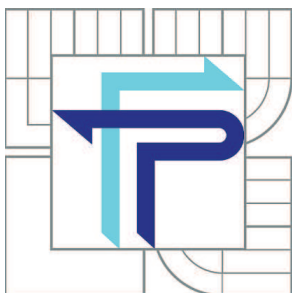


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PROJEKTU PRO ROZVOJ FIRMY

PROPOSAL OF THE COMPANY DEVELOPMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

LUCIE ŠEDÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VLADIMÍRA KUČEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Šedá Lucie

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh projektu pro rozvoj firmy

v anglickém jazyce:

Proposal of the Company Development

Pokyny pro vypracování:

Osnova práce:

Úvod

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrh řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

HÜBNER, M. Projektové řízení: příručka manažera. 1. vyd. Praha : Tate International, 2005. 200 s. ISBN 80-86813-06-1.

NĚMEC, V. Projektový management. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

ROSENAU, M.D. Řízení projektů : příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 25.05.2012

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na návrh projektu rozvoje výrobní firmy s efektivním využitím dřevěného odpadu ve městě Znojmo, a to přímo ve společnosti Dřevotvar, výrobní družstvo Znojmo. Návrh reaguje na současnou ekonomickou situaci a také na mezery na trhu daného odvětví. V práci jsou vyhodnoceny postupy a metody pro úspěšnou realizaci projektu.

Abstract

The bachelor thesis is focused on a proposal of project for production company with effective use wood waste in Znojmo, and directly in Dřevotvar, production team Znojmo. The proposal react to current economic situation and to the spaces on the market in this branch. In bachelor thesis are evaluated correct process and methods for succesful implementation of project.

Klíčová slova

Projekt, rozvoj firmy, dřevovýroba, dřevěný odpad.

Keywords

Project, company development, woodworking, wooden waste.

Bibliografická citace mé práce

ŠEDÁ, L. *Návrh projektu pro rozvoj firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 66 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 30. května 2012

.....

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Vladímíře Kučerové Ph.D., za odbornou pomoc, rady a vedení. Dále bych také chtěla poděkovat své rodině za podporu při tvorbě práce.

Obsah

ÚVOD	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 PODNIKÁNÍ, PODNIKATEL, PODNIK.....	12
1.1.1 Podnikání.....	12
1.1.2 Podnikatel.....	12
1.1.3 Podnik.....	13
1.2 TYPOLOGIE PODNIKŮ	13
1.2.1 Klasifikace podniků dle právní formy	13
1.2.1.1 Družstva.....	14
1.3 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	14
1.4 PROJEKT.....	16
1.4.1 Kategorie a druhy projektů	17
1.4.2 Životní cyklus projektu	18
1.4.3 Cíle projektu	20
1.5 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ.....	20
1.6 ANALÝZA.....	21
1.6.1 SWOT analýza	22
1.6.2 SLEPTE analýza	22
1.6.3 Porterův model konkurenčních sil	23
1.7 INOVACE	24
1.7.1 Řády inovací	24
1.8 TECHNOLOGIE ZPRACOVÁNÍ.....	25
1.8.1 Dřevo jako palivo.....	25
1.8.2 Odpady z dřevozpracujícího průmyslu.....	25
1.8.2.1 Piliny.....	25
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	27
2.1 POPIS SPOLEČNOSTI	27
2.1.1 Historie.....	27
2.1.2 Výrobní činnost	28

2.1.2.1	Sériový nábytek.....	28
2.1.2.2	Sériová výroba polotovarů.....	28
2.1.2.3	Zakázková výroba	28
2.1.3	<i>Organizační struktura</i>	29
2.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	30
2.2.1	<i>Současný stav</i>	31
2.2.2	<i>Popis trhu</i>	31
2.2.3	<i>Dodavatelé</i>	31
2.2.4	<i>Odběratelé</i>	32
2.2.5	<i>Konkurence</i>	32
2.2.5.1	Porterův model konkurenčních sil.....	33
2.2.6	<i>Ekonomický a finanční pohled</i>	34
2.2.7	<i>Ekologický a etický pohled</i>	35
2.2.8	<i>SLEPTE analýza</i>	35
2.2.9	<i>SWOT analýza</i>	41
	<i>Silné a slabé stránky</i>	41
2.2.9.1	Silné stránky.....	41
2.2.9.2	Slabé stránky	41
	<i>Příležitosti a hrozby</i>	41
2.2.9.3	Příležitosti	42
2.2.9.4	Hrozby	42
3	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ.....	44
3.1	POPIS PROJEKTU	44
3.2	CÍLE PROJEKTU	45
3.3	HLAVNÍ PŘÍNOSY	45
3.3.1	<i>Přínosy pro společnost</i>	46
3.3.2	<i>Přínosy pro region</i>	46
3.4	SPECIFIKACE PARAMETRŮ POŘIZOVANÉ TECHNOLOGIE	46
3.4.1	<i>Přehled technických prvků peletárny, resp. briketárny</i>	47
3.4.1.1	Příjem a sušení surovin.....	48
3.4.1.2	Peletování, resp. briketování.....	48
3.5	FINANČNÍ PLÁN	49

3.5.1	<i>Stávající náklady na odpadové hospodářství</i>	49
3.5.2	<i>Budoucí náklady a úspory na odpadové hospodářství</i>	49
3.5.3	<i>Možnosti financování projektu</i>	54
3.6	PRACOVNÍCI	55
3.7	VLIV PROJEKTU NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	56
3.8	REALIZACE	57
3.8.1	<i>Časový harmonogram projektu</i>	57
3.8.1.1	<i>Záhájení projektu</i>	57
3.8.1.2	<i>Ukončení projektu</i>	57
3.8.1.3	<i>Udržitelnost projektu po jeho ukončení</i>	58
3.9	SWOT ANALÝZA PROJEKTU	58
3.10	POTENCIÁLNÍ TRH	59
3.10.1	<i>Odběratelé</i>	59
3.10.2	<i>Distribuce</i>	60
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ	64
	SEZNAM PŘÍLOH	65

Úvod

Dnešní doba přináší rychlý nárůst společností, které na tuzemském trhu nenacházejí odbytu. Aby společnost byla konkurenceschopná a silná, musí se lišit od ostatních a nabízet svým zákazníkům co nejlepší výkony. Pouze ty společnosti, které se snaží v tržní ekonomice reagovat na změny trhu, inovují, analyzují trh, jsou schopny se udržet. Téma bakalářské práce vychází z mé předešlé praxe ve společnosti Dřevotvar, výrobní družstvo Znojmo. V průběhu praxe jsem se seznámila s chodem a strategií podniku. Tato společnost má za sebou již dlouholetou tradici, tudíž i jisté postavení na trhu. V posledních letech ovšem docházelo k úpadku, proto bylo družstvo prodáno novému majiteli. Nové představenstvo bylo vytvořeno v únoru roku 2010. Od té doby se snaží společnost minimalizovat své náklady a zvyšovat konkurenceschopnost.

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je sestavení návrhu projektu. Jedná se o návrh pro efektivní využití dřevěného odpadu ve firmě, s předběžnou kalkulací nákladů. Náplní návrhu je výstavba nové peletovací a briketovací linky, která by přinesla finanční prostředky při zužitkování odpadu z výroby, a tím by bylo dosaženo zvýšení zisku firmy. Projekt je navrhován pro již fungující společnost, která se zabývá výrobou sériového a zakázkového nábytku.

Pro naplnění cíle bude prvořadě nutné zhodnotit stávající situaci firmy. Zvolit metody SWOT analýzy, kde budou popsány silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Dále SLEPTE analýza, která vypovídá o makroekonomických faktorech, které působí a ovlivňují podnik. Aby byl návrh uskutečnitelný, je třeba sestavit finanční strukturu projektu, která poskytne informace o nákladech, možných výnosech a úsporách.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Podnikání, podnikatel, podnik

1.1.1 Podnikání

Obchodní zákoník definuje podnikání v §2 v odst. 1 jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Samostatná činností se rozumí, že určitá fyzická či právnická osoba samostatně rozhoduje (5, s. 23).

Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady. Pro jakékoliv podnikání je charakteristické, že na jeho počátku vkládá podnikatel do svého podniku kapitál, a to buď vlastní nebo vypůjčený. Velikost tohoto kapitálu závisí jak na předmětu podnikání, tak i na jeho rozsahu či právní formě (10, s. 3).

1.1.2 Podnikatel

Za podnikatele se považují :

- **Osoby zapsané v obchodním rejstříku**
 - obchodní společnosti
 - družstva
 - zahraniční osoby se sídlem v zahraničí, mající organizační složku v ČR
 - fyzické osoby, mající trvalý pobyt na území státu tvořícího Evropský hospodářský prostor
- **Osoby, které podnikají na základě živnostenského oprávnění**
- **Osoby, která podnikají na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních právních předpisů**
- **Osoby, která provozují zemědělskou výrobu a jsou zapsané do evidence podle zvláštního předpisu (5, s. 23)**

Je-li podnikatelem fyzická osoba, jedná osobně nebo za ni jedná zástupce. Právnická osoba jedná statutárním orgánem nebo za ni jedná zástupce (5, s. 23).

Potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku. Snahou podnikatele je sledovat takovou strategii a politiku, která by riziko snížila na přijatelnou úroveň (10, s. 3).

1.1.3 Podnik

Podnikem se rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají k tomuto účelu sloužit (5, s. 24).

1.2 Typologie podniků

V ekonomické teorii základním řídicím znakem podniků je obvykle právní forma vlastnictví. Můžeme mluvit o podnicích jednotlivce (individual proprietorship), podnicích ve vlastním společenství (partnership), společnostech (company), družstvech (cooperative societies) či státních podnicích (public ownership). V České republice mohou lidé podnikat dvěma způsoby, jako fyzická či právnická osoba (10, s. 72).

1.2.1 Klasifikace podniků dle právní formy

Klasifikace podniků dle právní formy má význam například pro určení kapitálového rizika (neomezené nebo omezené ručení), možnosti financování, daňové zatížení, povinnosti procházet auditem a publikovat některé skutečnosti.

- **Osobní společnosti** (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost)
- **Kapitálové společnosti** (společnost s ručením omezeným, akciová společnost)
- **Veřejné podniky** (nadace, občanská sdružení, rozpočtové organizace, příspěvkové organizace)
- **Družstva** (10, s. 74, 75, 76)

1.2.1.1 Družstva

Družstvo je často charakterizováno jako organizace vlastněná a provozovaná společenství neuzavřeného počtu osob (členů družstva), jejímž cílem není vytvářet zisk, ale přinášet užitek svým členům. Můžeme se setkat s družstvy spotřebními, nákupními, úvěrovými, výrobními a velkoobchodními. Družstvo je právnickou osobou, ručící celým svým jměním. Členové za závazky družstva neručí. Základní jmění družstva tvoří vklady členů, k jejichž splacení se zavázali členové družstva. Stanovy určují výši základního kapitálu, který se zapisuje do obchodního rejstříku. Zapisovaný základní kapitál musí činit nejméně 50 000 Kč. Důležitou náležitostí družstva je, že obchodní jméno musí obsahovat označení „družstvo“ (10, s. 77).

Družstva v ČR musí mít nejméně pět členů, jde-li o fyzické osoby nebo dva členy jedná-li se o právnické osoby (5, s. 30).

Orgány družstva:

- **Členská schůze** (nejvyšší orgán, každý družstevník zde má jeden hlas)
- **Představenstvo** (statutární orgán družstva)
- **Kontrolní komise** (10, s. 78)

1.3 Podnikatelský plán

Často označován též jako podnikatelský záměr či podnikatelský projekt je základním domkumentem plánování, který pro určitý časový úsek rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, o zdrojích, účelu podnikání a očekávaných výsledcích. Definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a prostředky k jejich dosažení (10, s. 165).

Vypracovaný podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky, a to:

- být jednoduchý (nezacházet do technických a technologických detailů)
- být stručný a přehledný (jeho délka by neměla přesáhnout 50 stránek)
- ukazovat na výhody produktu či služby pro uživatele

- orientovat se na budoucnost
- být co nejvíce realistický
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu (v případě, kdy investor odhalí určité negativní faktory neuvedené v podnikatelském plánu, to může vést k tvorbě nedůvěry)
- upozorňovat na případné konkurenční výhody a silné stránky podniku
- být zpracován kvalitně po formální stránce (2, s. 309)

Podnikatelský plán má dvě základní úlohy:

- **Úloha externí** – podnikatelský plán jako nástroj komunikace s vnějším prostředím, prostřednictvím potencionálními investory či věřiteli v případě financování cizím kapitálem, kdy je třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti projektu
- **Úloha interní** – podnikatelský plán plní úlohu nástroje plánování resp. vlastního řízení podniku (10, s. 166)

V rámci podniku slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj pro určení a koordinaci podnikových aktivit, jako je výroba a prodej, výzkum a vývoj výrobků a technologií, zásobování materiálem, energetickými a lidskými zdroji, finanční činnost, organizace a řízení podniku. Východiskem podnikatelského plánu je představa o výši zisku či míře zhodnocení vloženého kapitálu (10, s. 166).

Struktura podnikatelského plánu:

- **Shrnutí a základní východiska** (název podniku, historie, poslání podniku, základní cíle, výrobní program, finanční situace)
- **Popis výrobků, odvětví, trhu, konkurence** (popis trhů, na kterých se firmy uplatní a distribučních cest)
- **Plán marketingu**

- **Plán výzkumu a vývoje, plán výroby**
- **Finanční plán** (odhady zisku, velikost potřebného kapitálu) (10, s. 167)

1.4 Projekt

Projektem chápeme řízený proces, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace. Jedná se o sled úkolů, jejichž výsledkem, se nemusí v závěru snažení stát očekáváním. Projekt je nejdůležitějším prvkem projektového řízení (9, s. 22).

Základních definic k pojmu projekt je mnoho, jednou z nejdůležitějších je:

Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení. Z dané definice můžeme odvodit záměr, který má následující znaky:

- Sleduje konkrétní cíl
- Definuje strategii vedoucí k dosažení daného cíle
- Určuje nezbytně nutné zdroje a náklady včetně očekávaných přínosů z realizace
- Vymezuje jeho začátek a konec (6, s. 11)

Význam slova projekt se v dřívější projektové praxi ustálil ve smyslu námět, návrh, plán a komplexní vyřešení zamýšleného úkolu i vypracování jeho náležitostí. V současnosti se vychází z anglosaského pojetí slova *project*, jako proces plánování s řízení rozsáhlých operací. Nejedná se tedy pouze o výsledek (projektovou dokumentaci), ale o tvůrčí proces (6, s. 11).

Projekt je vždy:

- **Jedinečný** (prováděn pouze jednou, dřív se nic podobného nedělo)
- **Neopakovatelný** (vždy jiný projekt je v něčem odlišný)
- **Dočasný** (má začátek a konec) (6, s. 12)

1.4.1 Kategorie a druhy projektů

Projekty mohou být velice různorodé, proto určujeme jejich kategorie. Z tabulky je patrné, že spektrum projektů je velmi rozmanité a jejich realizace může trvat od několika dnů po desítky let.

Tab. č. 1 - Kategorie projektů

Zdroj: (6, s. 12)

Kategorie projektu	Specifikace	Obvyklý řád inovace
Komplexní	unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů apod.	5. až 7.
Speciální	střednědobý, nižší rozsah činností, větší organizační jednotka, dekompozice na subprojekty apod.	3. až 5.
Jednoduchý	malý projekt, krátkodobý (měsíce), jednoduchý cíl, vyhotovitelný jednou osobou, několik málo činností apod.	0. až 3.

Tab. č. 2 - Druhy projektů

Zdroj: (6, s. 13)

Projekty	Specifikace
spojené s výstavbou	kategorie projektů, kde je k dosažení cílů nutná nová výstavba nebo rekonstrukce
výzkumné a vývojové	projekty řešící inovace od 3. řádu výše
technologické	projekty zavádění nových technologií bez zásahu do staveb (inovace 1. až 3. řádu)
organizační	projekty změn určitých struktur (např. systému řízení) nebo uspořádání významných akcí

1.4.2 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace. Fáze životního cyklu projektu jsou sekvence, neboli stavy projektu a časové úseky jim odpovídající. Přechod z jedné fáze projektu do druhé je uskutečněn při dosažení určitého definovaného stavu projektu. Přechod mezi fázemi je uskutečněn na základě dílčího schvalovacího procesu, který udává připravenost pro přechod do další fáze.

Máme základní rozdělení na následující fáze:

- **Konceptuální návrh**

Formulace základních záměrů, hodnocení přínosů a dopadů realizace projektu, odhady času a nákladů potřebných na realizace, předběžná analýza rizik.

- **Definice projektu**

Zpřesnění výstupů první fáze, diverzifikace cílů, příprava metodik, identifikace zdrojů, propočet nákladů, definice rizika, příprava detailních plánů na realizaci projektu.

- **Produkce**

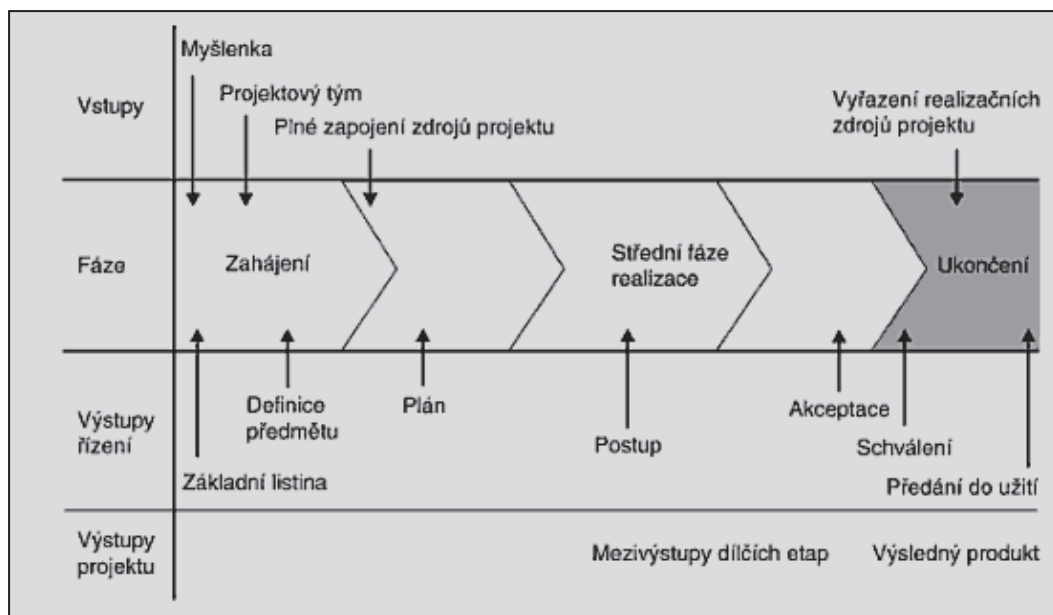
Vlastní realizace projektu – řízení prací a subdodávek, kontrola postupu dle časového plánu a rozpočtu, řízení komunikace a nezbytné projektové dokumentace, kontrola kvality, testování výstupů.

- **Operační období**

Vlastní užívání předmětu projektu – integrace předmětu projektu do existujících organizačních systémů, zpětná vazba pro plánování dalších projektů a hodnocení úrovně spolupracujících systémů.

- **Vyřazení projektu**

Převedení předmětu projektu do stadia podpory, převedení zdrojů (např. pracovníků či strojů) na jiné projekty (9, s. 37).



Obr. č. 1 - Typické rozložení životní cyklu projektu

Zdroj: (9, s. 38)

1.4.3 Cíle projektu

Cíle projektu představují slovní popis účelu, jehož má být realizací projektu dosaženo. Cíle projektu mají zcela zásadní význam, protože jsou základem kontraktu, centrálním bodem komunikace, definují výstupy a jsou základem pro plánovací procesy projektu (9, s. 78).

K vytvoření vhodných cílů lze použít techniky SMART:

S - Specific – Cíle mají být specifické a konkrétní

M - Measurable – Mají být opatřeny měřitelnými parametry

A - Assignable – Cíle mají být přidělitelné jedinému subjektu

R - Realistic – Cíle mají být dosažitelné

T - Time-bound – Mají být časově ohraničené (9, s. 79)

1.5 Projektové řízení

Projektovým řízením se rozumí soubor norem, doporučení a zkušeností, popisujících, jak řídit projekt. Jedná se spíše o všeobecně platné skutečnosti než o konkrétní a podrobné směrnice či návody. Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci projektu tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu při stanoveném rozpočtu a s disponibilními zdroji.

Projektové řízení je charakterizováno těmito principy:

- Systémový přístup
- Systematický, metodický postup
- Strukturování problému a strukturování v čase
- Přeměřené prostředky
- Interdisciplinární týmová práce

- Využití počítačové podpory
- Aplikace zásad trvalého zlepšování
- Integrace (1, s. 395)

Řízení projektu lze rozdělit do pěti základních oblastí:

Zahájení – definování projektových účelů a cílů, zahájení aktivit

Plánování – specifikace provedení, časového plánu a finančního rozpočtu

Vykonávání – uplatnění řízení lidských zdrojů, které povede k vykonávání práce efektivně, včas a v souladu s plánem

Sledování – často také označované jako monitorování, kde je prováděno kontrolování stavu a postupu projektových prací, aby byly včas odhaleny odchylky od plánu a poté zavčas napraveny

Ukončení – ověření, že hotový úkol odpovídá specifikace zadání a následné uzavření všech nedokončených prací (1, s. 198).

1.6 Analýza

Všeobecně analýzy jsou pro podnik důležitými ukazateli, které nesmí být opomíjeny. Jejich podstatou je sběr dat, zpracování a interpretace ve správných souvislostech. V praxi je běžné odlišit analýzy vnitřních a vnějších podmínek s využitím některých doporučených analytických nástrojů jako jsou například SWOT, SLEPTE, Porterův model konkurenčních sil. Dané nástroje mají pouze podpůrný charakter. Kromě zúžené využitelnosti nástrojů u každého konkrétního podnikatelského plánu je dobré si uvědomovat, že daný nástroj, postup či metodika nemohou nahradit kreativitu a komplexnost lidského uvažování (4, s. 48).

1.6.1 SWOT analýza

SWOT analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnohých analýz a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy okolí. Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů. Jedná se o nejčastěji používaný nástroj analýzy. SWOT je zkratkou pro silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozeb (threats) zkoumaného objektu, tedy samostatného podnikatelského záměru a podniku (3, s. 161).

- **Silné a slabé stránky** jsou v podstatě **interní** faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a které sami můžeme ovlivňovat (např. naše dobré nebo špatné manažerské schopnosti, jedinečnost nebo průměrnost našeho produktu, personálu).

- **Hrozby a příležitosti** jsou **externími** vlivy, které samy neovlivníme, pouze na ně můžeme v rovině přizpůsobení záměru, resp. chování podniku reagovat např. situace na trhu práce, síla konkurence (4, s. 48).

1.6.2 SLEPTE analýza

Bývá označována jako nástroj postupu, sloužícího k identifikaci a zkoumání externích faktorů. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt. Dané změny pochází z určitých oblastí.

Jednotlivá písmena vyjadřují oblasti makroprostředí:

S – **Sociální** (trh práce, demografické ukazatele, krajové zvyklosti atd.)

L – **Legislativní** (zákony, jejich použitelnost a interpretovanost)

E – **Ekonomické** (makroekonomické hospodářské ukazatele, přímé a nepřímé daně)

P – **Politické** (politické trendy a postoje k podnikání)

T – **Technické a technologické** (podpůrné technologie)

E – **Ekologické a přírodní**

V rámci analýzy nemapujeme pouze současnou situaci, ale pozornost se věnuje také otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet a jaké změny v okolí můžeme předpokládat (4, s. 49).

1.6.3 Porterův model konkurenčních sil

Jedná se o model, pro zkoumání konkurentů našeho podniku, ať již potencionálních či reálných. S tímto modelem lze jakkoliv pracovat a zkoumat možné chování a síly konkurenčních subjektů, bariér vstupů konkurenčního prostředí atd. Je třeba vymezit pět zobecněných oblastí, v nichž se posuzují hrozby ze strany existující a možný vznik budoucí konkurence podniku (4, s. 49).

Jedná se o:

- **Vnitřní konkurenci** – konkurenci ve stejné oblasti podnikání, v níž naše firma podniká nebo hodlá podnikat.
- **Novou konkurenci** – subjekty, které na náš trh vstupují nebo potencionálně hodlají vstoupit a konkurovat nám. Zjišťovat dané riziko není jednoduché, proto se často jedná pouze o odhad.
- **Zpětnou integraci** – plyne z rizika zvýšení konkurence kvůli tomu, že náš existující či potencionální odběratel se rozhodne zajišťovat si do budoucna námi doposud dodávané produkty či služby vlastními silami.
- **Dopřednou integraci** – je opakem zpětné integrace, kdy je na místě odběratele dodavatel, který se rozšířením svého podnikání posune do sféry podnikání svého původního odběratele – zákazníka a stává se jeho konkurencí.
- **Riziko konkurence substitutů** – jedná se o ohrožení našich produktů na trhu jinými, více či méně příbuznými produkty, které námi doposud nabízené produkty nahrazují (4, s. 50).

1.7 Inovace

Jako základní definici dle Schumpetera můžeme uvést, že inovace je každá změna v organizmu firmy, která vede k novému stavu. V tržním hospodářství je inovace významným stimulem snahy o získání výhody v postavení na trhu a o dosažení vyšší míry zisku (6, s. 18).

1.7.1 Řády inovací

Teoreticky lze druhy inovací zařadit do 8 řádů inovací. Ty nám slouží pro porovnání s příslušnými kategoriemi a druhy projektů. Z tabulky č. 3 je patrné, že nultý až třetí řád se obvykle řeší jednoduchými projekty. Řády třetí až pátý již vyžadují projekty speciální a podle druhů se uplatní jak projekty spojené s výstavbou, tak i výzkumné a vývojové. Řešení inovací pátého až sedmého řádu vyžaduje komplexní projekty. Často se také hovoří o mínus prvním řádu, čili záporném, tedy kroku k horšímu stavu (6, s. 18).

Tab. č. 3 - Řády inovací

Zdroj: (6, s. 19)

Řád	Obsah	Příklady
0	Obnova původních kvalit a odstranění závad.	Oprava opotřebeného zařízení.
1	Změna kvanta zdrojů k uspokojování poptávky.	Zvýšení výrobní kapacity nákupem dalších strojů.
2	Adaptace zdrojů k uspokojení poptávky.	Organizační změny.
3	Změna kvality racionalizace procesu i produktu.	Použití speciálního nářadí.
4	Nová varianta produktu modernizací dílčích funkcí.	Zlepšení některých vlastností výrobku.
5	Nová generace produktu, úplná rekonstrukce při zachování původní koncepce.	Změna vzhledu, zachování parametrů.
6	Nový druh , změna koncepce při zachování původního principu.	Změna parametrů, ale stále stejná výrobová řada.
7	Nový rod , zcela nový princip využití poznatků vědy.	Nové formy energií, technologií.

1.8 Technologie zpracování

1.8.1 Dřevo jako palivo

Dřevo je v dnešní době jednoznačně převažující surovinou pro vytápění. Dřeva se využívá v různých formách. Jednou z možností je piliny a hobliny zpracovávat dále na dřevěné brikety nebo dřevěné pelety. Speciální lisy je slisují do určitých forem, aniž by se přidávalo pojivo. Dřevo se spojí ligninem, který je v něm obsažen a po slisování zůstává tvar stabilní. Většinou mají granulovitý tvar kruhového průřezu. Dřevěné pelety se na základě svého normovaného tvaru a nízkými provozními náklady stávají velice výhodným palivem. Je možno je dopravovat nákladními vozy a cisternami a ukládat do speciálních zásobníků. Dřevěné pelety musí odpovídat rakouské normě Ö-Norm M 7135, anebo se vykázat certifikací dle DIN plus.

Pro pelety platí následující podmínky:

- Průměr 5 – 6 mm, délka 8 – 30 mm
- Minimální výhřevnost H, – 18 MJ/kg či 5 kWh/kg
- Obsah vody nižší než 10% (8, s. 234).

1.8.2 Odpady z dřevozpracujícího průmyslu

Jedná se především o odpady dříví vznikající při jeho primárním zpracování, např. odřezky řeziva, odřezky dých při loupání a krájení, středové válečky zbylé po loupání dých atd. Kvalita dřeva bývá dobrá, ale při nestandardních rozměrech. Zcela jiná je situace při energetickém využívání odpadů z výroby a zpracování aglomerovaných materiálů, např. dřevotřískových desek, odpadů z výroby nábytku a podobně. Zde je nutné s ohledem na chemické složení pojiv a nátěrových hmot důsledně posuzovat odpady podle místa jejich vzniku v průběhu výroby (8, s. 234).

1.8.2.1 Piliny

Jsou specifickým druhem dřevního odpadu, vznikajícího při podélném i příčném řezání. Typický je jejich malý rozměr – zpravidla od 3 do 7 mm a vysoký podíl dřevního prachu. Piliny jsou ideálním materiálem pro výrobu bio-briket a peletek, zejména pokud napadají při zpracovávání na vzduchu, nebo uměle vysušeného řeziva, protože pak není

jejich dosoušení tak energeticky náročné. Při kalkulacích předpokládaného množství na rámových pilách napadá z celkového objemu cca 10 % pilin. Vzhledem k obvyklým ztrátám není celé toto množství bezzbytku využitelné, a proto se obvykle počítá s koeficientem využitelnosti pilin 0,8 (8, s. 235).

2 Analýza problému a současné situace

Analýza zahrnuje historii, podnikatelskou činnost a výrobní program firmy. Je založena na vnitřních a vnějších faktorech, které ovlivňují společnost. Poskytuje identifikaci silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

2.1 Popis společnosti

2.1.1 Historie

Společnost Dřevotvar, výrobní družstvo Znojmo má dlouholetou působnost ve dřevozpracujícím průmyslu. Prezentuje se výrobou jak typového, tak atypického nábytku. Společnost vznikla 18. dubna 1951. Tímto datem byla zapsána do obchodního rejstříku.

Dnešním dnem je společnost vedena pod identifikačním číslem IČ 00030619. Poslední změny byly provedeny na začátku roku 2010, kdy bylo zrušeno představenstvo výrobního družstva a poté zvolen nový předseda právnická osoba K-Produkt s.r.o. Vlastníky jsou dvě právnické osoby K-Produkt s.r.o. a K-Produkt Holding s.r.o. Dané představenstvo může být odvoláno jen tehdy, je-li poté nahrazeno předsedou družstva. Společnost sídlí ve Znojmě, kde se také nachází její výrobní provozovna. Zaměstnává okolo 60 zaměstnanců. Má dlouholetou tradici, která se projevuje nejen na českém trhu, kde zastupuje velmi významnou pozici, ale její pole působnosti se rozrůstá na Slovensko a Maďarsko.

Ve Dřevotvaru byla poslední 3 roky špatná ekonomická situace. Pro nového a nyní již stávajícího majitele byl klíčový rok 2010, kdy jednal s družstevníky o případném odkupu práv. Do té doby měla společnost nadbytek zaměstnanců, kterým nebyla schopna vyplácet mzdy, a odchodivší zaměstnanci byli pouze ti, kteří šli do důchodu nebo odcházeli dobrovolně. Pokud je 100 zaměstnanců a zároveň 100 vlastníků, těžce se reaguje na klesající obrat redukcí personálu. Následkem bylo, že v období krize a přerušení dodávek do Ruska, byl masivní propad obratu. Aby družstvo přežilo, muselo prodávat majetek, ze kterého poté umazávalo ztráty. Také chyběly jakékoliv investice do nového strojového parku, do vývoje nových trendových věcí a neexistovala žádná marketingová kampaň.

Do dnešní doby je společnost členem Svazu českých a moravských výrobních družstev, který zastupuje, prosazuje a hájí zájmy členských výrobních družstev. V celém svazu je přibližně 220 výrobních družstev z celé České republiky. Svaz zprostředkovává kontakty s obchodními partnery, zajišťuje společnou propagaci a marketing výrobních družstev. Dřevotvar, výrobní družstvo Znojmo má ve svazu 2,4 % podílu. Do budoucna by se představenstvo družstva rádo nechalo od svazu vyplatit a dané finanční prostředky použít na inovace.

2.1.2 Výrobní činnost

Hlavním výrobním programem společnosti je výroba bytového nábytku, kancelářského nábytku a zhotovování nábytku na zakázku (16).

Výrobní program je rozdělen do tří základních sektorů:

2.1.2.1 Sériový nábytek

Výroba sériového nábytku přetrvává z dřívějších dob. Jedná se o kvalitnější nábytek např. dýhovaný. Nejedná se o nejlevnější část produkce. Výrobu sériového nábytku dále dělíme na typický a atypický nábytek.

V této oblasti se jedná o okruh cca 60 prodejen po celé České republice, které danou sériovou výrobu odebírají. Sériová výroba ve společnosti zaujímá 30 % celkového obrátu. V dané oblasti výroby je trend klesající, ten je zapříčiněn cenou, jelikož se jedná o dražší provedení nábytku. Dále je tu velká konkurence obchodních domů.

2.1.2.2 Sériová výroba polotovarů

Hlavním objektem je zde produkt pro další firmy, které vyrábí nábytek či doplňky. Sériovou výrobou polotovarů se naplňují kapacity strojů, jako jsou např. nedávno pořízené CNC stroje provozované ve dvou směnách.

2.1.2.3 Zakázková výroba

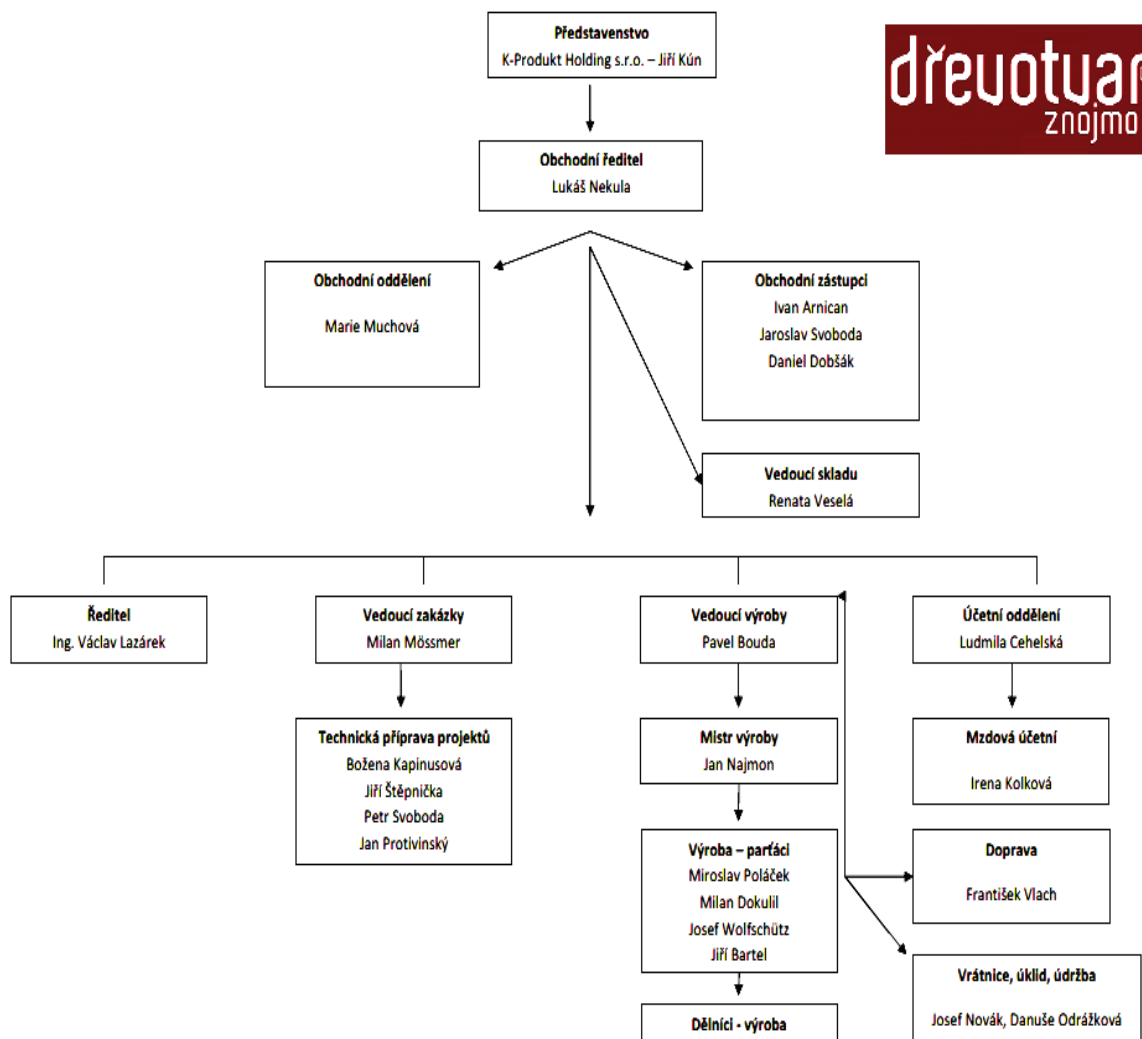
Pro zakázkovou výrobu jsou využívány také CNC stroje, ale s menším vytížením než u sériové výroby polotovarů. Řadí se tu výroba větších nabídek, např. interiéry do hotelů, lékáren, vinoték atd. Daná výroba je úspěšná, jelikož družstvo vlastní

speciální zařízení, které je málo dostupné v České republice pro zalisování až 4,5 metrových desek.

2.1.3 Organizační struktura

Základem organizační struktury jsou mechanismy, prostřednictvím kterých se vytváří a přizpůsobuje organizace, aby ji bylo možné řídit a koordinovat. Znakem dobré organizační struktury je dosahování cílů a vysoký stupeň kvality výrobků (10, s. 247).

V rámci organizační struktury výrobního družstva se můžeme podívat do minulosti, kdy ještě před rokem 2010 bylo statutárním orgánem představenstvo, dále předseda, místopředsedové a členové představenstva. Stanovy byly v únoru roku 2010 přepracovány. Představenstvo bylo odvoláno a místo něj dosazen nový předseda. Na místě předsedy družstva je právnická osoba K-Produkt s.r.o. zastoupena jednatelem Jiřím Kúnem. Jiří Kún má zplnomocnění K-Produktu Holding s.r.o. Pro klasický chod je zde určen provozní ředitel a výrobní ředitel. Provozní ředitel má na starosti kontakty s úřady, podepisování smluv, vytváření strategií do budoucna, stanovení plánů a následnou kontrolu dodržování. Výrobní ředitel oproti tomu řeší termíny, vývoj, zařízení strojů a popřípadě výběrová řízení.



Obr. č. 2 - Organizační struktura

Zdroj: (soukromá data společnosti)

2.2 Analýza současného stavu

Analýza současného stavu společnosti je zaměřená především na ekonomickou a finanční strukturu, dále na ekologické hledisko výroby, tržní umístění a konkurenci, kde je uveden Porterův model konkurenčních sil. Na závěr jsou popsány SLEPT analýza a SWOT analýza podniku.

2.2.1 Současný stav

Od února 2010 je Dřevotvar úplně jiným podnikem, díky podepsání dohod o převodu členských práv s 61 vlastníky družstva. Následně 24. 2. 2010 byla konaná členská schůze, na které bylo odvoláno stávající představenstvo. Do budoucna se plánuje transformace družstva do klasické společnosti fungující v tržním hospodářství – s.r.o. nebo a.s. Hlavním záměrem v první řadě je znovuoživení tradiční známky Dřevotvar, navázání přetrhaných kontaktů s odběrateli v Rusku, zefektivnění výroby a modernizace strojového vybavení.

Do dnešní doby je společnost členem Svazu českých a moravských výrobních družstev, který zastupuje, prosazuje a hájí zájmy členských výrobních družstev. V celém svazu je přibližně 220 výrobních družstev z celé České republiky. Zprostředkovává kontakty s obchodními partnery, zajišťuje společnou propagaci a marketing výrobních družstev. Dřevotvar v daném svazu má podíl 2,4 %, což vyjádřeno v Kč je cca. 16 mil. Kč. Na valné hromadě konané letos v červenci budu usilovat o vyplacení tohoto podílu a vystoupení ze svazu. Předběžně se mluví i o dalších družstvech, která budou žádat taktéž alespoň částečné vyplacení podílů. Výsledek je prozatím nejistý, tudíž s částkou ve finančním plánu nelze prozatím kalkulovat. Na restrukturalizaci jsou plánované tři roky, kdy by měla společnost dosáhnout kladného hospodářského výsledku, od koupi společnosti.

2.2.2 Popis trhu

Produkty společnosti nacházejí uplatnění na trhu s nábytkem a doplňky. Zákazníky jsou jak obchodní řetězce s nábytkem a zařízením, tak i soukromí odběratelé. Společnost rovněž exportuje cca 20 % své produkce do zahraničí. Snaha spolupráce se vyskytuje na maďarském a německém trhu.

2.2.3 Dodavatelé

Mezi největší dodavatele materiálu se od roku 2011 řadí:

- Démos trade, a.s. - velkoplošné materiály, kování
- Sherwin Williams - laky

- JAF Holz spol. s r.o. - velkoplošné materiály
- Vítámvás - sklo
- Schachermayer spol. s r.o. – kování

2.2.4 Odběratelé

Dřevotvar má rozmanitou strukturu odběratelů. Od velkých firem, sériových výrobců až po zakázkové výroby. V roce 2011 k největším odběratelům patřili:

- Ikea - sériová výroba kusů nábytku
- Mobilier - zakázková výroba interiérů salónek pro lední stadion na Slovensku
- Perito spol. s r.o. – sériová výroba
- Brick spol. s r.o. – kompletace prodejny
- Datalife – vybavení kanceláří

Častými odběrateli výrobků jsou domácnosti či interiéroví architekti.

Ke slovenským odběratelům patří například UNI-MIER s.r.o., kde převládá zásobování prodejny v Trenčíně.

2.2.5 Konkurence

Podnik má z pohledu konkurence na trhu řadu konkurentů, kteří mohou ohrozit jeho pozici. Mezi nejvýznamnějšího konkurenta patří dřevozpracující výrobní Družstvo Jaroměřice nad Rokytnou. Můžeme hovořit o územní shodě a shodě ve výrobním programu. Vzhledem k tomu, že na trhu se objevují kusy levného nábytku, často nekvalitního, může společnost jednoznačně konkurovat kvalitou, ale ne cenou. Dalšími konkurenty jsou rozsáhlé obchodní řetězce s nábytkem, jako například IKEA, Bauhaus, Skonto atd. S některými obchodními řetězci má Dřevotvar sepsané smlouvy o zásobování a dodávání určitých kusů nábytků. Jestliže se podíváme na konkurenci ze širšího hlediska, objevuje se tu značná konkurence v zemích EU a v České republice převážně se zahraniční účastí.

2.2.5.1 Porterův model konkurenčních sil

Cílem každého podniku by měla být správná konkurenční strategie, která umožňuje nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obracet ve svůj prospěch (7, s. 4).

Nově vstupující firmy

Nově vstupující firmy přináší do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často se značnými zdroji. To může pro společnost znamenat stlačení cen nebo růst nákladů, a vést tím ke snížení ziskovosti, což si v dnešní situaci Dřevotvar nemůže dovolit. Jsou-li překážky na trh vysoké, je hrozba nových vstupů malá. Na daném trhu se velmi často nesečkáme s nově vstupujícími firmami, jelikož trh je nasycen a uchycení nové firmy by bylo velmi těžké.

Nebezpečí substitučních výrobků

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, které vyrábějí substituty. Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci, jako produkt odvětví. To lze uplatnit například při nahrazování dražšího kusu nábytku levnějším. Bude se jednat o nižší kvalitu, jiné zpracování, méně kvalitní materiál, ale plně nahradí náš dražší a kvalitnější výrobek. Rozhodování zákazníků jsou individuální a každý má své priority, které společnost není schopna ovlivnit. Ze situace na trhu vyplývá, že hrozba substitutů je v případě nákupních řetězců velká, jelikož se jich na trhu nachází mnoho a nabízí velkou škálu výrobků. V případě zakázek na míru je hrozba substitutů menší, protože na trhu nekonkurují tak velké množství podobných podniků.

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé soutěží v odvětví tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a dodavatele staví navzájem proti sobě. K výběru skupiny odběratelů, by měla společnost přistupovat, jako ke strategickému rozhodnutí. Společnost musí stále nacházet odběratele, kteří mají co nejmenší možnost ji zpětně negativně ovlivňovat. Odběratelů je v odvětví mnoho. Typickými odběrateli jsou obchodní řetězce s nábytkem a poté jsou to soukromí odběratelé, při zakázce na míru.

Zmiňované obchodní řetězce mají velkou vyjednávací sílu, a tím je vytvářen tlak na cenovou politiku dodavatele.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaného materiálu. Firma má v této oblasti několik hlavních dodavatelů, na kterých je svým způsobem závislá. Jejich ztráta by mohla způsobit vážné problémy, proto je třeba stále hledat nové dodavatele, kteří by vyplnili případné výpadky dodávek.

Soupeření stávajících konkurentů

Soupeření mezi stávajícími konkurenty je známé především při cenové konkurenci, reklamních kampaních, uvedení produktu a při zlepšení servisu zákazníkům. Konkurentů za dobu působnosti Dřevotvaru na českém trhu přibylo, a konkurenční boj o zákazníky sílí. Společnost musí být neustále na pozoru a být schopna udržet si stávající zákazníky. Největší konkurenční boj v odvětví probíhá formou cenovou. Je to první kritérium, které musí podnik stanovit při soupeření s konkurenty, v další fázi při výběrovém řízení pro dodávky do obchodních řetězců hraje roli kvalita, jako forma konkurenčního boje. Ta bývá hodnocena například vyhotovením kusu nábytku na ukázkou. Bojovat s konkurencí se dnes již nedá pomocí servisu, dodacích podmínek či dodacích termínů, jelikož firmy se pohybují ve stejném rozmezí.

2.2.6 Ekonomický a finanční pohled

Jestliže se díváme na financování družstva před rokem 2010, dříve než bylo zrušeno představenstvo a dosazen nový předseda, jednalo se o financování v podobě úvěrů od svazu ČMVD. Základní kapitál byl složen v roce 1951 členy družstva. Bylo 50 členů a každý vložil 4 000 Kč, tudíž částka tvořila minimální základní kapitál a to 200 000 Kč. Byl zřízen např. nedělitelný fond dle obchodního zákonníku, dělitelný fond, rezervní fond, což byly peníze ze zisku, které nebyly rozděleny.

Nyní má 1 % K-Produkt Holding s.r.o., to jsou tedy 4 000 Kč a zbývajících 96 % má K-Produkt s.r.o. V roce 2010 došlo k vyplacení všech úvěrů. V dnešní době má půjčky pouze ve skupině a to u K-Produktu s.r.o. a K-Produktu Holding s.r.o. Podíly má

v účetních jednotkách a to pohledávky pod podstatným vlivem což znamená, že K-Produkt s.r.o. má určitý podíl ve Dřevotvaru. Není zde tedy žádný kontokorentní úvěr či provozní úvěr.

Z finanční stránky se na společnosti velice podepsalo nové představenstvo, které bylo sestaveno v roce 2010, což lze vidět z tabulky č. 4, která byla sestavena na základě důvěrných dat z Výkazu zisku a ztráty let 2009, 2010 a 2011 společnosti. V roce 2009, kdy byl Dřevotvar v původním stavu, je znát patrná ztráta. Podnik byl odkoupen i s danou ztrátou a rok od roku usiluje o zvýšení zisku. V roce 2011 se podařilo již ztrátu snížit tím, že se postupně byly snižovány náklady až o 10 mil. Kč. V roce 2011 již mluvíme o zisku. Výkaz zisku a ztráty pro rok 2012 ještě není sestaven, ale odhaduje se zisk vyšší než v roce 2011. Na společnosti jde značně vidět, že změna vedení a strategie ji velice prospěla.

Tab. č. 4 - Celkové náklady a výnosy předešlých let v Kč

Zdroj: (soukromá data společnosti)

	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011
Náklady celkem	67 865 361,06	56 296 028,88	42 971 544,23
Výnosy celkem	51 504 122,79	53 353 289,15	50 214 401,27
Hospodářský zisk celkem	-16 361 238,27	-2 942 739,73	7 242 857,04

2.2.7 Ekologický a etický pohled

Výrobní program společnosti je zaměřen na zpracování dřeva. Nejčastěji se pracuje s přírodními materiály, které jsou následně šetrně chemicky ošetřeny. Odpadem výroby jsou nejčastěji piliny a hobliny, které pro podnik představují odpad, a ten musí být odvážen. Tento odpad nachází uplatnění především v dalším zpracování, a to ve výrobě pelet a briket, na což se chce společnost v následujícím období zaměřit, což také bude předmětem návrhové části.

2.2.8 SLEPTE analýza

Na společnost můžeme pohlížet z hledisek sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technických a ekologických. Hlediska jsou shrnuta v analýze a často také označovány jako nástroje postupu, umožňující identifikaci a zkoumání makroprostředí.

Sociální hledisko

Nezaměstnanost

Do sociálního hlediska SLEPTE analýzy, které působí na podnik, řadíme nezaměstnanost. Na hledisko nezaměstnanosti se můžeme nahlížet ze dvou pohledů. Buď na nezaměstnanost, kde by podnik alespoň minimálně mohl pomoci s jejím snížením, navržením nových pracovních míst. Dřevotvar se snaží naplňovat své kapacity co nejefektivněji. Pracovní příležitosti zde mohou nacházet učni truhláři, strojaři, popřípadě ekonomové a manažeři. Při budoucích inovacích a návrzích na zlepšení se počítá s rozšířením nabídky pracovních pozic o 5. Z dat Českého statistického úřadu je patrné, že nezaměstnanost od roku 2010 mírně klesá. Na začátku roku 2010 byla míra 7,8 %, což byla nejvyšší nezaměstnanost od roku 2005. Nyní již povolna klesá a nejnovější data ukazují, že v březnu roku 2012 dosahuje míra nezaměstnanosti 6,7 % (13).

Tab. č. 5 - Celkový počet zaměstnanců Dřevotvaru

Zdroj: (soukromá data společnosti)

Celkový počet zaměstnanců	55
Z toho žen	10
Z toho mužů	45
Z toho TOP management	9
Z toho THP	7
Z toho dělnické profese	39

Z druhého pohledu můžeme na nezaměstnanost pohlížet tak, že čím více přibývá nezaměstnaných, tím klesají jejich příjmy a lidé si nemohou koupit tolik statků, jak kdyby byli zaměstnaní. Nábytek není pro populaci nutností, kterou by potřebovala k přežití, proto se jedná o potřeby zbytné. Čím více nezaměstnaných bude na území ČR, tím méně obyvatel bude nakupovat zbytné statky.

Průměrná mzda

Při pohledu na druhé sociální hledisko, a to na průměrnou mzdu, v roce 2011 v 1. pololetí dosáhla výše 23 575 Kč, což oproti roku 2010 je to meziroční přírůstek 2,3 %.

Nominální průměrná hrubá mzda pak vzrostla na 23 984 Kč, což je o 574 Kč více než v roce 2010. Ukazují to údaje Českého statistického úřadu. I nadále pokračuje trend zvyšování průměrné mzdy, kde byl nárůst v letech krize zbržděn. Ceny ovšem rostou rychleji než platy zaměstnanců, což zapříčiňuje inflace, která na začátku současného roku činila růst na 3,5 % oproti 2,4 % z minulého roku. Lidé si v tomto případě nemohou koupit za stejnou cenu stejný počet statků. Reálná mzda tedy klesá (14).

Dřevotvar měl před rokem 2010 problémy svým zaměstnancům včas vyplácet mzdy, to se od doby, co má nové představenstvo snaží změnit. Byla řada lidí propuštěna, vyplacena a plánují se nové kapacity pro zaměstnance.

Věková skladba obyvatelstva

Dalším sociálním hlediskem, které působí na podnik, je věková struktura obyvatelstva. Podle dat z Českého statistického úřadu víme, že v roce 2010 činila populace v ČR 10,5 mil. obyvatel, z toho nejvíce obyvatel bylo ve věku 37 let. Tato skladba činí dohromady 194 300 obyvatel. Počet je procentuelně vyjádřen jako 1,8 % z celkové populace. Dalším vysokým počtem obyvatel je v rozmezí 31 – 36 let (15).

Skupiny osob jsou ve vhodném věkovém rozmezí pro podnik. Největší odbytovou skupinou jsou právě produktivní lidé ve věku od 30 – 50 let.

Legislativní hledisko

Legislativa České republiky se v obchodním právu opírá o řadu zákonů, upravující vzathy. Pro podnikatelskou sféru jsou nejdůležitější tyto zákony:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 1/1993 Sb. - Ústava České republiky
- Zákon č. 2/1993 Sb. - Listina základních práv a svobod
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, aj. (18)

Vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004 zásadně změnil i legislativní situaci. Projevují se například normy EU zpracovávané do právních předpisů České republiky. S odkazem na Evropskou unii je její budoucnost nejasná. Často se také setkáváme s legislativními změnami měnicemi za provozu. Každý nový podnik, investor či podnikatel řeší, zda je výhodné vstupovat na zaběhlý tuzemský trh, který má řadu zákonů a omezení, které mohou vstup a působení na trhu komplikovat.

Ekonomické hledisko

Ekonomické hledisko, je jedním z nejdůležitějších faktorů působící na společnost z vnějšího prostředí. Mezi hlavní makroekonomické hospodářské ukazatele patří hrubý domácí produkt, index spotřebitelských cen, míra inflace atd. Všechny ukazatele jsou uvedeny v tabulce č. 6, kde je znázorněn buď meziroční růst či pokles v % ke dni 10. 4. 2012. Ekonomické hledisko také zohledňuje vliv přímých a nepřímých daní, jak na fyzické, tak i právnické osoby.

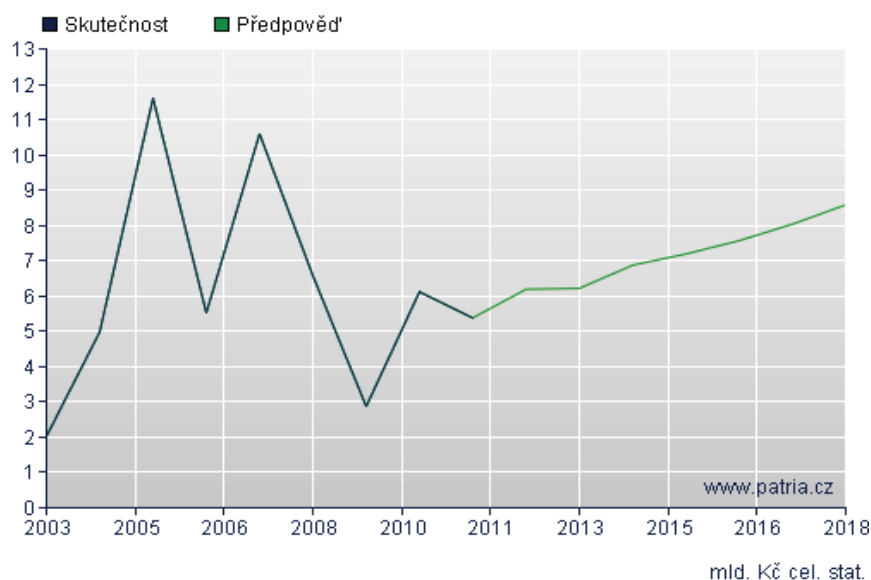
Tab. č. 6 - Makroekonomické ukazatele

Zdroj: (17)

Ukazatel	Meziroční růst (pokles) v %
Hrubý domácí produkt (HDP)	0,6
Index spotřebitelských cen	3,8
Míra inflace	2,4
Průměrná mzda nominální	2
Průměrná mzda reálná	-0,4
Zahraniční obchod - dovoz	8,8
- vývoz	15,2

Obchodní bilance

Hovoříme o rozdílu mezi vývozem a dovozem zboží mezi domácí ekonomikou a zahraničím. Z grafu je patrné, že výše obchodní bilance je velmi nestabilní. Pro podnik je důležité sledovat situaci týkající se exportu a importu pro další vývoj na trhu. Následně podle situace se firma může zaměřit na světové trhy, kde je silná kupní síla a vysoký odbyt.



Graf č. 1 - Obchodní bilance v mld. Kč

Zdroj: (17)

Stabilita české měny

Stabilita, neboli síla české měny má velký vliv na podnik, především na ten, který odebírá od dodavatelů ze zahraničí a poté i prodává do zahraničí. Síla české měny vůči euru je proměnlivá. V květnu roku 2011 byl průměrný kurz eura 24,38 Kč, tato hranice byla stabilní do ledna roku 2012, kdy kurz stoupl na 25,53 Kč. V dubnu 2012 činil kurz 24,79 Kč (11). Informace o stabilitě české měny jsou důležité. V případě, kdy česká koruna oslabuje vůči euru, stává se pro podnik nákup materiálu ze zahraničí dražší, než při posílení české koruny. Pro podnik prodávající do zahraničí je oslabení naší měny výhodné, jelikož podnik vyúčtuje více, než kdyby česká koruna posilovala.

Politické

Obecně můžeme říci, že politická situace v České republice je oproti jiným státům stabilní. Důkazem může být zřizování poboček nadnárodních společností na našem území. Jako politickou výhodou můžeme uvést členství v Evropské unii, která je určitou zárukou svobody a mnohých možností v podnikání. Často se v České republice setkáváme se změnou zákonů, které poukazují na stávající vládnoucí stranu.

Technické a technologické

Dřevěné výrobky vyráběné a kompletované Dřevotvarem prochází různými technologickými postupy. V daném odvětví je velká různorodost technologií, použitých materiálů a konstrukčních prvků. Jedná se především o technologie dřevoobráběcích strojů, pil, soustruhů atd. V dřevozpracujícím průmyslu je kladen důraz na automatizaci výroby a snižování nákladů. Technologický vzestup v odvětví je pozvolný, tudíž se nemusí počítat s častými investicemi do strojů. Firma se snaží modernizovat strojový park postupně a sledovat nové trendy v oblasti technologií zpracování dřeva. Zástupci vedení jezdí na technické veletrhy, kde se seznamují s novým vybavením. Novou technologií zařazenou v podniku by mohla být peletovací a briketovací linka.

Ekologické hledisko

V dnešní době je ohrožováno životní prostředí, a ekologické faktory častěji ovlivňují odvětví. Dřevotvar je ovlivňován nařízeními a příkazy od České inspekce životního prostředí, kde musí podávat zpracování dat. V případě uskutečnění návrhu projektu, by

musel podnik ještě zvlášt' na samostatnou linku podávat každé tři roky odborný posudek, rozptylovou studii, oznámení o prováděném měření emisí zaslané na ČIŽP a zasílat integrovaný systém plnění ohlašovacích povinností (ISPOP) v oblasti životního prostředí, tedy kolik bylo emisí vypuštěno do ovzduší. Tím, že podnik zpracovává více než 150 m³ dřeva ročně, stává se středním zdrojem znečištění. Podnik tedy musí počítat se značnými náklady na splňování daných norem.

2.2.9 SWOT analýza

Silné a slabé stránky

2.2.9.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti jistě patří historie a značka, které jsou velkou výhodou, jelikož družstvo již má své jméno mezi veřejností. Dále zde můžeme započítat kvalitu výroby nábytku, zkušenosti lidí, co pracují již řadu let v podniku. Můžeme také uvést obchodní strukturu zákazníků, zvyklých na určitý standard, kde je stabilní síť po celé České republice.

2.2.9.2 Slabé stránky

V případě stálých zaměstnanců můžeme hovořit o zbrždění inovací v družstvě a dlouhodobé neinvestování do strojů, tedy neobnovování strojového parku. V dnešní době je nouze o učně truhláře v oboru, jelikož před rokem byl zrušen výuční obor v Kuchařovicích u Znojma, odkud mohli potenciální učni přicházet. Nejedná se pouze o problém Dřevotvaru výrobního družstva Znojmo, ale o celorepublikový problém, který v dlouhodobém horizontu nemá mnoho řešení.

Příležitosti a hrozby

Žádné družstvo neexistuje izolovaně od zbytku světa. Působí na něj spousta negativních a pozitivních vlivů. Ty, které převažují, pak rozhodují o budoucnosti družstva. Záleží pouze na tom, jak je na různé vlivy družstvo připraveno, a jak se s nimi dokáže vypořádat.

2.2.9.3 Příležitosti

Hlavní cíl do budoucna, který je vytyčený, je proniknutí na slovenský trh přes obchodní zástupce ze společnosti K-Produkt s.r.o., kde se v dnešní době provádí průzkum trhu. Jestliže je zmíněn K-Produkt s.r.o. určitě jako příležitost se zde naskytlo zakomponování do skupiny, tím by vznikla příležitost v sériové výrobě polotovarů, kde se mohou využít kontakty na zpracovatelské firmy a obchodní řetězce. Zde poté může vznikat nové portfolio výrobků. Jako odpovědí na hrozbu menší kupní síly spotřebitelů, byla v posledních měsících zavedena nová opatření, kde byli nakoupeny nové stroje pro výrobu levnějších výrobků, které se neřadí do skupiny nejkvalitnějších surovin. Tudiž trh je pokryt od nejlevnějších po nejdražší výrobky. V budoucnu se společnost bude snažit o rozšíření výrobních kapacit a nastalo by zvýšení počtu zaměstnanců o 5 míst, a tím i snížení počtu nezaměstnaných v okrese.

2.2.9.4 Hrozby

K hrozbám můžeme zařadit na prvním místě celosvětovou finanční krizi, jelikož nábytek se neřadí mezi levné investice. Jedná se především o slabší kupní sílu lidí. Dále se s tím váže zdražování surovin, změna DPH. To je především myšleno novými zákony, kde je sazba DPH 14% při montáži nábytku vestavěného či spojeného se stavbou. Jelikož se v odvětví objevuje značná konkurence v podobě podobných zaběhlých družstev, či nově se otevírajících obchodních řetězců s nábytkem, jsou pro společnost velkou hrozbou. Hrozbou by dále mohlo být posílení české koruny a ekonomická recese.

Tab. č. 7 - SWOT analýza společnosti

Zdroj - (data ze společnosti)

Silné stránky	Slabé stránky
1. Zkušený management	1. Nevyhovující technologická a pomocná vybavenost
2. Dobré postavení na trhu	2. Nedostatečné strojní vybavení neumožňující rozvoj
3. Kvalitní výrobky	3. Nedostatek vyučených pracovníků
4. Dlouhodobé odběratelské vztahy	
5. Flexibilita ve vztahu k zákazníkovi	
6. Dobrá platební schopnost	
Příležitosti	Hrozby
1. Nové technologie a investice	1. Růst konkurence
2. Regionální expanze	2. Nepříznivá daňová situace
3. Rozvoj výrobní činnosti	3. Posílení české měny
4. Zvýšení počtu zaměstnanců	4. Ekonomická recese
5. Rozvoj společnosti	
6. Posílení pozice na trhu ČR a SR	
7. Zvýšení obrátu a zisku	

3 Vlastní návrh řešení

Zavádění nových, byť jen malých změn do podniku není zase až tak lehkou a mnohdy ani levnou záležitostí. Nicméně změny procesů jsou v této době potřebné, pokud chce společnost být lepší než její konkurence nebo se alespoň udržet na trhu. Zavedení změny je určeno chodem trhu. Zákazníci požadují nové produkty a služby nebo pouze lepší produkty a služby. Pokud se firma změně brání, je zde bohužel možnost, že zákazník se obrátí k nabídce konkurenční firmy, což znamená pro společnost nejen ztrátu stálých zákazníků, ale i pokles hodnoty a podílu na trhu, v nejhorším případě úplný zánik firmy.

V současnosti Dřevotvar zaujímá významné místo na tuzemském trhu ve dřevozpracujícím průmyslu. Otázkou je, které oblasti by měla společnost zlepšit pro efektivnější rozvoj. Již bylo zmiňováno, že rapidně snížila náklady, propustila nepotřebné zaměstnance a investovala do nového strojového a vozového parku.

3.1 Popis projektu

Z celého výrobního programu Dřevotvaru, výrobního družstva Znojmo je produkován odpad. Jedná se o dřevěný odpad, především piliny, hobliny a štěpka, které jsou druhotným výstupem výroby. Za den jsou vyprodukovány kila těchto pilin, a ty musí být svázeny do spaloven, kde nákladem je likvidace a následný poplatek za spalovně. V této oblasti je velký potenciál tím, že v budoucnu by společnost mohla odpad využít pro svůj vlastní užitek, zpracovávat jej na formu briket a pelet, využít jako topivo, a dále jej prodávat. V neposlední řadě by přispívala k ochraně životního prostředí ekologickým palivem.

Pořízením nové moderní technologie pro zpracování odpadu na ekologické palivo se bude sestavovat z linky, která vzniklý dřevěný odpad pomocí nové technologie přemění na pevnou část, pomocí lisovacího ústrojí, a to buď na briketu nebo dřevěnou peletu. Jestliže tato technologie nebude pořízena, bude se muset dřevěný odpad nadále vyvážet do spaloven, což má negativní vliv na ekonomický růst společnosti.

Pro zpracování pilin na dřevěnou peletu a briketu je potřeba nejprve pilinu rozdělit do požadovaných frakcí, oddělit případné nečistoty, poté ji ve speciální sušičce vysušit na požadovanou vlhkost, dále promíchat, dopravit do lisovacích ústrojí a do balící linky, zabalit a expedovat. Celý proces je automatizován. Dřevěné piliny a štěrka budou shromažďovány v objektu s novou výrobní linkou, kde budou sváženy z jednotlivých úseků výroby v pytlích – big bagy. Z pytlů budou vysypávány na linku. Tento proces by probíhal na lince, která by byla umístěna v areálu Dřevotvaru. Areál by byl vhodným místem realizace, jelikož je majetkem podniku, a tudíž by nevznikaly další náklady spojené s pronájmem a dopravou do externího areálu mimo provozovnu.

3.2 Cíle projektu

Projekt je v souladu s prioritami regionálního a místního rozvoje, neboť jeho realizace zvýší ekonomickou stabilitu a konkurenceschopnost. Krajský úřad zpracoval Program rozvoje Jihomoravského kraje. Program rozsáhle hodnotí současný stav, přináší vizi do budoucnosti a formuluje hlavní cesty k jejímu naplnění pro rozvoj jak podnikatelské sféry, tak i dalších oblastí života kraje.

Hlavním cílem rozvoje Jihomoravského kraje je dosáhnout vyváženého hospodářského, kulturního a vzdělanostního růstu se silnými a vzájemně výhodnými vazbami na hlavní město. Záměrem kraje je rozšíření ekonomických aktivit v regionu pro vytvoření nových pracovních míst a příliv moderních technologií a služeb.

3.3 Hlavní přínosy

Výhřev peletami a briketami je výrazně ekologičtější než například topení fosilními palivy. Nepřináší další zvýšení obsahu atmosférického CO₂. Evropská komise se ve svém dokumentu Energie pro budoucnost z roku 1997 zaměřuje na podíl obnovitelných nositelů energie v EU. Hlavní podíl, 75 % má být tvořen biomasou.

Dřevěná briketa či peleta je ekologické palivo s maximální výhřevností a minimem odpadu. Jsou lisovány bez jakýchkoliv chemických přísad. Popel je vhodný jako hnojivo, jelikož neobsahuje žádnou síru.

3.3.1 Přínosy pro společnost

- zvýšení výnosů
- zefektivnění výrobního procesu
- zvýšení konkurenceschopnosti
- rozvoj podnikatelských aktivit
- zvýšení tržního podílu
- využití dřevěného odpadu
- nárůst počtu zaměstnanců o 5 nových míst
- navýšení produkce ekologického paliva
- pozitivní vliv na životní prostředí (eliminace emisí, snížení spotřeby energie na jednotku produkce)

3.3.2 Přínosy pro region

- snížení nezaměstnanosti v regionu
- zvýšení konkurenceschopnosti regionu
- vylepšení životního prostředí

3.4 Specifikace parametrů pořizované technologie

Nejvhodnějším místem pro realizaci projektu by byl areál Dřevotvaru. Jedná se o rozsáhlý komplex, kde by byla realizace vhodná. V celém areálu se nachází spousta již nevyužívaných budov. Na objekt, ve kterém by probíhala výroba pelet a briket bude potřeba cca 3 500 m². Tato plocha bude rozdělena na skladovací prostory, kde budou sváženy big bagy s pilinami a štepku. Plocha skladování bude 1 000 m². Na umístění linky, balení a následné uskladňování zabalených pelet bude potřeba plocha o rozloze 2 500 m². Po vybrání objektu by byly následně nezbytné stavební úpravy, které by

zahrnovaly rekonstrukci podlah, základy pro sila a kotel, zakrytování obsluhovacího zařízení. Nová technologie na výrobu ekologického paliva bude schopna zpracovávat přibližně 7 m³ dřevěného prachu a pilin za 1 hodinu, to znamená 1 tunu za hodinu. Počítáno je s dvousměnným provozem po 8 hodinách, takže celková kapacita linky bude denně 16 tun pelet. Vlastní odpad z výroby se pohybuje kolem 7 - 9 tun za den. Dále by byl využit odpad ze skupiny podniků, tedy z K-Produktu s.r.o., kde denní odpad je 6 - 8 tun. Aby byla plně využita kapacita linky, bude každý den zpracovááno 16 tun pilin. Případné nedostatky pilin budou zajištěny od jiných regionálních zpracovatelů dřeva v okolí. Technologie výroby dřevěných pelet bude splňovat přísné limity na ochranu životního prostředí. Nová technologie bude schopna spotřebovat až 4 800 tun za rok, to je 28 915,66 PRM (PRM je značení pro prostorový metr, užívaný v daném odvětví, kdy 1 PRM = 166 kilogramů).

Dřevěné pelety se vyrábějí z čistých dřevěných pilin bez jakýchkoliv chemických příměsí či pojiv. Technologie peletování, resp. briketování využívá mechanických a chemických vlastností materiálů, které se použitím vysokotlakého lisování zhutňují do kompaktních tvarů bez přídavku pojiva s využitím pryskyř obsažených v materiálu. Působením vysokého tlaku a tepla se uvolní z buněčných struktur dřeva lignin a spojí tak jednotlivé částice dle lisovacího ústrojí do kompaktní brikety či pelety.

Tab. č. 8 - Základní parametry nové linky

Základní parametry	
Výkon linky	1000 kg/hod
Roční produkce	4 800 t
Roční spotřeba pilin	28 915 RM
Příkon elektrický	110 kW
Tepelný výkon kotle	1 000 kW
Spotřeba elektrické energie	135 kW
Spotřeba paliva - pilin	26 kg/hod

3.4.1 Přehled technických prvků peletárny, resp. briketárny

Samostatná peletárna se neskládá pouze z jediné linky, která zpracovává dovezený odpad, ale skládá se z mnoha úseků, součástí a potřebných zařízení pro fungování

a provoz. Můžeme výrobu rozdělit na dvě základní části, a to na příjem a sušení surovin a poté samotné peletování.

3.4.1.1 Příjem a sušení surovin

- Skladovací a provozní hala
- Příhrnovací šnekový dopravník surovin
- Vynášecí, šikmý dopravník
- Oddělovací, kalibrační síto
- Šnekový, dávkovací dopravník suroviny do sušárny
- Rotační buben sušárny
- Topeniště, hořák, dohořivací komora
- Odtahový ventilátor sušárny
- Oddělovací cyklon suroviny za sušárnou s turniketem
- Dopravník suché suroviny k drtiči
- Odlučovač prachu před komínem
- Komín

3.4.1.2 Peletování, resp. briketování

- Drtič surovin přicházející v suchém stavu ze suché výroby
- Zásobník suché suroviny
- Zvlhčovač, napařovač
- Dávkovací šnekový dopravník suroviny do peletizátoru
- Peletovací lis s motorem (40 až 90 kW) a příslušenstvím
- Protiproudý chladič vyrobených pelet s ventilátorem a turniketem
- Dopravníky vertikální a horizontální, síto oddělovače prachu a zlomků

- Zásobník ochlazených pelet s dávkovačem a expediční váhou
- Ovládací a regulační systém, elektrorozvody
- Mobilní manipulátor

3.5 Finanční plán

3.5.1 Stávající náklady na odpadové hospodářství

Vzniklý odpad musí být neustále odvážen do spaloven. Dřevěný odpad je hromaděn v silech, která ovšem nemají značnou kapacitu. Při naplnění maxima, je v sile aktivován systém, který vypne odsávání a tím je celá linka zastavena do doby, než je silo vyprázdněno. Nakládání dřevěného odpadu zprostředkovává firma .A.S.A., spol. s r.o., která se zabývá likvidací odpadů. Dřevěný odpad je odvážen nákladním autem o objemu 20 tun. Za samotnou likvidaci si firma účtuje 1 070 Kč za tunu, plus další náklady na manipulaci a dopravu v hodnotě 3 000 Kč. Celkové náklady, které musí být vynaloženy na odvoz 20 tun dřevěného odpadu jsou 24 400 Kč.

3.5.2 Budoucí náklady a úspory na odpadové hospodářství

Tím, že linka bude moci být postavena v areálu Dřevotvaru, nebudou muset být vynakládány další náklady spojené s dopravou a pronájem ploch externího areálu. Nákladem na dopravu bude převoz z K-Produktu s.r.o. cisternovým autem o objemu 10 tun. Dovoz pilin a štěpky do areálu bude činit 400 Kč na jedno nákladní auto o objemu 10 000 kilogramů. Další náklady budou vznikat v případě, že Dřevotvar nevyprodukuje takové množství pilin a štěpky, aby pokryl denní potřebu, poté bude muset být odkoupena část pilin od menších dřevozpracujících podniků, kde nákup jedné tuny bude 330 Kč nebo štěpky, která bude sloužit na vytápění a sušení v samotném procesu linky. Cena při nákupu štěpky bude 440 Kč za tunu. Pro podniky je tato varianta velmi výhodná, jelikož nemusí platit firmě .A.S.A., spol. s r.o. za likvidaci odpadu a navíc dostanou zapláceno za určité množství dřevěného odpadu. Pro Dřevotvar by tímto vznikl náklad, který ovšem v konečném výsledku přinese více finančních prostředků. Již dnes se můžeme setkávat, že začíná být vysoká poptávka po dřevěném odpadu,

a proto se stále vyplatí firmě případné nedostatky odkupovat. Tento náklad nebude vznikat, jestliže Dřevotvar bude mít dostatek pilin za den, tedy 7 - 9 tun a K-Produkt s.r.o. bude mít 6 - 8 tun. Denně bude odvážen jeden kamion pilin, tedy 100 PRM. Dřevní štěpky bude potřeba na energii na sušení 100 PRM týdně. V případě, že Dřevotvar by vlastní dřevní štěpku neprodukoval a musel by odkupovat od jiných podniků, vznikaly by náklady 44 000 Kč za týden. Z toho vyplývá, že vlastní dřevní štěpka přinese v peletovací lince značné úspory.

- Týdení úspory za vytápění dřevní štěpkou = $100 \times 440 = \underline{44\,000\text{ Kč}}$.
- Měsíční úspory za vytápění dřevní štěpkou = $44\,000 \times 4 = \underline{176\,000\text{ Kč}}$.

Tím, že odpad nebude odvážen a zpracován firmou .A.S.A., spol. s r.o. vznikají další úspory v hodnotě 24 400 Kč za tři dny výroby, to tedy měsíčně činí 195 200 Kč.

- Úspory ze spalování odpadu za 3 dny = $(20 \times 1\,070) + 3\,000 = \underline{24\,400\text{ Kč}}$.
- Úspory ze spalování odpadu za měsíc = $24\,400 \times (25/3) = \underline{195\,200\text{ Kč}}$.

Mzdové náklady nové linky a náklady na personál

Na nové lince vznikne 5 pracovních míst, která budou rozvržena na jednoho vedoucího THP, jednoho dělníka na směnu, tzn. dva dělníci a ještě dva brigádníky, vždy jednoho na směnu. Jedna směna bude trvat 8 hodin a provoz je dvousměnný. Pracovní dny jsou od pondělí do pátku. Řidičem nákladního auta je vždy jeden dělník či brigádník na směně.

Mzdové náklady – superhrubá mzda zaměstnanců:

- Vedoucí THP = 36 180 Kč/měsíc.

Částka 36 180 Kč/měsíc je superhrubou mzdou, která je základem pro výpočet daně z příjmu. Daň z příjmu činí 3 360 Kč/měsíc, dále sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnancem činí 2 970 Kč/měsíc a sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem 9 180 Kč/měsíc.

- Dva dělníci = 2 x 24 200 Kč/měsíc.

Superhrubá mzda dvou dělníků bude 48 400 Kč/měsíc. Na jednoho dělníka připadá měsíční daň z příjmu v hodnotě 1 560 Kč/měsíc, dále sociální a zdravotní pojištění hrazené dělníkem bude 1 980 Kč/měsíc a sociální zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem 6 120 Kč/měsíc.

- Dva brigádníci = 2 x 18 760 Kč/měsíc.

Na dva brigádníky připadá superhrubá mzda 37 520 Kč/měsíc. Nejedná se o studenty, ale o pomocnou sílu, tudíž nevznikají žádné úlevy na daních. Na jednoho brigádníka připadá daň z příjmu 750 Kč/měsíc, dále sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnancem 1 540 Kč/měsíc a 4 760 Kč/měsíc sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem. Čistá mzda na jednoho pracovníka pomocné síly činí 11 710 Kč/měsíc.

- Celkové mzdové náklady = 122 100 Kč/měsíc.
- Náklady za telefon = 2 500 Kč/měsíc.
- Náklady na služební automobil = 3 500 Kč/měsíc.

Provozní náklady, náklady na skladování a elektřinu nové linky

Dnes se dřevěný odpad skladuje přímo v podniku, kde je uschován v silech, která jsou vyprazdňována po 3 dnech nebo po naplnění sila. Pronájem se zde neplatí, jelikož se sila nacházejí v prostoru firmy. Nový objekt by byl v bezprostřední blízkosti pil, aby manipulační vzdálenost byla co nejmenší. V novém areálu bude dřevěný odpad vysypán z pytlů, které budou svázeny z linek do skladovacích prostor v hale.

Při dodržení měsíčního plánu 400 tun, budou roční náklady na elektřinu 172 800 Kč, jelikož cena 1 kWh je 3,2 Kč a na jednu tunu připadá 135 kWh.

- Roční náklady na elektřinu = $3,2 \times 135 \times 400 =$ 172 800 Kč.

Vyrobené pelety a brikety jsou baleny do pytlů o objemu od 15 do 30 kilogramů nebo volně k odběru. Vznikají náklady na pytle a vazačské nitě. Cena pytlů je rozdílná, podle povahy zakázky, ale průměrná cena za měsíc by byla 25 000 Kč a nití 1 250 Kč.

- Balení = $25\,000 + 1\,250 =$ 26 250 Kč/měsíc.

Tab. č. 9 – Předpokládané náklady na linku

Druhy investic	Předpokládaná cena v tis. Kč
Peletovací linka (třídíčka, bubnová sušička včetně kotle, míchací silo, zásobníky pilin, šrotovací zařízení, veškeré ventilátory pneumatická doprava materiálu)	7 000
Briketovací linka (třídíčka, bubnová sušička včetně kotle, míchací silo, zásobníky pilin, šrotovací zařízení, veškeré ventilátory pneumatická doprava materiálu)	7 000
Lisovací ústrojí pro peletovací linku (granulátor, matrice, rolny, doprava hotových pelet do sila, silo)	1 000
Lisovací ústrojí pro briketovací linku (briketovačka, písky, doprava, balička)	1 000
Stavební úpravy (podlahy, základy pro sila a kotel, zakrytování obsluhovacího zařízení)	900
Přepravní zařízení	2 000
Předpokládané způsobilé výdaje projektu	18 900
DPH	3 780
Předpokládané celkové náklady	22 680

Tab. č. 10 - Předpokládané náklady projektu

Náklady	Za měsíc	Za rok	Na 1t
Mzdy zaměstnanců	122 100 Kč	1 465 200 Kč	305 Kč
Elektrika	14 400 Kč	172 800 Kč	36 Kč
Odpisy	189 000 Kč	2 268 000 Kč	472 Kč
Telefon, nafta	6 000 Kč	72 000 Kč	15 Kč
Údržba	13 500 Kč	162 000 Kč	34 Kč
Doprava pilin	10 000 Kč	120 000 Kč	25 Kč
Rozptylová studie, hlášení emisí	-	35 000 Kč	7 Kč
Balení	26 250 Kč	315 000 Kč	66 Kč
Celkem	381 250 Kč	4 610 000 Kč	960 Kč

Finanční plán projektu vychází ze znalostí situace na trhu a z potenciálních cenových nabídek dodavatelů zařízení a technologií.

Prodejní cena, roční obrat, roční zisk

Podle kalkulace, jsou zjištěny náklady na jednu tunu, a to 960 Kč. Podnik si může stanovit vysoké procento zisku, aby se vyrovnal cenám ostatních výrobců na trhu, kde se cena pohybuje v rozmezí od 2 300 Kč – 4 900 Kč za tunu. Prodejní cena za 1 tunu bude stanovena na 2 390 Kč. V tomto případě je firma konkurenceschopná, jelikož na trhu je vysoká poptávka po dřevěných peletách

Jestliže víme, že roční produkce bude činnit 4 800 tun, můžeme zjistit obrat a následně zisk za rok.

- $\text{Roční obrat} = 4\,800 \times 2\,390 = \underline{11\,472\,000 \text{ Kč/rok}}$
- $\text{Roční zisk} = 11\,472\,000 - 4\,610\,000 = \underline{6\,862\,000 \text{ Kč/rok}}$

Doba návratnosti investice

Náklady na samotné pořízení linky jsou 22 680 000 Kč. Čím kratší je doba návratnosti investice, tím lépe pro podnik. Investice se podniku vrátí za 3 roky a 4 měsíce.

- $\text{Návratnost} = 22\,680\,000 / 6\,862\,000 = 3,3$ tzn. cca. 3 roky a 4 měsíce.

Tím, že linka nemá specifickou dobu životnosti, nedá se určit, jak dlouho bude v provozu. Bude opravovaná a udržovaná za provozu, což její životnost neustále zvyšuje. Odhad životnosti je na 40 let.

Odpisy

Výrobní linka spadá do třetí odpisové skupiny, kde doba odpisování činí minimálně 10 let. Vyjádřeno v měsících, je doba odpisování 120 měsíců. Při výpočtu vycházíme z pořizovací ceny linky a doby odpisování v měsících, kde výpočet je lineární a každý rok stejný.

- $\text{Měsíční odpisy} = 22\,680\,000 / 120 = \underline{189\,000 \text{ Kč/měsíc}}$
- $\text{Odpisy přepočteny na tunu} = 22\,680\,000 / 120 / 400 = \underline{472 \text{ Kč/tunu}}$

Míra výnosnosti

Mírou výnosnosti zjistíme, jakého procentuálního výnosu jsem dosáhli. Při investici 22 680 000 Kč a ročním zisku 6 862 000 Kč je míra výnosnosti 30,26 %. Výnos investice bude 30,26 % za rok.

3.5.3 Možnosti financování projektu

Prvotní investice do projektu činí 22 680 000 Kč. Pokrytí celkové částky vlastními prostředky, by bylo pro podnik velice náročné. V dané situaci se naskytují dvě možnosti:

- financování vlastními zdroji a částečně úvěrem poskytnutým bankou
- podání žádosti o financování dotačním programem

V případě první varianty, kdy podnik by žádal o úvěr banku, bude záležet na období realizace, jelikož výše úvěrů a výše úrokových sazeb je proměnlivá a podnik by si vybíral z nabídky až při odsouhlasení projektu.

V případě druhé varianty by měl podnik v dnešní době možnost využití dotace, která by zčásti pokryla náklady na pořízení nové linky. Při výběru dotačních programů by mohl být využit jeden ze dvou vybraných programů. Nejlepším řešením by byly dotační programy Eko-energie a program OPPI.

Dotační program Eko-energie - Program je přednostně zaměřen na všechny typy energetických úspor, zvyšování energetické účinnosti, dále na využití obnovitelných zdrojů energie a konečně je určen i pro podporu výroby briket a pelet. Dotace se uplatňuje na způsobilé výdaje projektu a dle typu projektu se pohybuje v rozmezí 15 – 30 %. Maximální výše činí 100 mil. Kč. Je proplácená zpětně a jednou z podmínek je doložení prostředků na 100 % pokrytí projektových nákladů bez dotace (12).

Dotační program OPPI (Operační program podnikání a inovace) – Program má mnoho možností, ve kterých by se dal využít. Nejlépe našim požadavkům by vyhovoval podprogram Rozvoj. Podprogram Rozvoj napomáhá dotacemi do technologického vybavení urychlit rozvoj malých a středních podniků. Pomocí investic do moderních technologií program podněcuje rozvoj firem ve vybraných regionech a odvětvích české

ekonomiky. Projekty mohou tedy žadatelé realizovat pouze v regionech se soustředěnou podporou státu na léta 2007-2013. Znojmo patří do podporovaného regionu, zařazeno jako hospodářsky slabý region. Dotace se pohybují v rozmezí 1 – 20 mil. Kč. Částka bude 40% ze způsobilých výdajů pro malé podniky a 30% ze způsobilých výdajů pro střední podniky (12).

Jestliže se podnik rozhodne využít jednu z variant dotačních programů, je zapotřebí podat registrační žádost v elektronické formě, sestavit podrobný plán projektu, dále při podání žádosti je nutné, aby žadatel zveřejnil aktuální finanční výkazy (rozvahu a výkaz zisku a ztrát) za poslední dvě uzavřená účetní období. To vše je nahráno do systému Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Jestliže je projekt schválen, a dotace přiřazena, dále se musí žádat o platbu dotace. V případě, že má podnik vše vyřízeno a odsouhlaseno, může být projekt realizován, nejpozději však do 2 let od schválení.

Při splnění všech podmínek a náležitostí k dotačním programům, by bylo velmi přínosné pro podnik využít dotace, protože by nenastala tak velká finanční zátěž při investici buď vlastními zdroji nebo s pomocí bankovního úvěru, který se naskytuje jako druhá možnost místo dotace. Bude záležet na podniku, pro jakou variantu se rozhodne, ale jako výhodnější varianta se jeví využití dotačních programů.

3.6 Pracovníci

Pro zabezpečení realizace projektu lidskými zdroji bude potřeba sestavit projektový tým s bohatými zkušenostmi s řízením a realizací obdobných investičních akcí.

Tab. č. 11 - Projektový tým

Pozice v týmu	Povinnosti/zodpovědnost
Vedoucí týmu	Řízení projektu, výběr technologie, výběrové řízení, dohled nad časovým harmonogramem, zajištění finančních zdrojů.
Administrativa	Administrativa spojená s přípravou a realizací projektu, monitoring projektu, dohled nad výběrem zaměstnanců.
Technik	Technická příprava, zabezpečení technické části projektu, technický dohled při realizaci projektu.
Ekonom	Ekonomická analýza projektu, ekonomický dohled.
Právník	Právní dohled.
Ekolog	Analýza a monitoring dopadů projektu na životní prostředí, rozptylové studie.

Nově vzniklá pracovní místa budou obsazována z výběrového řízení, které bude klást důraz na rovné příležitosti žen a mužů, kteří budou vybíráni z řad uchazečů o práci evidovaných na místě příslušných Úřadů práce, také z řad pracovníků na volném trhu práce včetně absolventů bez praxe. Rovněž budou řádně zaškoleni a obeznámeni s bezpečností práce na pracovišti a s pracovními postupy. Další prohlubování a zvyšování kvalifikace se týká zejména výrobních dělníků, kteří se budou bezprostředně podílet na realizaci projektu a následné výrobě.

Tab. č. 12 - Nová pracovní místa

Pracovní místo	Počet vytvořených míst	Požadavky na vzdělání	Požadavky na praxi
THP - vedoucí pracovníci	1	úplné střední vzdělání	5 let praxe
Dělníci a brigádníci	4	ZŠ, SOU	bez praxe

3.7 Vliv projektu na životní prostředí

Spalování dřevěných briket či pelet je neškodné pro okolní prostředí – uvolňuje se pouze malé množství oxidu uhličitého. Dřevěné pelety neobsahují žádná pojiva, síru ani těžké kovy. Jejich výhřevnost je 18 - 19 MJ/Kg, což je v žebříčku paliv řadí na místo mezi černým a hnědým uhlím. Mají však vyšší účinnost spalování a na rozdíl od uhlí

mají dřevěné pelety pouze 0,5 - 1 % odpadu, tedy popelu. Popel z tohto druhu paliva je zároveň výborným zahradním minerálním hnojivem. Ve srovnání s klasickým dřevem, které má při dvouletém skladování vlhkost 15 - 20 % a tím i nižší výhřevnost, mají dřevěné pelety vlhkost jen 8 - 10 % a zabezpečují svými vlastnostmi mnohem vyšší životnost spalovacích zařízení. Použitelné jsou ve všech druzích kamen a kotlů, stejně tak jsou vhodné do krbů.

3.8 Realizace

Realizací projektu dojde k využití dřevěného odpadu, který by jinak skončil ve spalovně. Bude z něj vyrobeno vysoce ekologické palivo – pelety a brikety. Tím bude vznikající odpad z vlastní výroby naprosto využit. Odpad v případě potřeby bude vykupován od regionálních firem, zabývajících se dřevovýrobou a provozem pil.

3.8.1 Časový harmonogram projektu

3.8.1.1 Záhájení projektu

Zahájení samotného projektu by mohlo začít začátkem příštího roku, kdy by nejprve nastala příprava projektu a dle měsíců v tabulce č. 12 by bylo postupováno. Vybrané technologie musí být objednány s předstihem, jelikož dodací lhůty se pohybují kolem 4 měsíců. Dodavatelé vzejdou z výběrového řízení.

3.8.1.2 Ukončení projektu

Přípravy celého projektu by měly trvat nejdéle rok, tudíž do konce roku 2013. Poslední etapou by mělo být spuštění zkušebního provozu a následné uvedení do provozu reálného. K tomuto termínu by měl být splněn závazný ukazatel a rovněž uhrazeny veškeré dlužné částky k dodavatelům zařízení. V případě žádostí o dotační programy, je doba přidělení dotace různorodá. Žádost by měla být podána ihned po vyčíslení nákladů na projekt. Poté se čeká na schválení dotačního programu, který je vyplácen až zpětně.

Tab. č. 13 - Průběh a etapy projektu

Rok 2013	1	2	3	4	5	průběh měsíců (rezerva)	12
Zpracování záměru projektu, příprava proj.dokumentace	X						
Oslovení potenciálních dodavatelů	X						
Provedení výběrového řízení		X					
Výběr vhodného dodavatele			X				
Objednávka technologického zařízení			X				
Osazení, instalace zařízení				X			
Zahájení zkušebního provozu				X			
Uvedení do provozu a provoz					X	X	
Ukončení projektu							X
Propagace a publicita projektu				X	X	X	X

3.8.1.3 Udržitelnost projektu po jeho ukončení

Realizací projektu dojde k významnému navýšení produkce ekologického paliva, tím dojde k nárůstu tržeb společnosti a k navýšení produktivity práce.

Výrobky jsou určeny jak pro tuzemský trh, tak i zahraniční. Odbyt produkce by měl být ještě před samotným začátkem výroby smluvně zajištěn. Zkušený projektový tým bude projekt a zejména jeho výstupy monitorovat a vyhodnocovat. Bude dohlížet na splnění cílů projektu, které vycházejí ze strategických plánů společnosti a z rostoucí poptávky.

3.9 SWOT analýza projektu

Ze SWOT analýzy projektu vyplývá, že silné stránky a příležitosti projektu eliminují slabé stránky a částečně i hrozby společnosti.

Pro úspěšnou realizaci projektu by měla být přijata preventivní opatření, která budou eliminovat slabé stránky projektu. Dodavatelé technologií budou vybráni na základě výsledků výběrového řízení, které proběhne podle podmínek pro výběr dodavatelů. Bude pro společnost vybrán nejpříjemnější dodavatel, na základě cenové nabídky,

dodacích podmínek, servisu, školení apod. Finanční nákladnost akce bude zajištěna finančním krytím kombinací vlastních a cizích zdrojů.

Tab. č. 14 - SWOT analýza projektu

Silné stránky	Slabé stránky
1. Zkušený management firmy	1. Nedostatečná zkušenost s dodavateli výrobního zařízení
2. Připravenost na realizaci projektu	2. Finanční nákladnost projektu
3. Poptávka po plánované produkci	
Příležitosti	Hrozby
1. Získání nových zákazníků	1. Neúspěšné zapracování nových zaměstnanců
2. Zlepšení konkurenceschopnosti	2. Růst konkurence
3. Zvýšení výnosů společnosti	3. Neplánované výpadky produkce

3.10 Potenciální trh

Produkty společnosti Dřevotvar nacházejí uplatnění na trhu se sériovým a zakázkovým nábytkem. Další skupinou při realizaci projektu bude působení na trhu s bio-palivy. V současné době je dřevní hmota, jako surovina pro výrobu topiva z obnovitelných zdrojů na trhu velmi žádaná. Peletizace a zpracování biomasy obecně zaznamenává velký rozvoj. Před několika lety byly čerstvé piliny a hobliny pouhým nežádoucím produktem dřevozpracujícího průmyslu, které se zpracovávaly pouze pálením nebo kompostováním. Impulsem pro realizaci projektu by měl být právě tento rozvoj bio-paliv.

3.10.1 Odběratelé

Odbyt bio-paliv bude smluvně zajištěn a prodáván odběratelům. Ke stávajícím odběratelům, kteří by byli i novými odběrateli bio-paliv bychom mohli zařadit obchodní řetězce:

- Bauhaus
- Baumax
- Obi
- Interspar

- Albert hypermarket

Ovšem mezi největší odběratele bio-paliv by patřili ČEZ, a.s. a ATMOS, spol. s r.o.

Nemusí se jednat pouze o velké odběratele, společnost bude nabízet také odběr bio-paliv menším odběratelům, ke kterým bychom mohli zařadit:

- domácnosti (rodině domy)
- školy, školky

3.10.2 Distribuce

Společnost se bude zaměřovat na přímý prodej. Zboží bude dodáváno zákazníkům přímo do jejich skladů nebo poboček vlastní autodopravou, nebo si odběratelé budou jezdit pro bio-palivo sami. Již navážená množství budou balena v pytlích o hmotnosti 15 – 30 kilogramů, dle přání zákazníků.

4 Závěr

Bakalářská práce je prvotním návrhem projektu pro efektivní využití dřevěného odpadu. Výsledky bakalářské práce jsou určeny firmě Dřevotvar, jako podklad pro rozhodování o možnostech nakládání s dřevným odpadem z výroby.

Podstatou návrhu je zefektivnění využití odpadu z výroby nábytku. V současné době je odpad odvážen a spalován, bez jakékoliv možnosti využití pro firmu. Tvoří nákladovou položku v hodnotě cca 1 220 Kč za tunu odpadu. Vzhledem k denní produkci odpadu, která dosahuje až 9 tun se jedná o náklady ve výši zhruba 10 980 Kč za likvidaci denní produkce pilin. Protože se jedná o dřevěný odpad ve formě pilin, je možné jej využít k výrobě dřevěných pelet a briket, které slouží jako bio-paliva. Dalším dřevěným odpadem je dřevní štěpka, kterou by společnost využila na vytápění při sušení na samotné lince. Využitím odpadu společnosti se eliminují náklady spojené s likvidací odpadu a po 3 letech a 4 měsících se investice do výrobní linky podniku začne navracet.

Realizací projektu by se naskytla možnost společnosti Dřevotvar, výrobní družstvo Znojmo, zvýšit své výnosy, eliminovat dřevěný odpad z výroby, zvýšit konkurenceschopnost na trhu, snížit nezaměstnanost v kraji a pozitivně ovlivnit životní prostředí výrobou bio-paliv.

Hlavním cílem práce bylo vytvoření takového návrhu, který by rozvíjel podnik. Tento návrh je sestaven, a byl by velkým přínosem a krokem dopředu pro společnost. Ráda bych, aby návrh projektu byl pro podnik užitečný a měl značný přínos.

Seznam použité literatury

Knihy

- 1) DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P. LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- 2) FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 3) JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 443 s. ISBN 80-7226-220-3.
- 4) KORÁB, V., PETERKA J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 5) MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2.vyd. Praha : Ekopress, 2009. 634 s. ISBN: 978-80-86929-49-1.
- 6) NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- 7) PORTER, M. *Konkurenční strategie*. 2. vyd. Praha :Victoria Publishing, a.s., 1994.403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 8) QUASHING, V. *Obnovitelné zdroje energie*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 296 s. ISBN 80-247-3250-5.
- 9) SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
- 10) SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha : C.H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-1.

Elektronické zdroje

- 11) Cnb.cz: *Kurzy devizového trhu*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-12]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=EUR .
- 12) Czechinvest.org: *Dotační programy*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/programy-podpory> .
- 13) Czso.cz: *Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/nezamestnanost-xb>.
- 14) Czso.cz: *Průměrné mzdy*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/3109-11> .
- 15) Czso.cz: *Věková skladba obyvatel*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vekova_skladba_obyvatelstva_v_roce_2010 .
- 16) Drevotvar-znojmo.cz: *Základní informace*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.drevotvar-znojmo.cz/> .
- 17) Patria.cz: *Obchodní bilance ČR*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/ekonomika/makroprehled/cz.html>.
- 18) Zakony-online.cz: *Zákony ČR*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/> .

Seznam obrázků, tabulek, grafů

Seznam obrázků

Obr. č. 1 – Typické rozložení životního cyklu projektu	19
Obr. č. 2 – Organizační struktura	30

Seznam tabulek

Tab. č. 1 – Kategorie projektů	17
Tab. č. 2 – Druhy projektů	18
Tab. č. 3 – Řády inovací	24
Tab. č. 4 – Celkové náklady a výnosy předešlých let v Kč	35
Tab. č. 5 – Celkový počet zaměstnanců Dřevotvaru	36
Tab. č. 6 – Makroekonomické ukazatele	39
Tab. č. 7 – SWOT analýza společnosti	43
Tab. č. 8 – Základní parametry nové linky	47
Tab. č. 9 – Předpokládané náklady na linku	52
Tab. č. 10 – Předpokládané náklady projektu	52
Tab. č. 11 – Projektový tým	56
Tab. č. 12 – Nová pracovní místa	56
Tab. č. 13 – Průběh a etapy projektu	58
Tab. č. 14 – SWOT analýza projektu	59

Seznam grafů

Graf č. 1 – Obchodní bilance v mld. Kč	39
--	----

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Ukázka dřevěných pelet	66
---	----

Příloha č. 2 – Ukázka dřevěných briket	66
--	----

Přílohy

Příloha č. 1 – Ukázka dřevěných pelet



Příloha č. 2 – Ukázka dřevěných briket

