebyla žádoucí.

Důležitým bodem je udržování dobrých vztahů potenciálními zákazníky. Dle podnikatele je o jeho produkt již v tuto chvíli velký zájem, proto je nutné, aby podnikatel vystupoval i nadále přátelsky a ochotně, protože v momentě sklizně porostu tak bude poptávka po jeho dřevě dostatečná.

Podnikatel by se měl nadále vzdělávat v oblasti pěstování rychle rostoucích dřevin s takovým záplem jako doposud a měl by sledovat především legislativní změny v oblasti

zemědělství. Velkým přínosem by pro podnikatele bylo doplnění vzdělání zejména v oblasti administrativní činnosti a účetní oblasti. V současnosti totiž podnikatel nemá bohužel vůbec přehled např. o platbách za sociální a zdravotní pojištění či vypočtení základu daně pro vyplnění daňového přiznání.

Stěžejním doporučením pro podnikatele je rozšíření jeho plantáže. Za vygenerovaný zisk by měl dlouhodobě pronajmout okolní pozemky a provést na nich další výsadbu. Tím by svůj zisk znásobil a mohl by tak nakoupit vlastní zemědělskou techniku. V případě, že by svou plantáž rozšířil na cca desetinásobek současné hodnoty, měl by se věnovat podnikání na plný úvazek, protože nejen že sezónní práce na plantáži by nezastal ve volném čase, ale předpokládaný zisk z podnikání by bohatě pokryl jeho osobní výdaje. Plantáž o velké rozloze by se totiž musela sklízet po částech, z čehož plyne, že zisk z podnikání by podnikatel následně generoval v každém roce.

V první řadě by podnikatel měl především vycházet z provedené SWOT analýzy a snažit se eliminovat slabé stránky a hrozby na minimum a naopak využít silných stránek a příležitostí na maximum.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vypracování podnikatelského záměru pro nově vznikající podnikatelský subjekt v oblasti zemědělství. Vypracovaný podnikatelský plán by měl sloužit jako rozhodující dokument začínajícímu podnikateli panu Milanu Petrovi. Na základě provedených analýz z finanční i nefinanční oblasti by měl podnikatel získat přehled o své plánované podnikatelské příležitosti.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části. V části teoretické byly definovány pojmy související především s podnikáním fyzických osob a zemědělstvím. Na vysvětlení základních pojmů navázala hlavní kapitola teoretické části, jejímž cílem bylo především nastínit obsah, strukturu a postup při sestavování podnikatelského plánu.

Na základě teoretických poznatků bakalářské práce byla vypracována část praktická. Na začátku praktické části byl představen podnikatel, podnikatelská příležitost a byl charakterizován samotný podnik a nabízený produkt, z čehož vycházela analýza externího prostředí, kde byl pomocí PESTE analýzy prozkoumán trh a dále provedena analýza konkurence. Na předchozí navázal marketingový plán, jehož obsahem bylo definování marketingové strategie a jednotlivých složek marketingového mixu, dále byl v krátkosti představen personální plán. Největší pozornost byla věnována finančnímu plánu. Pro jasnější představu podnikatele byly veškeré výpočty provedeny pro optimistickou a pesimistickou variantu finančního vývoje podnikání. Veškeré propočty byly nastavovány se snahou pohlížet na podnikatelský plán objektivně. V závěru práce je hodnocena výnosnost podnikatelského plánu a pomocí SWOT analýzy jsou definována možná úskalí projektu s návrhy strategií na případná řešení. Poslední kapitola praktické části bakalářské práce je věnována doporučením pro podnikatele a návrhům na případné zlepšení podnikatelské příležitosti.

Z vypracovaných závěrů jednotlivých částí plánu plyne, že podnikatelský záměr je realizovatelný. Nově založený zemědělský podnik bude v letech jednotlivých sklizní vykazovat dostatečný zisk k pokrytí nákladů na údržbu a sklizeň plantáže, ale současně bude vykázán požadovaný zisk pro osobní potřebu podnikatele. Podnikatelská činnost by měla zvýšit osobní blahobyt podnikatele na požadovanou úroveň v případě, že podnikání bude vedlejší výdělečnou činností. Fakt je podložen tím, že plantáž vykazuje zisky v pětiletých cyklech a pokud by se podnikatel chtěl své podnikatelské činnosti věnovat na plný úvazek, musel by současnou rozlohu několikanásobně rozšířit, aby sklizně pozemku probíhaly po částech a podnikání by vykazovalo příjem ve všech letech po celou dobu životnosti plantáže.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] FINCH, B. *How to write a business plan*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page Limited, 2006, vii, 151 p. Creating success. ISBN 074944553X.
- [3] FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, viii, 152 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1942-6.
- [4] FOTR, J. a SOUČEK I. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- [5] FOTR, J. a SOUČEK I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 8024709392.
- [6] GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [7] HAVLÍČKOVÁ, K. a WEGER J. *Metodika analýzy potenciálu biomasy jako obnovitelného zdroje energie*. Průhonice: Výzkumný ústav Silva Taroucy pro krajinu a okrasné zahradnictví, c2006, 96 s. ISBN 80-86559-55-6.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš.. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [9] KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [10] KOČMANOVÁ, A. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2013, x, 358 s. ISBN 978-80-720-1932-8.
- [11] Komora pěstitelů biomasy. *O topolech* [online]. 2010 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z:<http://www.komorapestitelubiomasy.cz/otopolech.html>
- [12] KORÁB, V. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [13] MÁČE, M. *Finanční analýza projektů: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 77 s. Finance (Grada Publishing). ISBN 8024715570.

- [14] MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ M. a VAVŘINA J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- [15] Nový občanský zákoník 2014: rejstřík: redakční uzávěrka 26. 3. 2012. Ostrava: Sagit, 2012, 320 s. ÚZ. ISBN 978-80-7208-920-8.
- [16] NÝVLTOVÁ, R. a MARINIČ P. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [17] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. Finance. ISBN 9788024724812.
- [18] SMEJKAL, V. a RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [19] SRPOVÁ, J. a MULAČ P. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [20] Státní zemědělský intervenční fond: Pomáháme českému zemědělství. *Jednotná žádost* [online]. 2013 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/jednotna-zadost?isarchiv=true&year=-1&ino=1#ino-1>
- [21] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [22] ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie stručný přehled: Teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. Zlín: CEED nakladatelství, 2011, 279 s. ISBN 978-80-87301-01-2.
- [23] TETŘEVOVÁ, L. *Veřejný a podnikatelský sektor*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009, 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0.
- [24] TOMEK, G. a VÁVROVÁ V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.
- [25] VEBER, J. a SRPOVÁ J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [26] VOCHOZKA, M. a MULAČ P. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [27] VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 264 s. ISBN 978-80-7357-467-3.

- [28] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [29] *Zemědělství, vinařství, Lesnictví, myslivost, Rybářství, Ochrana zvířat: zemědělství, krmiva, rostlinolékařská péče, hnojiva, veterinární péče, ochrana chmele, vinohradnictví a vinařství, plemenitba, ekologické zemědělství, Státní zemědělská a potravinářská inspekce, oběh osiva a sadby a další*, redakční uzávěrka 25.7.2014. Ostrava: Sagit, 2014, 528s. ÚZ. ISBN 978-80-7488-063-6.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Snímek z katastrální mapy

Příloha B Schéma výsadby

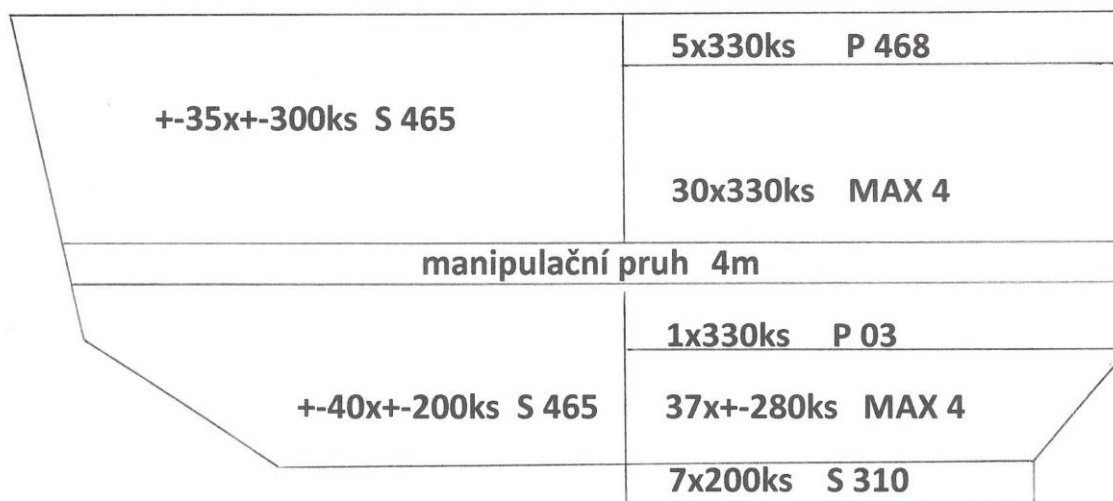
Příloha A



Příloha B

Schéma výsadby:

-boční mezery 3m, manipulační pruh 4m, mezera na konci řádku cca 5m



Kusovník: (celkem 42 500 ks)

MAX 4 - 21 000 ks

P 468 - 1 600 ks

P 03 - 400 ks

S 465 - 18 000 ks

S 310 - 1 500 ks