

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Podnikatelský plán**  
**Business plan**

Lukáš Urs

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2018/2019

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš URS**  
Osobní číslo: **K16B0532P**  
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**  
Název tématu: **Podnikatelský plán**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Teoreticky vymezte problematiku podnikání, podnikatelského plánu a jeho aspekty.
2. Představte konkrétní podnikatelský záměr.
3. Zpracujte podnikatelský plán včetně finanční stránky.
4. Zohledněte realizovatelnost podnikatelského plánu včetně identifikace možných rizik.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **FOTR, Jan, SOUČEK, Ivan.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- **HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P.** *Založení a řízení nového podniku.* Praha: Victoria Publishing, 1996. 502 s. ISBN 80-85865-07-6.
- **SRPOVÁ, Jitka a kol.** *Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd.* Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- **SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav.** *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- **VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka.** *Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**

*Kudrnová*

Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
děkanka



*D. Egerová*

Doc. PaedDr. Daňa Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Podnikatelský plán“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a spolupráci při zpracování této bakalářské práce.

## Obsah

Úvod .....	8
1 Základní pojmy.....	9
1.1 Podnikání .....	9
1.2 Podnikatel .....	10
1.3 Závod.....	11
2 Právní forma podniku .....	12
2.1 Podnikání fyzických osob.....	12
2.1.1 Živnost.....	12
2.2 Podnikání právnických osob.....	14
2.2.1 Osobní společnosti .....	15
2.2.2 Kapitálové společnosti .....	17
2.2.3 Družstvo .....	19
2.2.4 Evropská společnost.....	19
3 Podnikatelský plán.....	20
3.1 Účel podnikatelského plánu.....	20
3.2 Struktura podnikatelského plánu.....	20
3.2.1 Titulní list .....	21
3.2.2 Úvod a účel dokumentu.....	21
3.2.3 Shrnutí .....	21
3.2.4 Popis podnikatelské příležitosti .....	21
3.2.5 Cíle podniku.....	22
3.2.6 Produkty .....	23
3.2.7 Klíčové osobnosti.....	23
3.2.8 Potenciální trhy .....	23

3.2.9	Prodej .....	24
3.2.10	Strategická analýza.....	24
3.2.11	Finanční plán .....	27
3.2.12	Rizika plánu .....	29
3.2.13	Přílohy .....	31
4	Podnikatelský plán podniku .....	32
4.1	Titulní list .....	32
4.2	Úvod a účel dokumentu.....	33
4.3	Shrnutí .....	33
4.4	Popis podnikatelské příležitosti .....	34
4.5	Cíle podniku.....	35
4.6	Produkty.....	35
4.7	Potenciální trhy .....	38
4.8	Prodej.....	40
4.9	Strategická analýza.....	43
4.10	Finanční plán .....	47
4.10.1	Počáteční výdaje .....	48
4.10.2	Pravidelné náklady .....	52
4.10.3	Kalkulace příjmů .....	54
4.10.4	Plánované cash flow na konci roku.....	58
4.10.5	Rentabilita vlastního kapitálu .....	59
4.10.6	Rentabilita tržeb .....	59
4.10.7	Doba návratnosti investice.....	59
4.11	Rizika plánu.....	59
5	Kritické zhodnocení podnikatelského plánu .....	63
	Závěr.....	65

Seznam tabulek .....	67
Seznam obrázků .....	68
Seznam zkratk .....	68
Seznam použité literatury .....	69
Seznam příloh .....	70
Abstrakt .....	71
Abstract.....	72



## Úvod

Podnikání, a především podnikání na malé vesnici je velmi náročné, a ten, kdo se do toho pouští, musí mít zprvu dobře promyšlený a zpracovaný podnikatelský plán. Pro podnikání je velmi důležitá osobnost podnikatele, který by měl být nebojácný, trpělivý a především zodpovědný. Na začátku podnikání je dobré mít dost finančních prostředků, umět se vypořádat s možnými problémy a na druhou stranu umět zaujmout a překvapit potenciální zákazníky. Jakmile se s podnikáním začne, musí podnikatel chtít neustále své podnikání zlepšovat, protože konkurence nikdy nespí.

Jako téma bakalářské práce si autor vybral „Podnikatelský plán“, a podnikem, pro který se bude realizovat podnikatelský plán, se bude zabývat zpracováním hovězího masa, konkrétně půjde o stařené a sušené maso. Hlavním cílem bakalářské práce je zpracovat kvalitní a reálný podnikatelský plán na založení podniku Farma Těchonice s.r.o., zabývající se stařením masa a masnou výrobou, přičemž budou využity teoretické poznatky, které autor získal během studia na Obchodní akademii a dále na fakultě ekonomické Západočeské Univerzity v Plzni.

Mezi dílčí milníky patří shrnutí teoretických poznatků k problematice založení podniku, představení konkrétního podniku, různé analýzy okolí, vypracování SWOT analýzy, odhad příjmů a výdajů podniku pro první rok, s tím související identifikace rizik a dále posouzení podniku dle odhadů jak z pohledu optimistického, realistického, tak i pesimistického za první rok existence, a na konec zhodnocení konkrétního podnikatelského plánu.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, kde v teoretické části se autor věnuje teoretickým poznatkům z odborné literatury, vysvětluje základní pojmy související s podnikáním, jelikož ty by měl každý, kdo začíná podnikat, dobře znát. Dále popisuje typy podnikání fyzických a právnických osob a nakonec to, jak by měl vypadat a co by měl obsahovat podnikatelský plán. Praktická část je zaměřena na představení konkrétního podnikatelského plánu, kde jsou využity poznatky z teoretické části bakalářské práce.

# 1 Základní pojmy

Než se začne vytvářet podnikatelský plán, je třeba se seznámit s několika základními pojmy z ekonomie.

## 1.1 Podnikání

Podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

V této definici se vyskytuje mnoho dílčích pojmů, které je třeba vysvětlit:

- soustavná činnost – činnost musí být prováděna pravidelně a opakovaně, ne příležitostně;
- samostatnost – fyzická osoba (podnikatel) jedná osobně, právnická osoba jedná prostřednictvím svého statutárního orgánu;
- vlastní jméno – právní úkony činí podnikatel (fyzická osoba) na vlastní jméno a příjmení, právnická osoba tak činí pod svým názvem (obchodní firmou);
- vlastní odpovědnost – podnikatel nese veškeré riziko za výsledky své činnosti (platí jak pro fyzickou osobu, tak pro právnickou osobu);
- dosažení zisku – hlavním cílem činnosti musí být snaha docílit zisku (ne vždy bývá dosaženo) (Srpová & Řehoř, 2010)

### Koncepce trojího pojetí podnikání

- **Podnikání jako proces**

Smysl tohoto podnikání je vytvořit něco navíc, nové hodnoty, která může mít buď finanční, nebo nefinanční formu (např. sociální podnikání). Proces podnikání má sekvenční charakter, a proto je rozdělen do několika kroků a to v podobě použití teorie pracovních rolí: 1. vlastník, 2. správce, 3. manažer, 4. lídr (vůdce), 5. výrobce, 6. nákupce a prodejce.

- **Podnikání jako přístup (metoda)**

Podnikavý přístup má charakter kompetence. Je charakterizován těmito znaky: *„zájem a snaha vytvořit něco navíc; samostatné nalézání příležitostí k realizaci tohoto cíle; vkládání a účinné využívání vlastních zdrojů, svého času a jména; dobrovolné přebírání vlastní odpovědnosti, nesení přiměřeného rizika; sklizení pozitivních výsledků jako poslední v řadě zainteresovaných (Srpová & Řehoř, 2010).“*

- **Podnikání jako hodnotová orientace**

Často označováno jako „podnikatelský duch“, což představuje strukturu hodnot a postojů, která má společenský a individuální rozměr. Společenským rozměrem se rozumí kromě jiného to, jak si společnost váží podnikatelů a podnikání a jak se to projevuje ve vládnutí. Na druhé straně individuální rozměr znamená tzv. podnikavý životní způsob, jehož hlavním znakem je důraz na individualistický způsob přivlastňování. (Srpová & Řehoř, 2010)

## **1.2 Podnikatel**

Definice podnikatele dle občanského zákoníku, Zákon č. 89/2012 Sb.: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“*

Podnikatelem může být jak fyzická, tak i právnická osoba. Podnikatelem dle občanského zákoníku se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku, dále osoba, která podniká na základě živnostenského nebo jiného oprávnění podle zvláštních předpisů.

Dá se říci, že podnikatelem je osoba, která realizuje podnikatelské aktivity s rizikem buďto rozšíření, nebo naopak ztráty vlastního kapitálu, osoba, která umí rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat efektivně zdroje a prostředky k dosažení svých cílů a je tím ochotna podstoupit daná rizika, osoba, neboli iniciátor a nositel podnikání, který investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, bere na sebe odpovědnost, nese riziko spojené s podnikáním a s cílem dosáhnout finančního a osobního uspokojení. (Veber & Srpová, 2012)

Dva základní předpoklady podnikatele jsou podnikavost a úspěch. Podnikavost je člověku dána, ale lze si ji i osvojit. Dělí se na dispozice (výkonový potenciál) a osobní vlastnosti (osobnost podnikatele). Úspěch lze definovat jako očekávání dosažení předem naplánovaného cíle. Je to zároveň pozitivní prožitek, který často vyvolává další potřebu úspěchu. (Srpová & Řehoř, 2010)

### 1.3 Závod

Pojem závod bude dále brán jako známější pojem, tzv. podnik.

Podnik je chápán buďto jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) na statky (výstupy), nebo jako podnik, jenž je právně interpretován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. (Srpová & Řehoř, 2010)

Podle E. Gutenberga je podnik charakterizován třemi všeobecnými znaky a třemi specifickými znaky. Mezi všeobecné znaky podniku patří kombinace výrobních faktorů, kde se účelně kombinují faktory (práce, stroje, zařízení apod.), princip hospodárnosti, který vyjadřuje snahu podniku pracovat co nejhospodárněji (maximalizace výstupu, minimalizace vstupu a optimalizace vztahu mezi vstupy a výstupy), princip finanční rovnováhy, který ukazuje schopnost podniku plnit své platební povinnosti. (Srpová & Řehoř, 2010)

Členění podniků podle doporučení Evropské komise je na mikropodniky, malé podniky, střední podniky a velké podniky.

**Tabulka č. 1:** *Rozdělení podniků podle Evropské komise*

	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Výše aktiv
Mikropodnik	<10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR
Malý podnik	<50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Střední podnik	<250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR
Velký podnik	>250	≥ 50 mil. EUR	≥ 43 mil. EUR

*Zdroj: Vlastní zpracování dle (Evropská komise, 2006)*

## 2 Právní forma podniku

Před zahájením podnikání je nutné zvolit vhodný typ právní formy, jenž představuje významné rozhodnutí. Tato forma není nezvratná, lze v budoucnu zvolený typ transformovat na jiný, ale to už přináší komplikace a náklady navíc. V obchodním zákoníku jsou následující právní formy podnikání – podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob. (Veber & Srpová, 2012)

### 2.1 Podnikání fyzických osob

Tato forma podnikání je vhodná především pro začínající podnikatele, protože je zde velmi jednoduché zahájení činnosti.

Mezi výhody této formy patří velmi nízké správní výlohy nutné pro založení, nevyžadovaný počáteční kapitál, samostatnost a volnost, jednoduché přerušení či ukončení činnosti, možnost uplatnit výdaje pro zjištění dílčího základu daně z podnikání paušálem (je-li to výhodnější), apod. I u této formy podnikání lze najít některé nevýhody a mezi ně patří především vysoké riziko spojené s neomezeným ručením majetku podnikatele, ze zisku placené sociální a zdravotní pojištění, problémy se získáváním cizího kapitálu, vysoké požadavky na odborné i ekonomické znalosti podnikatele, apod. (Veber & Srpová, 2012)

#### 2.1.1 Živnost

Živnostenský zákon (455/1991 Sb., živnostenský zákon) definuje živnost jako: „...soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

Důležitým milníkem je živnostenský list, který je třeba získat pro zahájení živnostenské činnosti. Ten uděluje živnostenský úřad, který si vede také živnostenský rejstřík.

Fyzická osoba musí splňovat podmínky pro získání živnostenského oprávnění, dané živnostenským zákonem. Jedná se o:

- Všeobecné podmínky
  - dosažení věku 18 let (prokázání občanským průkazem);
  - způsobilost k právním úkonům (prokázání občanským průkazem);
  - bezúhonnost (prokázání výpisem z evidence Rejstříku trestů)

- Zvláštní podmínky
  - odborná a jiná způsobilost, vyžaduje-li to živnost

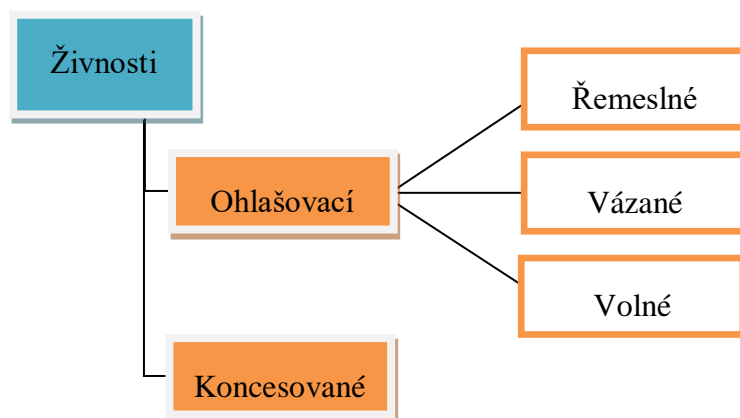
Živnost nemůže provozovat fyzická či právnická osoba, na jejíž majetek byl vyhlášen konkurz, a dále také osoba, u níž byl zamítnut insolvenční návrh, protože majetek dlužníka nepostačoval k úhradě nákladů insolvenčního řízení. (Srpová & Řehoř, 2010)

### **Získání živnostenského oprávnění**

Poté, co si podnikatel vybere příslušný druh živnosti, musí na živnostenském úřadě vyplnit jednotný registrační formulář, ke kterému se doloží požadované dokumenty, například občanský průkaz, apod. Živnost se může přihlásit také elektronickou formou (online), nebo také pomocí Czech POINT (Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál), což je další místo, kde je vykonávána veřejná správa a nachází se například na obecních a krajských úřadech, zastupitelských úřadech nebo na vybraných pobočkách České pošty.

Poplatek (správní) za podání ohlášení živnosti nebo žádosti o koncesi je 1 000 Kč. Další ohlášení živnosti či žádosti o koncesi je za poplatek 500 Kč. (jakpodnikat.cz, 2014)

**Obrázek č. 1: Rozdělení živností**



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

#### **2.1.1.1 Živnost ohlašovací**

Vzniká na základě ohlášení danému živnostenskému úřadu. Po splnění všech podmínek získává podnikatel živnostenský list. Tyto živnosti jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. (Srpová & Řehoř, 2010)

- **Řemeslné živnosti**  
Pro získání této živnosti je nutné mít výuční list, nebo maturitu v oboru, nebo diplom v oboru, nebo šestiletá praxe v oboru. Příkladem jsou řeznictví, zednictví, apod.
- **Vázané živnosti**  
Podmínkou pro vázanou živnost je prokázání odborné způsobilosti, kterou stanoví příloha živnostenského zákona. Příkladem jsou například masérské služby, vedení účetnictví, provádění staveb, apod.
- **Volné živnosti**  
Pro získání volné živnosti není potřeba žádná odborná způsobilost, stačí splnit všeobecné podmínky. Patří sem 80 různých činností (například fotografické služby, poskytování služeb pro lesnictví, zemědělství, rybníkářství, apod.). (Srpková & Řehoř, 2010)

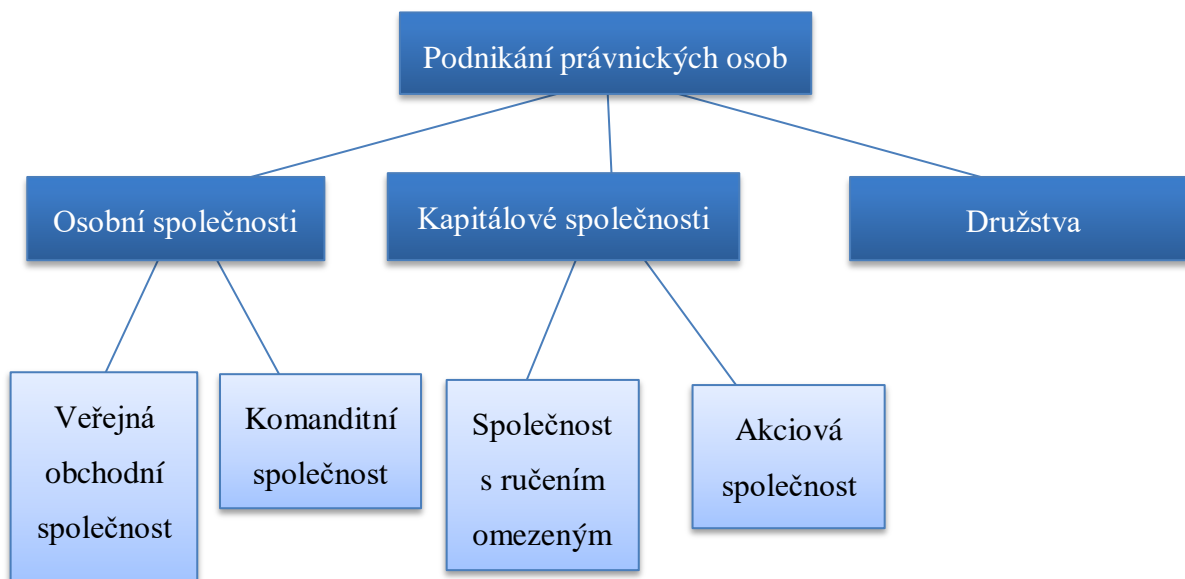
#### **2.1.1.2 Živnost koncesovaná**

Vzniká na základě správního rozhodnutí. Tyto živnosti jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Mimo splnění odborné způsobilosti je také podmínkou pro získání kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Patří sem pohřební služby, provozování cestovní kanceláře, taxislužba apod. (Srpková & Řehoř, 2010)

## **2.2 Podnikání právnických osob**

Tato forma podnikání je založena na tom, že vznikne právní subjekt. Zahájení podnikatelské činnosti bude administrativně náročnější a v některých případech bude k založení potřeba vložit základní kapitál. Všechny typy právnických osob musí být zapsány v obchodním rejstříku, a touto skutečností vzniká také daná společnost. Konkrétní postup založení různých forem podnikání upravuje Zákon o obchodních korporacích. (Zákon č. 90/2012 Sb.)

**Obrázek č. 2:** Rozdělení podnikání právnických osob



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

### **2.2.1 Osobní společnosti**

Osobní společnosti zakládají vždy 2 a více osob. Ručí celým svým majetkem za závazky společnosti. Vklad není povinně předepsán a nemá vliv na rozdělování zisku společnosti mezi vlastníky, tzn. obchodní podíl je vždy rovnocenný.

Mezi výhody osobních společností patří zejména to, že celý zisk patří společníkům, jsou nízké náklady na řízení, společník může bez větších problémů vystoupit a také to, že výsledek hospodaření se nemusí povinně zveřejňovat. Naopak velká nevýhoda je, že společníci ručí celým svým majetkem.

#### **2.2.1.1 Veřejná obchodní společnost**

Veřejná obchodní společnost vzniká podepsáním společenské smlouvy. Společnost musí být založena alespoň dvěma osobami, které ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. Společníkem může být fyzická i právnická osoba (fyzická osoba - pokud splní všeobecné podmínky provozování živnosti a nemůže mít stanoveny překážky ve výkonu živnosti bez ohledu na předmět podnikání společnosti). Zisk je dělen rovným dílem a statutárním orgánem jsou všichni společníci. (Veber & Srpová, 2012)

Výhody společnosti:

- **Není vyžadován počáteční kapitál.**



- Ručení společníků neomezeně garantuje solidní image společnosti.
- Jednoduché vystoupení společníka ze společnosti.
- Zisk společnosti se nezdaňuje daní z příjmu právnických osob, ale je nejprve celý rozdělen mezi společníky a následně zdaněn daní z příjmu fyzických osob.

#### Nevýhody společnosti:

- Neomezené ručení společníků.
- Konflikty při řízení z důvodu vysokého osobního rizika.
- Musí být minimálně dva společníci.
- Zákaz konkurence pro společníky.
- Pokud je vysoký zisk, tak vznikají vysoké odvody na pojistné sociální pojištění a na daň z příjmů fyzických osob. (Veber & Srpová, 2012)

#### **2.2.1.2 Komanditní společnost**

Jedná se o osobní společnost smíšeného typu, kde jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti celým svým majetkem, tzv. komplementáři, a jeden nebo více společníků ručí do výše svého nesplaceného vkladu, tzv. komanditisté. Komplementářem se může stát pouze osoba splňující všeobecné podmínky provozování živnosti a u níž není dána překážka provozování živnosti bez ohledu na předmět podnikání. Statutárním orgánem jsou v této společnosti komplementáři (obdobné postavení jako u v.o.s.) a zisk je dělen podle předem stanovených pravidel. (Veber & Srpová, 2012)

#### Výhody společnosti:

- Není nutný velký počáteční kapitál, komanditista musí vložit min. 5 000 Kč.
- Zisk dělen podle podmínek ve společenské smlouvě.
- Zisk komplementářů podléhá pouze dani z příjmů fyzických osob, avšak navíc podléhá odvodům na sociální pojištění. Zisk komanditistů je nejprve zdaněn daní z příjmů právnických osob a dále srážkovou daní, ale už nepodléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění.
- Za určitých podmínek lze společnost změnit bez likvidace na v.o.s.

#### Nevýhody společnosti:

- Velmi podrobné sepsání společenské smlouvy.
- Neomezené ručení komplementářů.

- Možný vznik rozporů mezi komplementáři a komanditisty.
- Ke změně ve společenské smlouvě je nutný souhlas komanditistů i komplementářů. (Veber & Srpová, 2012)

## **2.2.2 Kapitálové společnosti**

Kapitálové společnosti mají za povinnost při založení společnosti vnést vklad, od kterého se dále odvíjí výše obchodního podílu daného společníka, a s tím také souvisí účast na rozhodování ve společnosti a podílení se na jejím zisku. Osobní účast společníků na řízení společnosti není nutná. Mezi kapitálové společnosti patří společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

### **2.2.2.1 Společnost s ručením omezeným**

Jedná se o nejrozšířenější formu podnikání právnických osob. Základní kapitál je tvořen vklady společníků. Ručení za závazky společnosti je do výše nesplacených vkladů společníků. Společnost může založit pouze jedna osoba a lze společnost založit i k nepodnikatelským účelům. Základní kapitál společnosti od 1. 1. 2014 může být pouze 1 Kč, ale je doporučuje se vložit základní kapitál a vklad na vyšší částku, kvůli lepšímu rozdělování podílů na zisku. Lze do společnosti vložit i nepeněžitý vklad (auto, nemovitost, apod.). Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada a statutárním orgánem, kterému náleží obchodní vedení, jsou jednatelé jmenovaní valnou hromadou. Dále lze stanovit dozorčí radu. (Srpová & Řehoř, 2010)

#### Výhody společnosti:

- Omezené ručení společníků
- Pro přijetí velké části rozhodnutí není třeba souhlas všech společníků.
- Do společnosti lze vložit i nepeněžitý vklad.
- Lze ustanovit kontrolní orgán (dozorčí radu).
- Podíly na zisku nepodléhají odvodům pojistného, ale jsou zdaněny srážkovou daní.

#### Nevýhody společnosti:

- Administrativně náročnější založení a chod společnosti.
- V očích obchodních partnerů méně důvěryhodná než společnosti ručící celým svým majetkem.

- Zisk je zdaněn daní z příjmů právnických osob, vyplacené podíly na zisku jsou ještě dále zdaňovány srážkovou daní. (Veber & Srpová, 2012)

### **2.2.2.2 Akciová společnost**

Založení akciové společnosti vzniká buď podepsáním zakladatelské listiny – jeden společník (právnická osoba), nebo společenské smlouvy – více společníků (fyzické i právnické osoby). Při založení akciové společnosti je nutný základní kapitál. Založit akciovou společnost lze dvěma způsoby:

- S veřejnou nabídkou akcií – v tomto případě základní kapitál musí činit alespoň 20 mil. Kč.
- Bez veřejné nabídky akcií (simultánní) – základní kapitál musí být minimálně 2. mil. Kč.

Akciová společnost ručí za porušení svých závazků celým svým majetkem, kdežto akcionář nikoliv. Nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním orgánem společnosti je představenstvo, jehož členové jsou voleni valnou hromadou a kontrolním orgánem je dozorčí rada. (Veber & Srpová, 2012)

#### Výhody společnosti:

- Akcionáři neručí za závazky společnosti.
- Vnímání obchodních partnerů – solidnost a stabilita.
- Dobrý přístup ke kapitálu.
- Výplata dividend (nepodléhají pojistnému sociálního pojištění).

#### Nevýhody společnosti:

- Nutný vysoký kapitál.
- Administrativně náročné založení a řízení společnosti.
- Nelze založit jednou fyzickou osobou.
- Nutnost ověření účetní závěrky auditorem.
- Zisk je podroben dvojímu zdanění.
- Povinné sestavování výroční zprávy společnosti a její ukládání do obchodního rejstříku. (Veber & Srpová, 2012)

### **2.2.3 Družstvo**

Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských nebo sociálních cílů svých členů. Družstvo musí mít zpravidla minimálně pět členů, pouze v případě, jsou-li členy alespoň dvě právnické osoby, pak toto pravidlo neplatí. Orgány družstva jsou členská schůze, představenstvo, kontrolní komise a další orgány družstva podle stanov. Hlavním rozdílem mezi družstvem a obchodní společností je skutečnost, že družstvo je zakládáno na základě konání ustavující schůze, a ne jako obchodní společnost na základě společenské smlouvy. (Veber & Srpová, 2012)

### **2.2.4 Evropská společnost**

Evropská společnost je kapitálová společnost vycházející z evropského práva. Účel tohoto typu obchodní společnosti je v tom, aby se umožnilo podnikatelům provádět svou hospodářskou činnost ve spojení s ostatními podnikateli členských států EU.

Sídlo evropské společnosti může být v jakémkoli státě, který je členem EU. Během svého působení může přesídlit do jiného členského státu, a to například kvůli vhodnějším podmínkám pro podnikání (z pohledu daňového zatížení nebo komplikovanosti administrativy).

Minimální základní kapitál pro založení společnosti je ve výši 120 000 eur. (iPodnikatel.cz, 2011)

### **3 Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán je určitý písemný dokument, který je zpracovaný podnikatelem a popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní faktory, související se založením nového podniku (Srpková & Řehoř, 2010). Podnikatelský plán je vlastně dokument, který promítá představu o budoucím vývoji podniku, zdrojích a očekávaných výsledcích.

Existují také obecné zásady pro zpracování podnikatelského plánu a jsou to:

- SROZUMITELNOST – jednoduché a přehledné informace, tabulky a číselné podklady;
- STRUČNOST – je dobré použít stručné informace, ale ne na úkor faktů, které nelze zestručnit;
- PRAVDIVOST – plán, který nebude pravdivý, je zároveň zbytečný;
- LOGIČNOST – části podnikatelského plánu na sebe musí navazovat a musí být podloženy fakty;
- RESPEKTOVÁNÍ RIZIKA – identifikace rizik a zároveň návrhy k jejich řešení zvyšují důvěryhodnost podnikatelského plánu (Veber & Srpková, 2012)

#### **3.1 Účel podnikatelského plánu**

Jednak je to dokument vnitřního charakteru sloužícího jako podklad pro rozhodovací proces, nástroj kontroly atd., hlavně v případech, kdy je podnik zakládán a kdy podnik stojí před důležitými změnami, které mohou mít dlouhodobé důsledky. Na druhé straně účel externí, ten má uplatnění v případě, že se firma rozhodne financovat investiční program zčásti nebo úplně, a to pomocí cizího kapitálu. (Srpková & Řehoř, 2010)

Mezi přínosy podnikatelského plánu lze zařadit získání důležitých informací a poznatků z analýz, zjištění plánu finančních toků, zjištění financování celého plánu, přehled rizik a záměry firmy.

#### **3.2 Struktura podnikatelského plánu**

V současné době neexistuje žádná závazná právní úprava, která by určovala přesnou strukturu podnikatelského plánu. Jsou různé struktury plánů a je tedy na každém, jak si strukturu sestaví.

Podnikatelský plán může mít například tuto strukturu: titulní list, úvod a účel dokumentu, shrnutí, popis podnikatelského příležitosti, klíčové osobnosti, produkty, potenciální trhy,

prodej, personální otázky, okolí podniku a konkurence, finanční plán, rizika plánu a příloha. (Veber & Srpová, 2012)

Struktura výše uvedená bude stručně popsána a vysvětlena v následujících podkapitolách.

### **3.2.1 Titulní list**

Na titulním listu se uvádí stručný popis obsahu podnikatelského plánu. Většinou obsahuje název a sídlo společnosti, jméno podnikatele s telefonickým kontaktem, popis společnosti a povahu podnikání. Titulní strana tedy uvádí základní koncepci, kterou hodlá podnikatel dále rozvíjet. (Hisrich & Peters, 1996)

### **3.2.2 Úvod a účel dokumentu**

Úvod se nachází na začátku podnikatelského plánu a je zde proto, aby nedošlo k nedorozumění mezi čtenářem a autorem. Zároveň to umožní čtenáři zjistit hned na začátku účel a podrobnosti týkající se podnikatelského plánu.

Je dobré na začátku uvést, pro koho je daný podnikatelský plán napsán. (Srpová J. a., 2011)

### **3.2.3 Shrnutí**

Shrnutí je specifické v tom, že se vkládá na začátek podnikatelského plánu, ačkoli se zpracovává na konci, tj. až když je celý podnikatelský plán hotový.

Shrnutí nesmí být chápáno jako úvod, ale spíše jako zjednodušený popis toho, co je na následujících stránkách zpracováno podrobněji. Slouží k velmi jednoduchému účelu, a to aby když jej čtenář přečte, měla by se v něm vzbudit zvědavost a chuť si přečíst i zbytek plánu, a aby se zajímal podrobnostmi. Často shrnutí odpovídá například na tyto otázky:

- Jaké produkty bude podnik nabízet?
- Proč jsou produkty lepší než ostatní?
- Kdo jsou klíčové osobnosti v podniku?

(Veber & Srpová, 2012)

### **3.2.4 Popis podnikatelské příležitosti**

Zde se vysvětluje, v čem se nachází podnikatelská příležitost. Může jít například o nalezení mezery na trhu. Je třeba přesvědčit čtenáře, že právě nyní je ten nejlepší a nejvhodnější čas pro uskutečnění daného nápadu, a že právě pro tento nápad a jeho

realizaci jsou zde ty nejlepší předpoklady. Dále je třeba uvést, kdo produkt či službu potřebuje, a jak se to projeví v souvislosti s tržbami a ziskem. (Srpková J. a., 2011)

V této části je potřeba stručně popsat produkt, který určuje fyzický vzhled v případě výrobku, tak vlastnosti v případě služby. Pokud je nabízen podnikem výrobek, tak je důležité ho detailně popsat, sdělit vlastnosti a především to, k čemu bude sloužit. Také je dobré uvést, zda tento výrobek již na trhu existuje, nebo zda jde o výrobek zcela nový. S tím souvisí i doplnění informací co se týče služeb doplňující výrobek (tj. opravářské a údržbářské práce, poprodejní servis, zaškolení pro správné používání, instalace a také poradenské služby).

Výrobek nebo služba, která se nabízí, by měla mít konkurenční výhodu. Jednoduše řečeno, musí být lepší než to, co je nabízeno konkurencí. V dnešní době je velice obtížné být lepší než konkurence, a být stejně dobrý nestačí. Proto je nutné být lepší než konkurence. Podnikatelský plán musí přesvědčit, že přichází na trh s lepší nabídkou a zajímavější koncepcí, než jakou nabízí konkurence. K tomu může pomoci sestavená matice, ve které se znázorní konkurenceschopnost výrobku či služby ve srovnání s nabídkou konkurence. V matici se proti sobě postaví výrobek podniku a výrobek konkurence, a následně se porovnávají jednotlivé parametry včetně ceny.

V neposlední řadě je třeba sdělit užitek produktu pro zákazníka. Pokud produkt nepřinese zákazníkovi užitek, nemůže být podnikatelský plán úspěšný. Je třeba zdůraznit, v čem je produkt výjimečný, čím se odlišuje a proč by tedy zákazníci měli právě tento produkt chtít raději než ten konkurenční. S tím souvisí informace o zákaznících, resp. trzích, na které se bude podnik orientovat. (Veber & Srpková, 2012)

### **3.2.5 Cíle podniku**

Velmi důležitá část podnikatelského plánu, neboť právě tady se lze dozvědět vizi, tedy představu o tom, kam bude podnik směřovat a kam se chce během následujícího roku posunout. Od vize se poté odvíjí cíle podniku. Stanovené cíle podniku by měly být SMART, tj. zkratka sestavené z prvních písmen anglických slov, které vyjadřují, jaké vlastnosti mají mít stanovené cíle.

- specific – specifické;
- measurable – měřitelné;
- achievable – akceptovatelné;

- realistic – reálné;
- timed - časově ohraničené, termínované (Srpová J. a., 2011).

Co se týče formulace cílů, ty by měly být formou krátkých a trochu reklamních sdělení, ze kterých bude vidět, čeho chce podnik dosáhnout.

### **3.2.6 Produkty**

Zde se podrobněji popíše produkt, který podnik hodlá produkovat, nebo který podnik hodlá zařadit do svého portfolia.

Nejdůležitější je uvést vše o hlavním produktu, který bude tvořit většinu obratu. Za zmínku stojí především to, k čemu bude produkt využit, a k čemu hlavně zákazníkovi poslouží. Mimo to je dobré zmínit technické parametry produktu, avšak není potřeba uvádět všechny do podrobnosti, stačí popsat ty nejzákladnější a zdůraznit rysy produktu.

Jak už bylo zmíněno v předešlé kapitole, k znázornění konkurenceschopnosti je dobrá pomůcka matice, ve které se proti sobě postaví parametry a cena produktu podniku a konkurenčního produktu. Tyto parametry poté mají veliký vliv na zákazníka a jeho rozhodnutí, který produkt si vybere. (Srpová & Řehoř, 2010)

### **3.2.7 Klíčové osobnosti**

Velký důraz při posuzování podnikatelského plánu je zaměřen na charakteristiku významných osobností v podniku. Každý podnikatelský plán je něčím jedinečný a výjimečný, avšak i toto může být málo, pokud podnikatel nebude rozumět, o co se vlastně jedná. Proto se v plánu uvádí obvykle dosažené vzdělání a praktické zkušenosti všech vedoucích pracovníků, především tedy v řídicích funkcích.

Je zde možnost také uvést organizační schéma podniku, které může být odlišné v počátku založení podniku a v průběhu podnikání. (Srpová & Řehoř, 2010)

### **3.2.8 Potenciální trhy**

Potenciálními trhy jsou takové trhy, na které lze zavést produkt a kde hlavně bude zájem o tento produkt. Koho tato informace o trzích, kam lze zavést produkt zajímá, jsou investoři či případní společníci.

V kontextu s potenciálními trhy je třeba vysvětlit rozdíl mezi celkovým trhem a cílovým trhem. Zatímco celkový trh zahrnuje všechny myslitelné možnosti zákazníků, kde lze



využít produkt podniku k prodeji, tak cílový trh je přímo určený pro omezený segment trhu, a to dle předem určených parametrů. (Veber & Srpová, 2012)

### **3.2.9 Prodej**

Prodej je činnost, která uskutečňuje směnu, ve které podnik prodává produkt zákazníkovi za určitý peněžní obnos. S prodejem souvisí činnosti jako například analýza trhu, plánování obratu, prodeje, distribuci, a dále činnosti související s propagací produktu. Určitě to není ale jen o prodeji, jako další důležitá činnost či nástroj je marketing, který v tržním prostředí pomáhá řešit situaci, kdy je mnoho konkurentů, kteří se uchází o zákazníky, kterých není dostatek. Proto před samotným prodejem je často zapotřebí dobrá marketingová koncepce, či strategie. (Srpová & Řehoř, 2010)

Jako pomůcka může sloužit 4P marketingový mix, ve kterém se řeší produkt, cena, distribuce a propagace.

#### 4P marketingový mix

Jedná se o užitečnou pomůcku v úvahách o produktech (službách) podniku a jejich realizaci na trhu.

- Product – analýza našich produktů a služeb vůči postavení na trhu, životním cyklům trhu i výrobku samotného apod.;
- Price – posouzení našich cen vůči konkurenci;
- Promotion – analýza možností, jak lze zefektivnit informovanost o našich produktech a službách na trhu způsobem, aby byla vyvolána poptávka;
- Place – hledání možných způsobů, jak zajistit distribuci našich výrobků a služeb ke všem zákazníkům (Koráb, Režňáková, & Peterka, 2007)

### **3.2.10 Strategická analýza**

Existuje okolí podniku, které lze rozčlenit do tří částí, a to na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí se týká okolí podniku, které nejde předvídat ani ovlivnit. Podnik se může pouze pokusit pružně přizpůsobit. Mezoprostředí může podnik částečně ovlivňovat a hlavně si může zvolit, kdo bude v mezoprostředí podniku. Jedná se například o dodavatele, zákazníky, distributory, atd. A poslední, mikroprostředí, je vnitřní prostředí podniku, tj. všechny prvky nacházející se uvnitř podniku. Příkladem je top management, odbory v podniku, výroba, marketing, prodej, atd.

Úkolem strategické analýzy je především identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, související s vlivem na konečnou podobu stanovených cílů podniku. Cílem je tedy určit současný stav podniku a zkusit odhadnout jeho budoucí vývoj. K tomu slouží různé analytické nástroje či metody. Nejznámější nástroje jsou například PEST analýza, SWOT analýza, Porterův model 5 sil a Benchmarking. Využití těchto nástrojů ke zkoumání daných prostředí ukazuje tabulka níže a vysvětleny budou dále.

**Tabulka č. 2:** *Nástroje strategické analýzy*

Metoda	Mikroprostředí	Mezoprostředí	Makroprostředí
SWOT analýza	X	X	X
PEST analýza			X
Porterův model pěti sil		X	

*Zdroj: (Procházková & kolektiv, 2015)*

### 3.2.10.1 SWOT analýza

Jedná se o analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, a dále z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), kterým bude podnik vystaven.

Silné a slabé stránky jsou interními faktory, nad kterými máme kontrolu a můžeme je tedy ovlivňovat.

Hrozby a příležitosti jsou extrémními vlivy, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme reagovat – jde například o situaci na trhu práce, silná nebo slabá konkurence, aj.)

Tabulka SWOT analýzy může mít různé formy, avšak nejčastěji má čtyři kvadranty (S, W, O, T). (Koráb, Režňáková, & Peterka, 2007)

**Tabulka č. 3: SWOT analýza**

Silné stránky (Strengths)  <b>S</b>	Slabé stránky (Weaknesses)  <b>W</b>
<b>O</b>  Příležitosti (Opportunities)	<b>T</b>  Hrozby (Threats)

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

### **3.2.10.2 PEST analýza**

Někdy též SLEPT nebo PESTLE, je akronym znamenající různé typy vnějších faktorů.

Pest analýza je nástrojem charakteru postupu sloužícího k identifikaci a zkoumání externích faktorů. Zkratka PEST má na mysli faktory politické, ekonomické, sociální a technologické.

- P – Political (politické) – existující a potenciální působení politických vlivů oblast (stabilita poměrů resp. státních a municipálních institucí, politické trendy, aj.)
- E – Economical (ekonomické) – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky oblast (makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé i nepřímé daně, tržní trendy, státní podpora aj.)
- S - Social (sociální) - vliv sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy oblast (trh práce, demografické ukazatele, míra a vnímání korupce, vliv odborů, aj.)
- T – Technological (technologické) – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií

oblast (technologické trendy – vývoj a důsledky vývoje internetu, technologie - aplikace a jejich dostupnost, aj.). (Koráb, Režňáková, & Peterka, 2007)

PEST analýza by měla odpovídat na tyto tři otázky:

- Které z faktorů působí a mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů vůči podniku?
- Které z těchto faktorů jsou v budoucnosti pro podnik nejdůležitější?

### **3.2.10.3 Porterův model pěti sil**

Cílem modelu pěti sil je identifikace a analýza konkurenční síly, která působí na podnik v daném odvětví. Model analyzuje pět sil působících na podnik a jsou to:

- **Konkurenční prostředí**  
Jedná se o rivalitu mezi stávajícími podniky, co si konkurují. Řeší se, jaká je schopnost konkurence ovlivnit cenu a nabízené množství na trhu nebo jak se liší produkty od konkurence.
- **Zákazníci**  
Zde je brán zřetel na kupní sílu zákazníků. Kolik je potenciálních kupujících a v jakém množství se bude poptávat. Dále je otázka, co vše může podnik zákazníkům nabídnout a jaké výhody lze nabídnout.
- **Dodavatelé**  
Analýza dodavatelů, zda existuje více dodavatelů, zda lze nahradit klíčový vstup jiným vstupem, a popřípadě kolik by náhrada stála.
- **Nově vstupující**  
Je třeba vědět, jaká je možnost vstupu nové konkurence na trh, jaké jsou překážky pro vstup na trh a jakou by to s sebou přineslo hrozbu.
- **Substituty**  
Důležité zjištění toho, zda je pro podnik velká hrozba v podobě substitutů konkurence, kde by mohla být uspokojena potřeba zákazníků. (Procházková & kolektiv, 2015)

### **3.2.11 Finanční plán**

Finanční plán vlastně ukazuje předchozí části podnikatelského plánu, ale tentokrát v číselné podobě. Díky finančnímu plánu je prokázána reálnost z ekonomického hlediska.

Finanční plán tvoří zahajovací rozvaha, plán nákladů a výnosů, plánový výkaz zisků a ztrát, plán peněžních toků, bod zvratu, plán financování a hodnocení efektivnosti. Všechny tyto ukazatele by měly být podloženy reálnými podklady (musí být zpracovány podle dílčích plánů), které musí být mezi sebou propojené.

Ve finančním plánu podniku by se měl nacházet zakladatelský rozpočet, který specifikuje finanční prostředky potřebné k zahájení podnikání. Dále by měl být zmíněn kapitál pro start podniku, resp. finanční prostředky nutné k založení podniku, finanční prostředky na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, finanční prostředky na nákup zásob a finanční prostředky určené na zahájení činnosti. K přehledu slouží zahajovací rozvaha. (Srpová & Řehoř, 2010)

**Tabulka č. 4: Zahajovací rozvaha**

<b>Aktiva</b>	<b>Pasiva</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý hmotný majetek	
<b>Oběžný majetek</b>	<b>Cizí zdroje</b>
Zásoby	Závazky
Peníze	Bankovní úvěry
Peníze na bankovních účtech	Půjčky
<b>Celkem</b>	<b>Celkem</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

Velmi důležité je ve finančním plánu přesvědčit o efektivnosti podnikatelského plánu. K tomu je dobré využít finanční analýzu např. ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Ukazatele rentability nám ukazují efektivnost podnikání. Někdy jsou nazývány také jako ukazatele výnosnosti či ziskovosti, které poměří vytvořený zisk

(kladný výsledek hospodaření) s výší zdrojů podniku, jichž bylo využito k dosažení zisku. Jedná-li se o ztrátu, ukazatele rentability ztrácejí význam.

Ukazatele jsou považovány za nejdůležitější informace o hospodaření podniku pro investory, kteří zvažují investování svého kapitálu ve prospěch podniku. Informují, jak bude kapitál zhodnocen za určité období.

- Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)

Pojem, který označuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu.

Výpočet:  $ROE = EAT / \text{Vlastní kapitál}$

- Rentabilita tržeb (Return on Sales)

Označuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

Výpočet:  $ROS = EAT / (\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží})$

### **3.2.12 Rizika plánu**

Rizika plánu lze chápat jako negativní odchylky od cíle a jsou spojeny se špatnými dopady na podnik. Rizika plánu jsou třeba zařadit do podnikatelského plánu už jen proto, aby bylo vidět, co lze ovlivnit v budoucnosti vývoj podniku a hlavně podnikání.

Předcházení negativním důsledkům možného vývoje konkrétních rizikových faktorů je velmi důležité, a proto je dobré, aby podnikatel tato rizika rozpoznal a připravil účinnou strategii k jejich eliminování.

#### Hodnocení a řízení rizik

- Identifikace rizikových faktorů
  - důsledné promýšlení toho, z jakých důvodů se může plán „zvrtnout jinam“, než je očekávané
  - oblasti (rizikové), o kterých je třeba přemýšlet v rámci hodnocení rizik

**Tabulka č. 5: Rizikové oblasti**

<p><u>Rizikové oblasti</u></p> <p>Trhy – riziko spjaté s náhlou změnou trhů? Jak by to ovlivnilo naše tržby?</p> <p>Produkt – rizika z přemrštěné ceny, riziko útlumu poptávky, riziko problémů s kvalitou a službami,</p> <p>Obchody – rizika ohledně neplnění plánovaných obrátů, kapacitní rizika (nezvládnutí zakázek v čase), riziko malého obrátu</p> <p>Kvalita – riziko nízké kvality produktů, riziko negativních referencí a poškození image podniku, riziko ztráty zákazníků</p> <p>Zdroje – riziko nedostatečných zdrojů, riziko nevyužití zdrojů, riziko přecenění schopností</p> <p>Produktivita – riziko nízké produktivity a rostoucích nákladů, nízká pracovní morálka, neloyalita pracovníků</p> <p>Sklady – riziko nedostatečných skladovacích míst, riziko ztrát z neprodejných, nevyužitelných skladů</p>
--

*Zdroj:* (Koráb, Režňáková, & Peterka, 2007)

- Kvantifikace rizik
  - díky vhodným technikám nebo použitím selského rozumu lze provést kvantifikování, číselné vyjádření, rizika.
  - odhadnutí pravděpodobnosti výskytu daného identifikovaného faktoru a odvození možných důsledků.
  - lze využít tzv. matici rizik, do které se zanesou rizika a tím se ukáže, jak je právě to riziko naléhavé a pravděpodobné.

**Tabulka č. 6: Matice rizik**

16	Yellow	Yellow	Pink	Pink	Pink
8	Green	Yellow	Yellow	Pink	Pink
4	Green	Green	Yellow	Yellow	Pink
2	Green	Green	Green	Yellow	Yellow
1	Green	Green	Green	Green	Yellow
	1	2	3	4	5

*Zdroj:* Vlastní zpracování, 2019

- v předchozí tabulce je vidět vzor matice rizik, kde na levé straně je vidět dopad rizika a dole pravděpodobnost rizika

- Monitoring a řízení
  - součást implementace, tedy uskutečňování fáze plánu.
  - představuje průběžnou a trvalou kontrolu a sleduje rizika související s faktory, tedy sledování vlivů zejména externího prostředí. (Koráb, Režňáková, & Peterka, 2007)

### **3.2.13 Přílohy**

Příloha k podnikatelskému plánu obsahuje většinou informativní materiály, které není třeba uvádět do textu. Avšak text by měl odkazovat právě na přílohy. Jedná se například o výsledky průzkumů, schéma výroby, rozvahy, výkazu zisků a ztrát, reference významných osobností, důležité smlouvy, certifikáty aj. (Fotr & Souček, 2005).



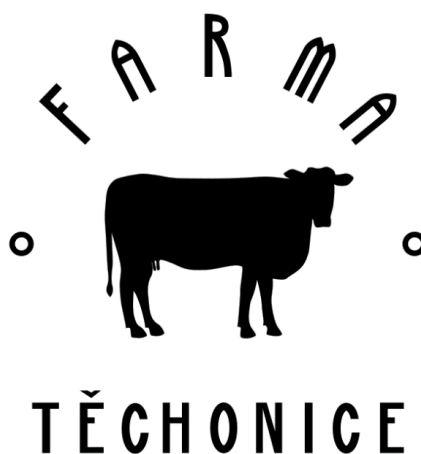
## 4 Podnikatelský plán podniku

V praktické části se autor zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro Farmu Těchonice, s.r.o., která se bude zabývat zpracováním hovězího masa, a následného staření a sušení masa. Podnikatelský plán bude zpracován dle poznatků z teoretické části této práce.

### 4.1 Titulní list

#### Podnikatelský plán Farma Těchonice, s.r.o.

Obrázek č. 3: Logo společnosti Farma Těchonice, s.r.o..



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Název podniku:	Farma Těchonice, s.r.o.
Sídlo podniku:	Těchonice 24, 341 01 Nalžovské Hory
Jméno podnikatele:	Ladislav Jelínek
Druh podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Staření a sušení hovězího masa
E-mail:	Lajelinek@seznam.cz
Webové stránky:	www.farma-techonice.cz
Telefonní kontakt:	+420 724 310 428
Vypracoval:	Lukáš Urs

## 4.2 Úvod a účel dokumentu

Tento podnikatelský plán je určen pro podnikatele Ladislava Jelínka, pro kterého se autor rozhodl zpracovat reálný plán, který v budoucnu může být využit. Hlavní podmínkou je přesvědčit podnikatele a čtenáře dobrými argumenty o reálnosti tohoto plánu a nastínit, jak by podnik mohl fungovat. To, že bude podnik fungovat, je myšleno především ekonomicky a dále tím, že zákazníci budou mít zájem a budou chtít kupovat nabízené produkty.

## 4.3 Shrnutí

Autor tohoto podnikatelského plánu se rozhodl zpracovat tento plán podniku Farma Těchonice, s.r.o. pro účely podnikatele Ladislava Jelínka, který chce v blízké budoucnosti tento podnik založit a začít tak podnikat s hovězím masem.

Podnik na zpracování masa vstupuje na trh v lokalitě, kde žádný podobný podnik na zpracování hovězího masa není, a proto nemá v dané lokalitě konkurenci, když nejsou brány v potaz malé řeznictví v blízkých městech. Podnik se nachází v malé vesničce Těchonice, kde žije málo potenciálních zákazníků, proto největší příjem bude od odběratelů z měst.

Produkt, jenž bude podnik nabízet, je stařené a sušené hovězí maso. Stařené hovězí maso bude možné koupit jak v podnikové prodejně, tak skrz prostředníky, kteří od podniku maso odkoupí a dále budou prodávat pod vlastním jménem. Při prodeji přes prostředníky bude u prodeje sdělen původ masa, aby zákazníci věděli, odkud maso pochází. Naopak sušené hovězí maso bude k dispozici pouze v podnikové prodejně, a s distribucí do lokalit mimo lokalitu působiště se počítá během budoucích let podnikání.

Konkurenční výhodou podniku je to, že podnikatel, který už v obci bydlí přes 4 roky, zde chová skot, který se rok od roku rozrůstá. Už teď je tedy připraven na to, kdyby začal podnikat ohledně zpracování hovězího masa, že má kde brát skot na porážku a následné zpracování. K tomu všemu má již dohodnutou smlouvu s dodavatelem skotu, který podniká ve stejné obci, kde se bude nacházet tento podnik. A jako další výhoda je, že podnik nabízí jak stařené tak sušené hovězí maso, což v České republice zatím není.

Propagace podniku bude skrz sociální sítě Facebook a Instagram. Tyto dvě nejpoužívanější sociální sítě dnešní doby jsou ideálními propagačními kanály, díky kterým se podnik dostane do podvědomí lidí, a díky kterým může podnikatel oslovit

cílové skupiny, co se týče lokality působnosti. Jako další propagace bude skrz letáky, které budou na nástěnkách obcí v dané lokalitě.

Dle kalkulací příjmů a výdajů by podnik měl být v zisku i v pesimistickém odhadu, to znamená, když by podnik navštívilo pouze 10 lidí za den. Optimistický odhad ukazuje, že by podnik byl během prvního roku v zisku 1 074 444 Kč před zdaněním. V případě naplnění odhadu realistického, by podnik byl za první rok v zisku 809 868 Kč před zdaněním.

Vzhledem k tomu, že podnikatel má k dispozici vlastní finanční prostředky pro začátek podnikání, může se projekt zrealizovat během několika málo měsíců.

#### **4.4 Popis podnikatelské příležitosti**

Stažené a sušené hovězí maso je v dnešní době trendem, proto je ideální čas na to začít v tomto ohledu podnikat.

Příležitost tohoto podnikatelského plánu je v podnikání, zabývající se zpracováním hovězího masa. V dnešní době je velmi těžké pro podnikatele v zemědělství se spoléhat pouze na dotace na pozemky, protože se stále více snižují. Proto je dobré připravit se na možnost, že dotace spjaté se zemědělstvím nebudou, a tak podnikatel musí vymyslet plán, jak získat finance k budoucímu chodu podnikání jinak. Dále je příležitost v tom, že v této době je řešena kauza se špatným hovězím masem dovezeným z Polska, a tak spotřebitelé hovězího masa vyhledávají raději domácí produkty.

Při zpracování masa jsou dvě možnosti, jak s masem naložit. První možnost je hovězí maso prodávat ihned po zpracování, buďto přímým prodejem v podnikové prodejně zákazníkům, nebo díky podnikovému autu, které bude určeno k převozu masa k odběratelům, kteří maso odkoupí a poté prodají pod svým jménem svým zákazníkům. Druhá možnost spočívá v mase, které se nejprve zpracuje, poté je umístěno do místnosti určené ke stažení masa, nebo do místnosti určené k sušení masa, a po těchto fázích je určeno k prodeji.

Podnik se bude nacházet ve vesnici Těchonice, ležící v Plzeňském kraji, konkrétně západně od Klatov. V této vesnici se nachází stará budova, kde se dříve byl ustájen hovězí dobytek a nyní je již několik let nepoužívaný, ale udržovaný. Tato budova bude kompletně přestavena do podoby potřebných prostor k podnikatelské činnosti.

Skot na porážku bude podnikatel brát se svého stáda, které se už několik let chová za účelem následného podnikání s hovězím masem. Než bude stádo dostatečně veliké, bude podnikatel ještě odkupovat skot od místních zemědělců. Přímo ve vesnici se nachází jeden zemědělec, který má nyní stádo o 60 kusech dobytka a ve vedlejší vesnici jsou dva zemědělci, kteří mají dohromady cca 300 kusů dobytka.

Podnik bude zaměstnávat několik zaměstnanců, kteří budou maso zpracovávat, dále zaměstnance, kteří budou maso prodávat, pomocné zaměstnance, kteří budou maso uskladňovat a vyskladňovat, řidiče, který bude maso vozit odběratelům, jenž si pro maso nemůžou poslat svůj vlastní dopravní prostředek, ale to až během dalších let podnikání. V úvahu prvního roku se s řidičem a firemním autem zatím nepočítá, a také administrativního pracovníka, který se bude starat o účetnictví podniku.

#### **4.5 Cíle podniku**

**Cílem** podniku je dostat se do podvědomí zákazníků jakožto podnik s kvalitním stařeným a sušeným hovězím masem, což má být doloženo tím, že se každoměsíční návštěvnost bude zvyšovat a zároveň docílit zisku, který je spojen s návštěvností podniku.

**Misí** podniku je vytvořit místo, kde bude zákazníkům nabízeno kvalitní stařené a sušené hovězí maso.

**Vizí** podniku je vybudování si stálé klientely a odběratelů masa. K dosažení této vize povede především spokojenost zákazníků s kvalitou nabízených produktů.

#### **4.6 Produkty**

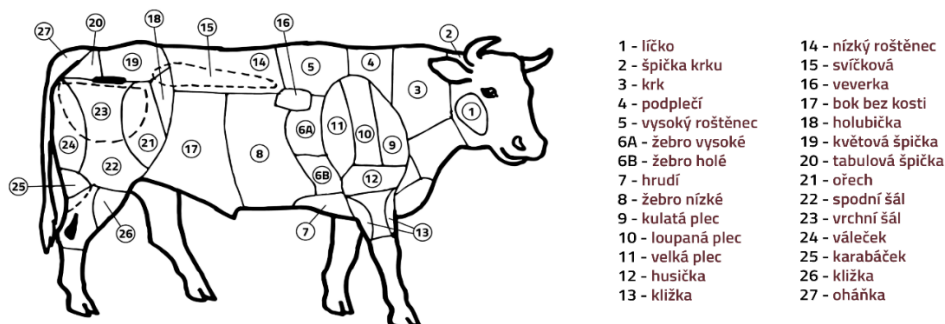
Produktem podniku bude hovězí maso, které bude zpracováno do dvou podob. První bude stařené hovězí maso a druhé bude sušené hovězí maso.

##### **Stařené hovězí maso**

Co je vlastně stařené maso? Lze se setkat s názory lidí, kteří si myslí, že čím čerstvější maso je, tím by mělo být lepší. Avšak ne u každého masa toto platí a právě maso, u kterého to neplatí je hovězí. Nejvyšší jakost u hovězího masa se dosáhne tak, že se nechá maso nějakou dobu zrát. Zrání hovězího masa se podílí pozitivně na důležitých vlastnostech, jako je například křehkost, šťavnatost a zároveň při zrání dochází také k uvolňování extrakčních látek, které poté zvýrazňují chuťové vlastnosti a aroma masa. Doba, po kterou maso nabírá na hodnotě je jeden až dva měsíce. Proces zrání probíhá

nejlépe při teplotě těsně nad bodem mrazu. Po celém procesu lze mluvit o mase, které je uzrálé – tzv. stařené maso.

**Obrázek č. 4:** Části těla skotu



Zdroj: [www.biomasozechbska.cz](http://www.biomasozechbska.cz)

- **Pravá svičková**  
Libový, křehký, podlouhlý a nejdražší díl hovězího masa. Maso je křehké, jemné a libové, ideální na minutky nebo na tatarský biftek.
- **Nízký roštěnec**  
Skvělé nejenom na steaky, ale například i na rostbíf a dušení. Nachází se nad středovou částí páteře.
- **Vysoký roštěnec**  
Po svičkové druhé nejměkčí hovězí maso. Jemné maso, které je výborné na steaky.
- **Zadní kýta (květová špička)**  
Nejlepší část zadního hovězího, které se hodí jak k pomalejší úpravě na pečení v celku, tak na steaky, díky své jemnosti.
- **Zadní kýta (váleček)**  
Hovězí maso vynikající na pečení, vaření, malé závitky, ptáčky i dušení. Skvělé je i prošpikované ve svičkové omáčce. Jde o zcela čistý kulatý sval. Nicméně tvar drží pouze maso z mladých kusů. Maso je libové oddělené ze spodního šálu kýty.
- **Pupek**  
Většinou cca 1 kilo vážící kus masa, který je vyříznut ze spodní části pupku. Vhodné k pečení nebo grilování (na plátky kolmo k vláknům v řezu šikmém)

- **Veverka**  
Jedná se o svalový úpon bránice, dlouhý a houževnatý, pásově plochý kus masa. Má výraznou hovězí chuť. Vhodné pro pečení na pánvi či grilu.
- **Ořech**  
Maso, které se hodí jak k pomalejší úpravě na pečení, dušení, tak dobře vyzrálé je dobré i na steak. Je z přední části kýty. Křehké a jemně vláknité maso.
- **Loupaná plec**  
Skvělé libové a šťavnaté maso, které se hodí na vaření, guláš, pečení i dušení. Pokud je dobře vyzrálé, je dobré i na steak. Loupaná plec je část plece, přední nohy, ale často bývá označována jako zadní maso.
- **Krční filet**  
Krční filet je nejlibovější část z krku. Výborné k přípravě steaků.
- **Maso burger**  
Maso z přední části (ze svalů), které jsou prorostlé tukem a poskytují velmi jemné maso s výraznou chutí.
- **Masitá žebra vykostěná (s kostí)**  
Často se používají k nakrájení na kousky, které se poté podusí.
- **Kližka**  
Nejchutnější maso na guláš.
- **Polévková směs**  
Vynikající na polévku. Jedná se o kost morkovou a kost s masem.
- **Oháňka**  
Skvělý kus kosti s masem na vývar.
- **Játra**  
Játra z mladého dobytka, které jsou například vhodné k přípravě polévky, a to konkrétně na knedlíčky.

### **Sušené hovězí maso**

Sušené maso je v dnešní době velkým trendem, je velmi chutné a používá se především jako chuťovka nebo jako energetická bomba ke stravě. Často sušené maso používají lidé jako pohoštění pro návštěvu, protože je prakticky jasné, že se to shledá s úspěchem.

Sušené maso se tvoří vysoušením. Průměrně odpovídá 25 g sušeného masa 60 g syrového masa, a to se všemi prospěšnými nutričními hodnotami. Důležitá vlastnost a přednost sušeného masa je jeho nenáročnost, co se týká skladování.

Je i možnost sušené maso převést nazpět do normálního stavu masa, to se nazývá rehydratace masa. Sušené maso se vloží do hrnce, zalije se vodou a po určité době vaření maso získá část vody zpět a má skoro totožné vlastnosti jako čerstvé maso.

Nabídka sušeného masa bude v různých velikostech balení. Nejmenší balení bude 25g a největší balení bude 200g. Při větším odběru bude brána v potaz cena za 100g a zákazník si bude moci říci, kolik sušeného masa by si přál a popřípadě si určité množství objednat.

Využití sušeného masa lze najít v mnoha možnostech jako například:

- Zdroj energie a bílkovin.
- Zdroj vitamínů a minerálů.
- Pro lidi co drží bezlepkovou dietu.
- Pro lidi co rádi cestují jako výživa.
- Podpoření nebo rozvíjení zdravého životního stylu.

Důvody proč jíst sušené maso:

- Vysoce kvalitní potravina.
- Nízký obsah sacharidů a tuků.
- Vysoký obsah bílkovin.
- Energie pro sport nebo na cesty.
- Velmi nízký obsah lepku.
- Neztloustnutí.

#### **4.7 Potenciální trhy**

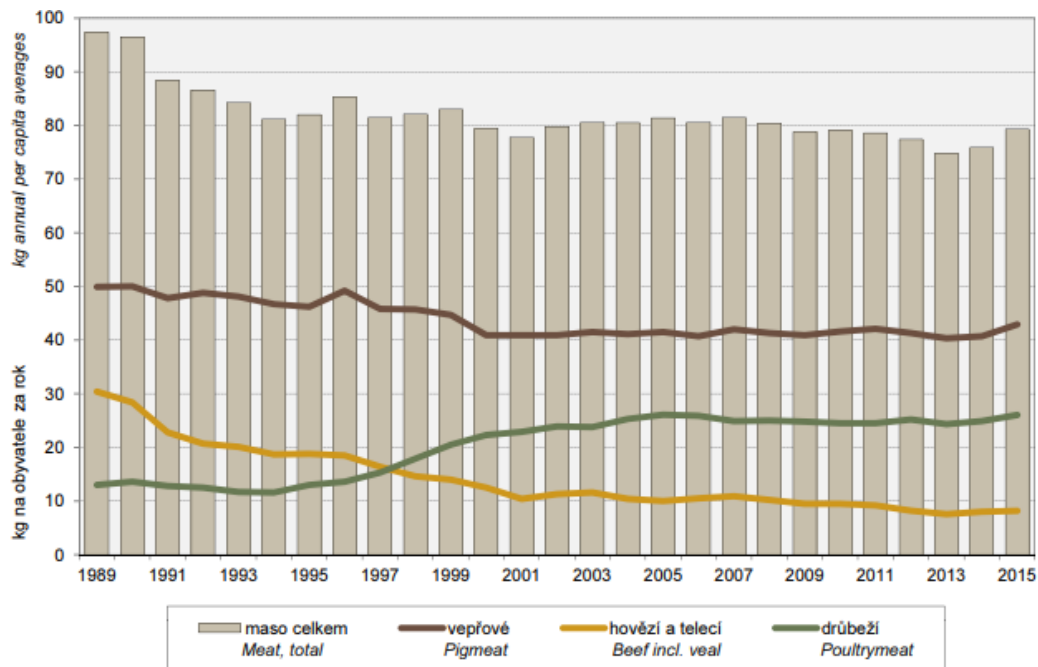
Celkový trh je tvořen všemi lidmi v městech, kam se bude stařené a sušené maso dovážet.

Cílový trh je tvořen především okolím podniku a dále městy, ze kterých odběratelé budou kupovat naše produkty a dále je prodávat. Konkrétně je tento trh tvořen:

- 1) Lidmi, kteří chtějí nakupovat stařené nebo sušené hovězí maso.
- 2) Lidmi, kteří chtějí doplněk stravy v podobě sušeného hovězího masa
- 3) Lidmi, kteří vyhledávají přímo hovězí maso.
- 4) Lidmi, kteří chtějí domácí české hovězí maso.

Trh s masem se dělí na konzumenty všech druhů masa. Pro názornou ukázkou je níže vidět graf, který ukazuje v procentech, kolik masa se zkonsumovalo v České republice.

**Obrázek č. 5:** Spotřeba masa na obyvatele v hodnotě na kosti



Zdroj: Český statistický úřad, 2017

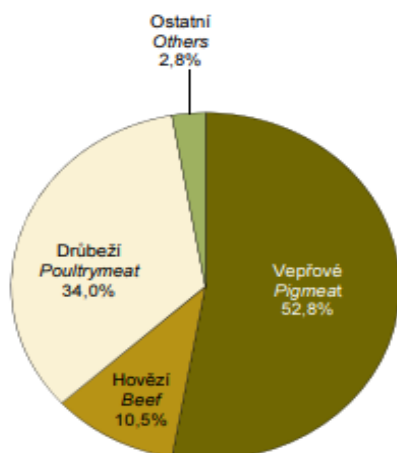
V tomto grafu je možné vidět, že hovězí maso je konzumováno nejméně a z pohledu minulých let se i konzumace snižuje. Avšak je to i tím, že spotřebitelé nechtějí hovězí maso dovezené, ale upřednostňují maso domácí. To ale z důvodu cen skotu je v dnešní době těžké, protože čeští zemědělci skot chtějí prodat co nejvýhodněji, a české jatka nabízí velmi nízké nákupní ceny, proto se prodává do zahraničí, odkud se poté dováží hovězí maso jiného původu a český spotřebitel už se velmi pečlivě rozhoduje, zda to pro něho má hodnotu jako maso českého původu.

Dle nejaktuálnějších dat byla spotřeba hovězího masa jen 8,4 kg na jednoho obyvatele v roce 2017 (viz Příloha A).

Celkové rozložení spotřeby masa v procentech je vidět v následujícím grafu.



**Obrázek č. 6:** Maso v hodnotě na kosti



*Zdroj: Agrární komora České republiky, 2017*

#### **4.8 Prodej**

Prodej produktů, které bude podnik zpracovávat, bude v rámci podnikové prodejny, ale především se bude hovězí maso prodávat do měst obchodníkům, kteří budou dále maso prodávat už pod svým jménem.

K úspěšnému prodeji musí mít podnik dobrý marketing. Jako pomůcka mu bude sloužit 4P marketingový mix.

##### **Produkt**

V tomto druhu podnikání se nejedná o nabídku pouze jednoho produktu, a proto by tu museli být vypsány všechny produkty, tzn. všechny druhy hovězího stařeného a sušeného masa. Pro analýzu a porovnání s trhem zde budou uvedeny pouze ty atributy produktů, které podnik považuje za lepší oproti trhu.

Jako prvním atributem a nejdůležitějším ze všech je původ hovězího masa a kvalita s tím spojená. Původ masa je z obce Těchonice, kde se bude podnik nacházet. V této obci už je stádo skotu, které podnikatel chová za účelem budoucího podnikání s masem. Dále zde podniká i zemědělec, od kterého bude odkupován skot na porážku na základě smlouvy. Podnikání tohoto zemědělce je ekologické, a proto je vybrán jako ten, od koho bude hovězí maso odkupováno.

Jako další důležitý fakt produktu je ten, že podnik ponese název Farma Těchonice, a to dodá produktu dobrý image, protože zákazníci, kteří chtějí hovězí maso, často

vyhledávají a zkoumají, odkud lze nakoupit dobré a kvalitní maso. Na tomto je vidět, že určitě dají přednost hovězímu masu z podniku, který je český a má především maso ze skotu chovaného na území České republiky v ekologickém zemědělství.

Co je velmi rozdílné oproti ostatním, že tento podnik nabízí přímo pro zákazníky vidět část těla skotu, ze kterého bude poté uzmutý ten kus, který zákazník bude chtít. Konkurence nabízí přímo maso, které je připraveno a naporcováno už předem a je určeno k prodeji ihned. Avšak tento podnik bude porcovat maso přímo před zákazníkem, aby viděl, z čeho se vybraný kus masa bere. Samozřejmě ale i zde bude maso předem připravené k prodeji v podnikové prodejně.

### Cena

Cena jednotlivých nabízených druhů hovězího masa bude v následující tabulce porovnána s cenou konkurence.

Ceny budou uvedeny v Kč/kg.

**Tabulka č. 7: Porovnání cen masa s konkurencí**

Druh masa	Farma Těchonice, s.r.o.	Steinhauser, s.r.o.	Řeznictví MeatPoint
Pravá svíčková	1099 Kč	1064 Kč	1190 Kč
Nízký roštěnec	549 Kč	517 Kč	590 Kč
Vysoký roštěnec	549 Kč	496 Kč	549 Kč
Zadní kýta (květová špička)	399 Kč	416 Kč	419 Kč
Zadní kýta (váleček)	439 Kč	-	439 Kč
Pupek	399 Kč	401 Kč	-
Veverka	369 Kč	369 Kč	-
Ořech	439 Kč	426 Kč	449 Kč

Loupaná plec	399 Kč	354 Kč	399 Kč
Krční filet	299 Kč	-	299 Kč
Maso burger	259 Kč	-	-
Masitá žebra vykostěná	105 Kč	102 Kč	109 Kč
Kližka	199 Kč	187 Kč	199 Kč
Polévková směs	99 Kč	-	-
Ohánka	199 Kč	165 Kč	229 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

Výběr konkurence v tabulce výše se odvíjel tak, aby cena byla porovnána jak s podobným typem podniku, který zpracovává a poté prodává vyzrálé maso, tak s řeznictvím, které je prostředníkem mezi podnikem a zákazníkem, a tvoří si vlastní ceny masa.

Z porovnání cen je patrné, že nastavená cena masa podnikem není až tak rozdílná od konkurence, avšak je stanovena tak, aby vždy minimálně pokryla náklady.

### **Distribuce**

Distribuce bude zprostředkována dvěma způsoby. První způsob distribuce bude přímo v podniku skrz vlastní podnikovou prodejnu, která se bude nacházet u vstupu do podniku a bude otevřená pro zákazníky všechny dny kromě neděle.

Druhý způsob distribuce masa bude díky najatému externímu autu, které se specializuje na převoz masa, má chladírenskou nástavbu a bude využito v době, ve které nebude ještě v podniku vlastní auto určené k přepravě masa. Jako hlavní město, kam se bude dovážet hovězí stařené a sušené maso je Praha. Dalším městem bude Plzeň a v budoucí době se počítá s odběrateli i z blízkých měst. Ze zjištěných informací od majitele podniku je spolupráce ohledně masa a jeho následného prodeje předem dohodnutá, jelikož pražská řeznictví poptávají kvalitní dobře vyzrálé hovězí maso a v dané lokalitě je o něj i veliký zájem.

## **Propagace**

Velmi důležitá činnost, co se týká prodeje produktů podniku. Je třeba, aby podnik propagoval své produkty a celkově svoji činnost podnikání, protože právě to lidi v dnešní době dokáže zaujmout.

První propagační kanál, který bude použit, jsou webové stránky podniku, bez kterých se dnes málokterý podnik obejde. Skrz webové stránky bude zákazníkům sdělováno vše potřebné ohledně nabízeného hovězího masa.

Druhý propagační kanál bude Facebook. Bude zřízen facebookový účet, který bude placený a bude dělat reklamu podniku mezi lidmi.

Třetí, a v dnešní době velmi populární propagační kanál je Instagram. Na instagramu budou přidávány jednotlivé příspěvky (fotky hovězího masa) s popisky o mase. Každý, kdo uvidí instagramový účet Farmy Těchonice, uvidí také jednotlivé druhy masa, které jsou v nabídce. Samozřejmě i tento komunikační a propagační kanál bude zpoplatněn z důvody reklamy.

Co budou mít tyto tři propagační kanály společné? To nejdůležitější je, že v každém propagačním kanále bude mít zákazník možnost odeslat zprávu, názor či dotaz podniku, ve kterém bude člověk v administrativě, který bude tyto záležitosti vyřizovat, jak jen nejlépe v danou chvíli dokáže.

A poslední propagace bude skrz letáky, které podnik rozmístí v dané lokalitě na nástěnky v obcích, jelikož i toto je zdroj informací pro starší lidi, kteří žijí v okolí a nepoužívají sociální síť.

### **4.9 Strategická analýza**

Analýza podniku bude provedena nejprve pomocí SWOT analýzy, která dokonale vyjádří všechny faktory v mikroprostředí podniku, mezoprostředí podniku i makroprostředí podniku. Dále bude provedena analýza PEST, ve které budou shrnuty externí faktory politické, ekonomické apod. Poslední analýza, díky které se bude podnik porovnávat s konkurencí, je benchmarking.

## SWOT analýza podniku

Tabulka č. 8: SWOT analýza podniku

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vlastní prostory</li><li>• Nové vybavení</li><li>• Kvalita produktů</li><li>• Smlouva s dodavatelem skotu</li><li>• Sklad masa</li><li>• Vlastní stádo skotu</li><li>• Promyšlená propagace</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nováček na trhu</li><li>• Místo podnikání</li><li>• Dostupnost</li><li>• Nekvalifikovaní zaměstnanci</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• E-shop</li><li>• Získání stálých zákazníků</li><li>• Venkovní gril (léto)</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nízký odbyt hovězího masa</li><li>• Výpadek proudu</li><li>• Legislativa</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Mezi silné stránky podniku patří vlastní prostory, které ubírají podniku měsíční náklady s placením nájmu, nové vybavení, které je sice spojeno s větší investicí pro začátek podnikání, ale je to silná stránka, protože je nízká pravděpodobnost rozbití či opotřebování v blízké budoucnosti. Co se týče kvality produktů, to souvisí s ekologických dodavatelem skotu, následného kvalitního zpracování hovězího masa podnikovými zaměstnanci a v neposlední řadě se jako silná stránka jeví fakt, že podnikatel už chová několik let skot, který plánuje využít na porážku pro účely tohoto podniku.

Mezi slabé stránky podniku patří především to, že podnik bude nováčkem na trhu. Podnikateli bude brát mnoho času se naučit vše ohledně procesů, které s sebou podnikání přináší. Další slabá stránka podniku je v místě podnikání, to je spojené s dostupností pro zákazníky, protože je podnik umístěn na vesnici, která má méně jak 100 obyvatel.

Do příležitostí podniku patří získání si stálých zákazníků či odběratelů, na kterých podnik postaví svůj nejlepší propagační kanál, který může být. Jde o to, že nejlepší propagace je

šíření informací o podniku právě mezi lidmi samotnými. Člověk dá spíše na to, co je mu sděleno a podloženo fakty, než to co si přečte v letáku či na internetu. Další příležitost je například v e-shopu, ve kterém budou nabízeny produkty, budou u nich uvedeny ceny a možnost odběru. A mezi poslední příležitostí zmíněnou je zařazen venkovní gril, který bude v létě funkční a bude se moci koupit maso přímo ugrilované na místě a bude možnost si sednout na terase s výhledem na krajinu.

Mezi nejdůležitější hrozbu, která může podnik velmi ovlivnit je nízký odbyt hovězího masa. To sebou může přinést velké problémy pro podnik a jeho budoucnost na trhu. Jde o to, že s nízkým odbytem masa souvisí nízké příjmy, a s tím také vzniknou problémy financování. Dále je s tím spojeno skladování, protože pokud nebude odbyt, maso bude ve skladu příliš dlouho a začne ztrácet na hodnotě a nebude už určeno k prodeji. Další hrozba, která je také spojena se skladováním, je výpadek elektrického proudu. Tato skutečnost kdyby nastala, tak je velký problém ve skladu, určeném na maso, které by se začalo během několika hodin kazit. Tato hrozba bude rozebrána v rizicích podniku. Ohledně slabé stránky ve spojení s legislativou platí, že vyhláška č. 69/2016 Sb. ve znění: „*Vyhláška o požadavcích na maso, masné výrobky, produkty rybolovu a akvakultury a výrobky z nich, vejce a výrobky z nich*“ (Vyhláška č. 69/2016 Sb.) určuje pravidla, jakými se musí podnik řídit, a které musí bezpodmínečně splňovat, aby nebyl pokutován.

### **PEST analýza**

- Politické faktory

Z politického hlediska se bude podnik muset řídit standardní legislativou, u níž je třeba myslet na to, že může nabýt nějaké úpravy.

Co se týče daní, podnik bude muset zaměstnat člověka, který se bude starat o daně podniku, jelikož daňový systém je velmi složitý a často podléhá změnám, což způsobuje nepřehlednost.

V neposlední řadě je třeba zmínit systém EET, kvůli kterému si bude muset podnik zřídit elektronickou evidenci tržeb, což s sebou přinese nárůst výdajů do začátku podnikání.

- Ekonomické faktory

Nezaměstnanost v České republice v posledních několika letech postupně klesá. V posledním čtvrtletí roku 2017 byla průměrná nezaměstnanost 2,4 %, tím ale klesání neskončilo a během roku 2018 dále nezaměstnanost klesala a v posledním čtvrtletí roku

2018 se obecná míra nezaměstnanosti pohybovala okolo 2 %. To bude mít důsledek na podnik hlavně proto, že na trhu práce je nedostatek kvalifikovaných lidí, a tím dojde k rychlejšímu růstu mezd. Dle Českého statistického úřadu vzrostla průměrná měsíční mzda na 33 840 Kč a zvyšování dle statistik bude pokračovat.

Další faktor, který ukazuje, zda se ekonomice v České republice daří, je HDP. V prvním čtvrtletí roku 2018 HDP meziročně vzrostlo o 4,2 %, ve druhém a třetím čtvrtletí shodně o 2,4 % a v posledním čtvrtletí vzrostlo o 2,9 %. Tato čísla říkají, že se ekonomice daří.

Průměrná roční míra inflace v roce 2018 byla 2,1 %, což je snížení o 0,4 % oproti předchozímu roku. Avšak i tak je to pořád vysoké číslo a došlo k němu zejména zvýšením cen v oddíle potravin a nealkoholických nápojů.

- Sociální faktory

Z demografického hlediska je místo podnikání v malé vesničce Těchonice, která kvůli své velikosti spadá pod město Nalžovské hory a v tomto okolí je celkem 1 163 obyvatel, což by určitě nestačilo pro prosperitu podniku. Proto se bude brát v potaz celý Plzeňský kraj, kde je dle Českého statistického úřadu 584 672 obyvatel.

- Technologické faktory

Faktory technologické nebudou mít na podnik nijak velký vliv, protože se zpracování masa a jeho následné staření a sušení obejde bez větších strojů či zařízení na zpracování.

### **Porterův model pěti sil**

Stávající konkurence na trhu existuje, avšak ve velmi malém rozsahu, a proto byl nápad začít v tomto ohledu podnikat. Většina podniků zabývajících se stařením a sušením hovězího masa je na severu či východě České republiky, a proto konkurence v blízkém okolí podniku neexistuje. Možnost ovlivnění ceny se musí brát v potaz, jelikož není mnoho podniků na trhu, avšak jde o hovězí maso, které může zákazník nahradit tím, že bude kupovat maso jiné, a proto jak podnik, tak jeho konkurence nemůže jen tak nastavit cenu, která by ovlivnila konkurenci. Podnik proto nebude nastavovat ceny vyšší, než jsou průměrné ceny na trhu, aby tím neodháněl možné zákazníky, kteří chtějí hovězí maso za ceny, na které jsou zvyklí.

Zákazníci, či kupující, kteří tvoří kupní sílu na trhu, jsou velmi důležití pro podnik, protože právě oni jsou největší a zároveň i nejlepší podnikovou reklamou a šíření

informací o podniku. Zároveň můžou být i hrozbou, a to tehdy, když například podnik prodá nekvalitní stařené či sušené maso a zákazník bude nespokojený, může o tom mluvit mezi blízkými a tím se tato špatná reklama rozšíří. Toho by se měl podnik jednoznačně vyvarovat a dělat vše pro to, aby každý zákazník byl spokojen a šířil o podniku jen kladné reference.

Dodavatelé jsou velmi důležitým faktorem podniku, neboť zpracování masa může začít až po dodání hovězího masa od dodavatelů. Podnikatel je již dohodnutý s podnikatelem zemědělské činnosti v dané vesnici, se kterým bude mít podepsanou smlouvu na následujících několik let, ve které bude dohodnutá spolupráce ohledně odběru skotu. S daným podnikatelem jsou z minulosti dobré vztahy, a proto není zatím třeba řešit možnosti jiných dodavatelů, avšak kdyby došlo k problémům, jsou v blízkém okolí i jiní zemědělci, od kterých lze koupit skot na pozdější zpracování.

Další faktor působící na podnik jsou nově vstupující podniky. Jedna z bariér, která může být překážkou pro novou konkurenci je legislativa v podobě vyhlášky č. 69/2016 Sb. ve znění: „*Vyhláška o požadavcích na maso, masné výrobky, produkty rybolovu a akvakultury a výrobky z nich, vejce a výrobky z nich*“, která určuje pravidla, jakými se musí podnik řídit v tomto oboru podnikání. V České republice není konkurence, co se týče nabídky stařeného i sušeného masa zároveň, a proto se předpokládá možný vstup nové konkurence buďto pouze ohledně stařeného nebo sušeného masa, nikoli však obojího.

Produkty podniku jsou samozřejmě v tomto případě snadno a lehce nahraditelné v podobě substitutů z řeznictví. Avšak řeznictví nabízí jen malé množství nabídky hovězího masa a sušené maso vůbec, to by se dalo ale sehnat v jiné prodejně. Podnik má jak stařené, tak sušené maso v nabídce na jednom místě, což je výhodou. Zákazník má také možnost vidět z čeho je jeho maso bráno, což se mu v řeznictví nestane, tam je vše připraveno a nakrájeno přímo k prodeji. Jako hlavní substitut jsou tedy brány řeznictví v blízkých městech.

#### **4.10 Finanční plán**

Ve finančním plánu podniku budou rozebrány nejdříve výdaje jak počáteční tak provozní, a dále bude následovat kalkulace příjmů.



#### 4.10.1 Počáteční výdaje

##### Založení podniku

Největší investice bude do rekonstrukce budovy, ve které se bude podnikat. Tato částka je stanovena odhadcem na 6 000 000 Kč. Výdaje se založením společnosti, vybavením podniku a s propagací budou vyčísleny v následujících tabulkách.

V tabulce níže lze vidět odhady cen u jednotlivých úkonů, které jsou spojeny se založením právního subjektu, jakým je s.r.o. Ceny byly stanoveny z rozmezí dvou cen, při kterých se vždy přihlíželo k té vyšší variantě, aby se předešlo k možnému zvýšení minima některých úkonů.

**Tabulka č. 9:** *Výdaje spojené se založením s.r.o.*

Úkon	Cena
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	3 200 Kč
Ověření podpisů a listin	1 500 Kč
Výpis z rejstříků trestů a z katastru nemovitostí	200 Kč
Ohlášení živnosti	1 000 Kč
Bankovní poplatky za účet pro složení základního kapitálu	1 000 Kč
Zápis do obchodního rejstříku	5 000 Kč
Výpis z obchodního rejstříku	100 Kč
Výpis z živnostenského rejstříku	150 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>12 150 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle e-SRO.cz, 2019*

Celkový výdaj při založení s.r.o. vyšel na 12 150 Kč, což není malá částka a je třeba s ní počítat. Ovšem založení není jen o penězích, ale především o čase, který bude muset být obětován podnikatelem při veškerém zařizování a všech schůzkách ohledně založení.

## Výdaje na vybavení podniku

Tabulka č. 10: Vybavení podniku a podnikové prodejny

Název	Cena za kus	Počet kusů	Cena celkem
Kladkostroj	3 077 Kč	10	30 770 Kč
Rozporka na zavěšení masa	2 270 Kč	30	68 100 Kč
Porcovací stůl	5 000 Kč	2	10 000 Kč
Porcovací nůž	1 950 Kč	5	9 750 Kč
Komorová vakuová balička	47 064 Kč	1	47 064 Kč
Porcovací sekáček	3 000 Kč	5	15 000 Kč
Pilka na kosti	1 850 Kč	3	5 550 Kč
Brousek	1 660 Kč	5	8 300 Kč
Elektrická pila na maso	61 090 Kč	1	61 090 Kč
Lednice (veliká)	75 000 Kč	1	75 000 Kč
Mrazák	9 900 Kč	4	39 600 Kč
Sušička masa	5 000 Kč	5	25 000Kč
Gril	15 000 Kč	1	15 000 Kč
Pult	29 000 Kč	1	29 000 Kč
Hák na maso	250 Kč	60	15 000 Kč
Přepravka	200 Kč	50	10 000 Kč

Vozík	3 461 Kč	10	34 610 Kč
Pracovní stůl	4 302 Kč	7	30 114 Kč
Kasa elektronická	7 000 Kč	1	7 000 Kč
Účetní software	9 000 Kč		9 000 Kč
Podnikový PC	25 000 Kč	1	25 000 Kč
<b>CELKEM</b>			<b>569 948 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

Ceny jednotlivých položek jsou brány z internetových stránek obchodu Zemědělské potřeby M+S. Co se týče položek, který obchod nenabízí, jako například lednice či mrazák, tak tyto ceny byly odhadnuty díky analýze cen ledniček a mrazáků na Alza.cz.

### **Výdaje na propagaci**

Mezi další výdaje spojené se zahájením podnikání jsou na propagaci podniku. Jak již bylo zmíněno dříve, propagace bude tvořena internetovými stránkami, účtem na sociální síti Facebook a profilem na sociální síti Instagram. Co se týče sociálních sítí, tak ty jsou zcela zdarma, avšak pro začátek je možnost si zaplatit reklamu pro ostatní profily, které jsou v blízkém okolí, a právě jim se tato reklama o podniku bude zobrazovat.

**Tabulka č. 11: Výdaje na propagaci**

<b>Položka</b>	<b>Cena</b>
Doména pro webovou stránku (.cz)	241 Kč/rok
Propagace stránky na googlu	10 000 Kč/rok
Reklama na Facebooku	5 000 Kč/rok
Reklama na Instagramu	390 Kč/rok
<b>CELKEM</b>	<b>16 131 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

Cena reklamy na Facebooku byla zvolena dle rozmezí ceny, ve které se dá reklama pořídit. Toto rozmezí je mezi 30 Kč – 30 mil. Kč. Oproti tomu cena reklamy na Instagramu byla nastavena jako CPM (cena za 1000 zobrazení), a za rok se uvažuje, že reklama bude zobrazena nejméně 10 000 uživatelů.

**Tabulka č. 12:** Zahajovací rozvaha podniku Farma Těchonice, s.r.o.

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	6 569 948	Vlastní kapitál	6 814 948 Kč
- hmotný	6 560 948	Základní kapitál	6 814 948 Kč
- nehmotný	9 000 Kč		
Oběžný majetek	245 000 Kč		
- zásoby	30 000 Kč		
- bankovní účet	200 000 Kč		
- pokladna	15 000 Kč		
<b>CELKEM AKTIVA</b>	<b>6 814 948 Kč</b>	<b>CELKEM PASIVA</b>	<b>6 814 948 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

Dlouhodobý majetek se dělí na hmotný a nehmotný, přičemž hmotný majetek zahrnuje budovu podniku, která podnikatele bude stát 6 000 000 Kč a vybavení podniku v hodnotě 560 948 Kč. Nehmotný majetek zahrnuje účetní software v hodnotě 9 000 Kč. Do oběžného majetku jsou zařazeny zásoby, těmi je myšlený skot ke zpracování, dále peníze na bankovním účtu a v pokladně.

Podnikatel, pro kterého je tento podnikatelský plán určený a připravovaný se rozhodl, že nechce volit cestu půjčky od banky k financování, ale že celý majetek bude financovat ze svého v podobě základního kapitálu.

#### 4.10.2 Pravidelné náklady

##### Provozní náklady

Do pravidelných nákladů patří náklady provozní, na pracovníky a na suroviny. V následujících tabulkách budou tyto náklady vyčísleny jak v měsíčním horizontu, tak v ročním horizontu pro větší přehlednost a hlavně představivost.

**Tabulka č. 13:** *Provozní náklady*

<b>Položka</b>	<b>Cena za měsíc</b>	<b>Cena za rok</b>
Energie	35 000 Kč	420 000 Kč
Internet	400 Kč	4 800 Kč
Paušál - telefon	499 Kč	5 988 Kč
Distribuce masa	10 000 Kč	120 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>45 899 Kč</b>	<b>550 788 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

Co se týče provozních nákladů, skládají se z nákladů na energie (v neustálém provozu kvůli kvalitě masa), dále z nákladů na internet, který bude k připojení díky wi-fi po celém podniku, a sloužit bude především pro administrativního pracovníka a dále pro zákazníky, kteří zde budou nakupovat v podnikové prodejně. Náklady za paušál bude od O2, a bude nastaven na neomezené volání do všech sítí. Pro distribuci masa odběratelům bude najaté externí auto, které se specializuje převozem masa, má chladírenskou nástavbu a bude využito v době, ve které nebude ještě v podniku vlastní auto určené k přepravě masa.

##### Náklady na zaměstnance

Podnik bude ze začátku zaměstnávat pouze jednoho řezníka a skladníka. Dále k pultu bude zaměstnána jedna prodavačka, která bude obsluhovat zákazníky. Ohledně administrativy nebude nabrán žádný pracovník, jelikož podnikatel má již zkušenosti s administrativou podnikání.

Více zaměstnanců nebude pro začátek třeba, v případě nutnosti lze přijmout na určitou dobu brigádníka, například v době léta, kdy by vypomohl v podniku stejně jako pomocný zaměstnanec.

**Tabulka č. 14: Mzdové náklady**

Pracovník	Hrubá mzda	SP 25 %	ZP 9 %	Hrubá mzda + SP + ZP	Roční výdaj
Řezník	22 000 Kč	5 500 Kč	1 980 Kč	29 480 Kč	353 760 Kč
Skladník	18 000 Kč	4 500 Kč	1 620 Kč	24 120 Kč	289 440 Kč
Prodavačka	15 000 Kč	3 750 Kč	1 350 Kč	20 100 Kč	241 200 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>55 000 Kč</b>	<b>13 750 Kč</b>	<b>4 950 Kč</b>	<b>73 700 Kč</b>	<b>884 400 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

### Náklady na suroviny

Suroviny zde nejsou brány jako klasické suroviny, ale jako náklady na nákup skotu, který bude po porážce dále zpracovaný na jednotlivé maso pro budoucí staření či sušení, nebo bude maso určeno rovnou k prodeji.

Nelze přesně určit náklady například na 1 kg masa svíčkovy, protože cena skotu se odvíjí od váhy kusu v kilogramech. Podnik plánuje nakupovat skot mezi 2 a 3 rokem života, aby bylo maso mladé a chutné. To znamená, že se bude porážet skot mezi 300 – 500 kg (pro výpočty se bude uvažovat skot váhy 400 kg, což je váha celého kusu včetně kůže, hlavy, atd. Takže čistá váha masa, které bude použité je menší než 400 kg. Průměrná cena jednoho kilogramu v živém byla 47,44 Kč dle ČSÚ v roce 2018. S těmito údaji se bude dále počítat. Skot bude odebírán od dodavatele, kterým bude zemědělec přímo z místa podnikání.

V následující tabulce budou vyčísleny měsíční výdaje za skot.

**Tabulka č. 15:** *Náklady za nákup skotu*

<b>Položka</b>	<b>Optimistický odhad</b>	<b>Realistický odhad</b>	<b>Pesimistický odhad</b>
Býk	94 880 Kč	75 904 Kč	56 928 Kč
Kráva	94 880 Kč	75 904 Kč	56 928 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>189 760 Kč</b>	<b>151 808 Kč</b>	<b>113 856 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

Dle optimistického odhadu se měsíčně zpracuje 10 kusů skotu, 8 kusů skotu dle realistického odhadu a 6 kusů dle pesimistického odhadu. Vždy to bude půl na půl, co se týče býků a krav.

#### **4.10.3 Kalkulace příjmů**

Kalkulace příjmů bude zaznamenávat jak optimistickou, realistickou, tak pesimistickou možnost. Každá z těchto možností se bude skládat z určitého odhadovaného počtu zákazníků, kteří měsíčně navštíví podnikovou prodejnu a zakoupí určité množství masa, dále bude zahrnut prodej odběratelům různých řeznictví ve větších městech. Tyto hlediska budou dle možností rozčleněny a kalkulovány.

V odhadu se počítá se třemi odběrateli masa (obchod U Lidušky v Plzni, Marama, s.r.o. v Praze, Náš grunt, s.r.o. v Praze), kteří budou dále prodávat pod vlastním jménem. Každý odběratel bude chtít od každé položky, která se nachází v nabídce produktů, jiné množství v kilogramech, a tak bude níže uvedený souhrn jedné z možných objednávek masa dle zjištění od jednoho řeznictví. Předpokládá se objednávka, kde bude každý druh masa, ale každý ovšem v jiném množství. A tato objednávka se bude opakovat každý týden od 3 různých odběratelů.

Tato objednávka bude totožná jak pro možnost výpočtu z pesimistického, optimistického tak realistického pohledu.

**Tabulka č. 16:** *Možná objednávka od odběratele*

<b>Druh masa</b>	<b>Cena za kg</b>	<b>Počet v kg</b>	<b>Cena celkem</b>
Pravá svíčková	1099 Kč	7	7 693 Kč
Nízký roštěnec	549 Kč	5	2 745 Kč
Vysoký roštěnec	549 Kč	5	2 745 Kč
Zadní kýta (květová špička)	399 Kč	3	1 197 Kč
Zadní kýta (váleček)	439 Kč	3	1 317 Kč
Pupek	399 Kč	2	798 Kč
Veverka	369 Kč	2	738 Kč
Ořech	439 Kč	2	878 Kč
Loupaná plec	399 Kč	3	1 197 Kč
Krční filet	299 Kč	2	598 Kč
Maso burger	259 Kč	5	1 295 Kč
Masitá žebra vykostěná	105 Kč	3	315 Kč
Kližka	199 Kč	2	398 Kč
Polévková směs	99 Kč	4	396 Kč
Ohánka	199 Kč	2	398 Kč
<b>CELKEM</b>			<b>22 708 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*



Každý týden bude tedy objednávka odběratele stát 22 708 Kč a odběratelé jsou celkem tři. Pro podnik to bude výnos.

#### **Výpočet výnosů od odběratelů**

$$22\,708 * 3 = 68\,124 \text{ Kč}/3 \text{ odběratelé}/\text{týden}$$

$$68\,124 * 4 = 272\,496 \text{ Kč}/\text{měsíc}$$

Dále bude vypočten odhad týdenního prodeje v podnikové prodejně. Jelikož je podnik v malé vesničce, budou čísla zákazníků nízká, avšak pro další měsíce se tyto čísla budou zvedat z důvodu propagace na sociálních sítích.

Pro první půl rok bude tedy bráno v úvahu, že podnik denně dle realistické varianty navštíví průměrně 20 zákazníků, dle optimistické varianty 30 zákazníků a dle pesimistické varianty pouze 10 lidí. Pro výpočet bude uvažováno otevření podnikové prodejny od pondělí do pátku. Jeden zákazník v podnikové prodejně utratí cca mezi 200 - 400 Kč za hovězí maso jak stařené tak sušené. K výpočtu bude vzato 300 Kč jako průměr.

#### **Výpočet příjmů z prodeje dle realistické varianty:**

$$20 * 300 = 6\,000 \text{ Kč}/\text{den}$$

$$6\,000 * 5 = 30\,000 \text{ Kč}/\text{týden}$$

$$30\,000 * 4 = 120\,000 \text{ Kč}/\text{měsíc}$$

#### **Výpočet příjmů z prodeje dle optimistické varianty:**

$$30 * 300 = 9\,000 \text{ Kč}/\text{den}$$

$$9\,000 * 5 = 45\,000 \text{ Kč}/\text{týden}$$

$$45\,000 * 4 = 180\,000 \text{ Kč}/\text{měsíc}$$

#### **Výpočet příjmů z prodeje dle pesimistické varianty:**

$$10 * 300 = 3\,000 \text{ Kč}/\text{den}$$

$$3\,000 * 5 = 15\,000 \text{ Kč}/\text{týden}$$

$$15\,000 * 4 = 60\,000 \text{ Kč}/\text{měsíc}$$

**Tabulka č. 17: Plánovaný výkaz zisků a ztrát pro první rok**

Položka	Optimistický odhad		Realistický odhad		Pesimistický odhad	
	Měsíc	Rok	Měsíc	Rok	Měsíc	Rok
Výnosy z prodeje	452 496 Kč	5 429 952 Kč	392 496 Kč	4 709 952 Kč	332 496 Kč	3 989 952 Kč
Náklady na zaměstnance	73 700 Kč	884 400 Kč	73 700 Kč	884 400 Kč	73 700 Kč	884 400 Kč
Provozní náklady	45 899 Kč	550 788 Kč	45 899 Kč	550 788 Kč	45 899 Kč	550 788 Kč
Náklady za nákup skotu	189 760 Kč	2 277 120 Kč	151 808 Kč	1 821 696 Kč	113 856 Kč	1 366 272 Kč
Daň z příjmů	27 170 Kč	326 230 Kč	22 990 Kč	276 070 Kč	18 810 Kč	225 720 Kč
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>115 967 Kč</b>	<b>1 391 414 Kč</b>	<b>98 099 Kč</b>	<b>1 176 998 Kč</b>	<b>80 231 Kč</b>	<b>962 772 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V tabulce se při výpočtech předpokládá, že výnosy se budou rovnat příjmům. Výnosy z prodeje se skládají z výnosů z prodeje masa třem odběratelům v hodnotě 272 496 Kč za měsíc jak v odhadu optimistickém, realistickém, tak pesimistickém. A k výnosům z prodeje masa odběratelům bude přičten výnos z prodeje zákazníkům, kteří navštíví přímo podnikovou prodejnu. Zde už se počet zákazníků liší v ohledu na různé odhady (realistický – 120 000 Kč/měsíc, optimistický – 180 000 Kč/měsíc, pesimistický – 60 000 Kč/měsíc)

Jak je možné vidět z tabulky, tak výsledek hospodaření se bude odvíjet od prodeje masa jak odběratelům, tak zákazníkům přímo v podnikové prodejně. V kalkulaci příjmů lze vidět, že v rámci optimistického odhadu podnik dosáhne 115 967 Kč za měsíc. V rámci realistického a pesimistického odhadu by podnik stále kalkuloval vysoký zisk, takže když

nastane situace, že podnikovou prodejnu navštíví málo zákazníků v daný měsíc, neznamená to pro podnik až tak velké problémy. Největší část příjmu totiž tvoří objednávky od odběratelů, kteří maso budou kupovat za účelem dalšího prodeje.

Každý zisk bude ještě zdaněn daní z příjmů právnických osob, u kterých je sazba 19 %, protože se jedná o společnost s ručením omezeným a v případě vyplacení zisku majiteli pro své účely ještě zdaněn daní z příjmů fyzických osob, u kterých je sazba 15 %.

Tedy v případě realistického odhadu bude zisk 121 089 Kč za měsíc, zaokrouhleno na 121 000 Kč a z toho výpočet zisku po zdanění, který je 98 099 Kč.

#### 4.10.4 Plánované cash flow na konci roku

Pro větší přehled, co se týče finančních toků podniku v prvním roce, je zde vytvořen plánovaný cash flow, ve kterém jsou zohledněny všechny příjmy a výdaje, které podnik za první rok realizuje. Nutno dodat, že výpočet cash flow je pro realistický odhad.

**Tabulka č. 18:** *Plánované cash flow*

<b>Plánovaný CASH FLOW v Kč k 31. 12. 2019</b>	
Příjmy z prodeje produktů	+ 4 709 952
Spotřeba na materiál (skot)	- 1 821 696
Vyplacené mzdy (včetně SP a ZP)	- 884 400
Ostatní provozní náklady	- 550 788
<b>CASH FLOW</b>	<b>+ 1 453 068</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

Výsledek cash flow je tedy 1 453 068 Kč. K tomuto výsledku se došlo tak, že se vzaly reálné příjmy z prodeje (4 709 952 Kč), a od nich se postupně odečetla spotřeba na materiál reálně zaplacená, zde myšlen skot (1 821 696 Kč), dále vyplacené mzdy včetně SP a ZP (884 400 Kč) a jako poslední se odečetly ostatní provozní náklady (550 788 Kč).

#### **4.10.5 Rentabilita vlastního kapitálu**

V úvahu je brán zisk po zdanění z realistického odhadu.

$$\text{ROE} = 1\,176\,998 / 6\,814\,948 = 0,1727$$

Z toho je vidět, že podnik hospodaří s kapitálem vloženým do podnikání jen 17 procenty vůči vlastnímu kapitálu.

#### **4.10.6 Rentabilita tržeb**

I v tomto případě je brán zisk po zdanění z odhadu realistického.

$$\text{ROS} = 1\,176\,998 / 4\,709\,952 = 0,24989596$$

Rentabilita tržeb by se měla pohybovat mezi 2 – 50 procenty a v nejlepším případě by měla přesahovat 10 procent. V tomto případě je rentabilita necelých 25 procent, což je dobrý ukazatel pro podnikatele.

#### **4.10.7 Doba návratnosti investice**

Celková investice vložená do podnikání bude 6 814 948 Kč a cash flow za první rok podnikání bude 1 453 068 Kč.

$$\text{Doba návratnosti investice} = 6\,814\,948 / 1\,453\,068 = 4,69$$

Doba návratnosti celkové investice vložené do podnikání bude tedy mezi čtvrtým a pátým rokem podnikání.

#### **4.11 Rizika plánu**

Mezi hlavní rizika tohoto podnikání byly vzaty v úvahu ty rizika, které jsou zásadní a mohly by mít veliký vliv na podnik, pokud by nastaly.

- R1 - Výpadek energie

Výpadkem energie je myšleno, když v podniku přestane fungovat dodávka energie, nebo z nějakého důvodu vypadne proud na nějakou dobu.

- R2 - Ztráta odběratele masa

Toto riziko spočívá v tom, když odběratel, který od podniku odebírá maso a podnik s ním má naplánovanou spolupráci, se rozhodne, že už nadále nebude chtít odebírat maso od podniku.

- R3 - Nevhodné místo podnikání

Riziko, které souvisí s lokalitou, kde se podnik nachází. S tím také souvisí výskyt potenciálních zákazníků v dané lokalitě.

- R4 - Špatná propagace

Špatnou propagací se myslí to, když podnik a jeho produkty budou špatně propagovány na sociálních sítích, a nebudou tím pádem získávání nových zákazníků.

- R5 - Nespolehliví zaměstnanci

Riziko týkající se zaměstnanců podniku. Pokud zaměstnanci budou nespolehliví a nebudou pracovat, jak mají, pro podnik to bude znamenat riziko pro budoucí chod podniku.

- R6 – Ztráta dodavatele skotu

V případě nastání situace, že dodavatel skotu vypoví smlouvu a nebude nadále chtít dodávat skot na zpracování masa z nějakých důvodů, bude to pro podnik znamenat riziko.

**Tabulka č. 19: Registr rizik**

Riziko	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	P*D
R1	Vypadne proud a ve skladu se začne kazit maso	1	16	16
R2	Odběratel vypoví smlouvu o odebírání masa	3	8	24
R3	Špatná lokalita podniku, malý výskyt zákazníků	2	8	16
R4	Neefektivní propagace na sociálních sítích	2	4	8

R5	Pozdní příchody, špatně zpracované maso, špatný přístup k práci	3	16	48
R6	Dodavatel vypoví smlouvu	2	8	16

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

Dle propočtů dopadu a pravděpodobnosti se dají rizika seřadit podle jejich závažnosti od nejvyššího po nejnižší:

- 1) Nespolehliví zaměstnanci
- 2) Ztráta odběratele masa
- 3) Nevhodné místo podnikání
- 4) Ztráta dodavatele skotu
- 5) Výpadek energie
- 6) Špatná propagace

### **Opatření proti rizikům**

#### Nespolehliví zaměstnanci

Při výběru bude kladen vysoký důraz na kvalitu zaměstnanců, a hlavně bude přihlíženo na to, zda má praxi v oboru. Přijímání zaměstnanců do podniku bude nejprve na základě životopisu, který bude zaslán e-mailem, a pokud životopis přesvědčí podnikatele, tak bude následovat osobní pohovor. Zaměstnanci budou proškoleni osobně podnikatelem a navíc díky jeho časté přítomnosti budou neustále pod dohledem.

#### Ztráta odběratele masa

Toto riziko spočívá v tom, že by podniku odběratel masa vypověděl smlouvu a začal odebírat maso od konkurence. Opatřením vůči tomuto riziku je například v dobré spolupráci, to znamená připravovat odběrateli vždy kvalitně zpracované maso, na které si koneční spotřebitelé nebudou stěžovat. Dalším opatřením je například smlouva na delší dobu, která by v případě odstoupení musela být dodržena a podnik by tak měl čas na to, aby si začal hledat jiné odběratele masa.

### Nevhodné místo podnikání

Ohledně tohoto rizika je velmi složité hledat změnu. Podnikatel zvolil místo podnikání z důvodu, že v této vesnici má dobré vztahy s lidmi a především se v této vesnici nachází dodavatel skotu, který bude podnik zpracovávat. Jako možnost se jeví po určité době podnikání otevřít prodejnu podniku ve větším městě, kde by bylo maso podniku prodáváno a byl by tedy větší odbyt.

### Ztráta dodavatele skotu

Opatření lze zajistit dlouhodobou smlouvou s dodavatelem. Dále je možnost domluvy s jiným zemědělcem v okolí o nákupu skotu na porážku.

### Výpadek energie

Proti tomuto riziku se lze chránit záložním zdrojem, který by v případě výpadku přepnul jističe elektřiny na zdroj nakumulované energie a na určitou dobu by tak zastoupil klasickou energii. Další možnost je mít centrálu, která by se při výpadku energie zapnula a produkovala energii, díky které by fungovalo chlazení masa.

### Špatná propagace

Opatření proti špatné propagaci lze zajistit tak, že úkol propagovat bude zadán nejenom jedné osobě či firmě, ale bude to delegováno mezi více lidí, a každý bude propagovat produkty firmy na jiné sociální síti, čímž bude opatřeno riziko špatné propagace.

## 5 Kritické zhodnocení podnikatelského plánu

Základem pro úspěšnost podniku je získání spokojených zákazníků, kteří budou v první řadě šířit dobré jméno podniku a za druhé budou šířit informace o nabídce a kvalitě produktů nabízených podnikem. Právě proto se podnik v začátku podnikání zaměří nejvíce na dobrou propagaci, která bude rozšiřovat povědomí o existenci podniku a díky ní také bude získávat nové a stálé zákazníky.

Jelikož se podnik nachází v místě, které není ideální ohledně osídlení lidmi, bude zkraje čelit nízké návštěvnosti, která by se ale s postupem času měla zvyšovat díky propagaci.

Co se týče konkurence, tak v místě podnikání ani v jeho blízkém okolí neexistuje podnik, který by v oboru zpracování hovězího stařeného a sušeného masa podnikal, a proto by se tento podnik měl stát jedním z hlavních dodavatelů hovězího stařeného a sušeného masa pro okolní města.

V rámci podnikatelského plánu byl zpracován finanční plán na základě tří odhadů, které se odlišují v počtu zákazníků. Dle odhadu optimistického by byl podnikatel v zisku 115 967 Kč za měsíc. Tento zisk by měl být dostatečně veliký pro pokračování v provozu podniku a jeho splácení závazků.

Dle odhadu realistického by podnik vykazoval zisk 98 099 Kč za měsíc. I při tomto zisku by podnik mohl dále fungovat bez větších finančních problémů. Dostatečně velké příjmy by stačily k pokrytí závazků a dodaly by pocit jistoty ohledně podnikání, a k tomu všemu by se podnikatel mohl věnovat více propagaci a získávání nových zákazníků.

Podle odhadu pesimistického by podnik byl v zisku 80 231 Kč za měsíc. Tento zisk by byl dostatečně veliký k pokrytí provozních nákladů, avšak už by nezbylo mnoho finančních prostředků například na dobrou propagaci. V tomto případě by měl podnikatel udělat analýzu, která by ukazovala, zda je podnik správně propagován, zda o něm vědí potenciální zákazníci a jaký je problém v dosavadní propagaci.

V těchto odhadech je velmi dobré vidět, že příjmy podniku velmi záleží na počtu zákazníků, kteří navštěvují podnik. Pokud nastane období, kdy zákazníci nenavštíví podnik, může to mít veliký dopad na fungování podniku. Proto je důležité, aby podnik stále propagoval své produkty a snažil se získat nové zákazníky.



Nejzávažnější identifikované riziko spočívá v nespolehlivosti zaměstnanců. Když budou zaměstnanci nespolehliví, nebudou chodit včas, nebudou pracovat, jak mají a jejich práce bude nekvalitní, tak to bude mít veliký dopad na chod podniku. Opatření vůči tomuto závažnému riziku je v neustálém dohledu podnikatelem, alespoň do určité doby od přijetí.

## **Závěr**

Cílem bakalářské práce bylo vypracování podnikatelského plánu pro podnik Farma Těchonice, s.r.o., dílčími cíli pak seznámení se samotným podnikem a jeho okolím, vypracování SWOT analýzy, identifikace rizik a také provedení finanční analýzy co se týče odhadu výdajů a příjmů podniku pro první rok provozu a v poslední řadě kritické zhodnocení sestaveného podnikatelského plánu.

Praktická část vycházela ze získaných poznatků z teoretické části bakalářské práce. Nejprve autor obeznámil čtenáře se základními informacemi o podniku. Poté provedl analýzu trhu pomocí různých nástrojů. Makroprostřední bylo zanalyzováno díky PEST analýzy, a dále byl sestaven Porterův model pěti sil, ve kterém byly zkoumány síly, které přímo působí na podnik. Sestavena byla také SWOT analýza, ve které byly shrnuty silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby.

Následně byly popsány produkty, které bude podnik prodávat a místo provozovny včetně výhod a nevýhod. Zmíněno bylo také, jak bude podnik distribuovat své produkty.

V další části byly popsány cíle a vize podniku, také byl sestaven marketingový a obchodní plán pomocí marketingové mixu 4P, ve kterém bylo mimo jiné zmíněno, jak bude podnik efektivně propagovat své produkty na sociálních sítích, a to konkrétně na Facebooku a Instagramu.

Velkou pozornost autor tohoto plánu věnoval finančnímu plánu. Nejprve byly vypočteny jednorázové výdaje spojené se založením společnosti s ručením omezeným a také výdaje nutné pro vybavení podniku. Z těchto faktů byla následně sestavena zahajovací rozvaha. V další části autor sestavil pravidelné výdaje, do kterých zahrnul výdaje s provozem, s výdaji na zaměstnance a také s výdaji na suroviny potřebné k podnikání. Pro kalkulaci variabilních výdajů byly vyčísleny měsíční i roční náklady na suroviny dle optimistického, realistického a pesimistického odhadu. Tyto odhady se odlišují v počtu zákazníků, kteří navštíví a zakoupí v podniku produkty. Dále byly sestaveny i měsíční a roční příjmy dle stejných tří scénářů. V rámci optimistického a realistického scénáře vyšel dostatečně veliký zisk, aby podnikatel mohl dále podnik provozovat a navíc mohl investovat například do propagace. V případě odhadu pesimistického by podnik stále vykazoval zisk, avšak už ne tak veliký, jako tomu bylo v předchozích případech, a tak by podnikatel sice mohl pokračovat v provozu podniku, ale už by nezbylo mnoho financí

pro případné zlepšení. Růst či zlepšování podniku záleží tedy na zisku, a ten je závislý na počtu zákazníků.

Závěrečná kapitola podnikatelského plánu poukazovala na možná rizika, jejich identifikaci a opatření vůči nim. Byla určena pravděpodobnost jejich nastání a míra dopadu na podnikání. Poté byly rizika seřazeny od nejzávažnějšího po nejméně závažné.

Podnikatelský plán byl kriticky zhodnocen na základně úspěšnosti a realizovatelnosti v případě naplnění pesimistického, optimistického a realistického odhadu.

Zhotovený podnikatelský plán obsahuje dostatek faktů pro kvalifikované rozhodnutí, zda je tento plán realizovatelný.

## Seznam tabulek

<b>Tabulka č. 1:</b> Rozdělení podniků podle Evropské komise .....	11
<b>Tabulka č. 2:</b> Nástroje strategické analýzy .....	25
<b>Tabulka č. 3:</b> SWOT analýza .....	26
<b>Tabulka č. 4:</b> Zahajovací rozvaha .....	28
<b>Tabulka č. 5:</b> Rizikové oblasti .....	30
<b>Tabulka č. 6:</b> Matice rizik .....	30
<b>Tabulka č. 7:</b> Porovnání cen masa s konkurencí .....	41
<b>Tabulka č. 8:</b> SWOT analýza podniku .....	44
<b>Tabulka č. 9:</b> Výdaje spojené se založením s.r.o. ....	48
<b>Tabulka č. 10:</b> Vybavení podniku a podnikové prodejny .....	49
<b>Tabulka č. 11:</b> Výdaje na propagaci .....	50
<b>Tabulka č. 12:</b> Zahajovací rozvaha podniku Farma Těchonice, s.r.o. ....	51
<b>Tabulka č. 13:</b> Provozní náklady .....	52
<b>Tabulka č. 14:</b> Mzdové náklady .....	53
<b>Tabulka č. 15:</b> Náklady za nákup skotu .....	54
<b>Tabulka č. 16:</b> Možná objednávka od odběratele .....	55
<b>Tabulka č. 17:</b> Plánovaný výkaz zisků a ztrát pro první rok .....	57
<b>Tabulka č. 18:</b> Plánované cash flow .....	58
<b>Tabulka č. 19:</b> Registr rizik .....	60

## Seznam obrázků

<b>Obrázek č. 1:</b> Rozdělení živností.....	13
<b>Obrázek č. 2:</b> Rozdělení podnikání právnických osob.....	15
<b>Obrázek č. 3:</b> Logo společnosti Farma Těchonice, s.r.o.....	32
<b>Obrázek č. 4:</b> Části těla skotu.....	36
<b>Obrázek č. 5:</b> Spotřeba masa na obyvatele v hodnotě na kosti .....	39
<b>Obrázek č. 6:</b> Maso v hodnotě na kosti.....	40

## Seznam zkratk

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČSÚ	Český statistický úřad
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Earnings after Taxes
Kč	Koruna česká
Ks	kus
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka
SP	sociální pojištění
ZP	zdravotní pojištění

## Seznam použité literatury

- BIO maso z chebska - KSZ s.r.o.. *BIO maso z chebska - KSZ s.r.o.*. Cit. 12. 4. 2019, dostupné z: <https://www.biomasozchebska.cz/hovezi-krava/>
- Fotr, J., & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada.
- Hisrich, R., & Peters, M. (1996). *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing.
- iPodnikatel.cz. (31. Leden 2011). *iPodnikatel.cz*. Cit. 10. Únor 2019, z iPodnikatel.cz: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-obchodni-spolecnosti/evropska-spolecnost-se-kapitalova-obchodni-spolecnost-zalozena-evropskym-pravem.html>
- jakpodnikat.cz. (28. Srpen 2014). *Podmínky pro získání živnosti*. Získáno 14. Duben 2019, z jakpodnikat.cz: <http://www.jakpodnikat.cz/vseobecne-podminky-ziskani-zivnosti.php>
- Koráb, V., Režňáková, M., & Peterka, J. (2007). *Podnikatelský plán*. Brno, Česká republika: Computer Press, a. s.
- Procházková, P. T., & kolektiv, a. (2015). *Podniková ekonomika I*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Redakce, F. (14. Prosinec 2018). *firmy.finance.cz*. Získáno 8. Březen 2019, z [firmy.finance.cz](http://www.firmy.finance.cz): [www.firmy.finance.cz](http://www.firmy.finance.cz)
- Srpová, J. a. (2011). *Podnikatelský plán a strategie I. vyd.* Praha: Grada.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
- Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada.
- Vyhláška č. 69/2016 Sb., vyhláška o požadavcích na maso, masné výrobky, produkty rybolovu a akvakultury a výrobky z nich, vejce a výrobky z nich
- Zákon č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání (živnostenský
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

## Seznam příloh

### Příloha A: Spotřeba potravin za rok 2017

01	POTRAVINY A NEALKOHOLICKÉ NÁPOJE	Měšici jednotka Unit	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Index 2017/2016
01.1	POTRAVINY												
01.1.1	PEKÁRENSKÉ VÝROBKY, OBILOVINY												
	Obiloviny v hodnotě zrna	kg	133,7	144,7	138,6	151,7	145,1	143,4	140,8	143,5	145,6	<b>143,5</b>	98,6
	pšenice	kg	114,6	124,0	120,0	130,4	125,0	122,5	119,5	122,1	124,1	<b>122,7</b>	98,9
	žito	kg	10,9	13,3	11,0	11,7	10,7	11,6	12,0	11,3	11,4	<b>11,0</b>	95,8
	kukuřice	kg	0,7	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,1	1,2	<b>1,3</b>	112,6
	ostatní obiloviny	kg	2,6	2,4	2,2	3,4	3,4	3,0	2,5	2,5	2,3	<b>2,1</b>	88,8
	rýže	kg	4,9	4,2	4,5	5,3	5,2	5,4	5,8	6,5	6,5	<b>6,5</b>	98,9
	Obiloviny v hodnotě mouky	kg	105,2	113,0	108,7	118,7	113,3	112,3	111,2	113,3	114,9	<b>113,5</b>	98,8
	pšeničná mouka	kg	90,2	96,7	93,6	101,7	97,5	95,6	93,2	95,2	96,8	<b>95,7</b>	98,9
	žitná mouka	kg	8,5	10,4	8,5	9,1	8,3	9,0	9,6	9,1	9,2	<b>8,8</b>	95,9
	kroupy, ječná krupice, ovesné vločky	kg	0,9	1,3	1,2	1,4	1,4	1,4	1,6	1,8	1,9	<b>1,7</b>	93,6
	ostatní mouky	kg	0,7	0,4	0,9	1,2	0,9	0,9	0,9	0,8	0,6	<b>0,9</b>	146,8
	rýže	kg	4,9	4,2	4,5	5,3	5,2	5,4	5,8	6,5	6,5	<b>6,5</b>	98,9
	Mlýnské a pekárenské výrobky												
	chléb	kg	44,1	43,4	40,9	42,4	41,3	39,3	40,0	39,8	39,7	<b>39,2</b>	98,6
	pšeničné pečivo	kg	44,6	53,4	51,5	57,2	56,9	51,2	52,7	47,9	50,1	<b>50,4</b>	100,7
	trvanlivé pečivo	kg	9,8	9,5	8,7	10,7	8,5	9,6	8,7	8,1	7,9	<b>7,8</b>	99,1
	těstoviny	kg	6,1	6,6	7,1	6,7	7,1	7,6	7,3	7,5	7,1	<b>7,8</b>	108,7
01.1.2	MASO V HODNOTĚ NA KOSTI	kg	80,4	78,8	79,1	78,6	77,4	74,8	75,9	79,3	80,3	<b>80,3</b>	100,0
	Vepřové	kg	41,3	40,9	41,6	42,1	41,3	40,3	40,7	42,9	42,8	<b>42,3</b>	98,8
	Hovězí	kg	10,1	9,4	9,4	9,1	8,1	7,5	7,9	8,1	8,5	<b>8,4</b>	99,5
	Telečí	kg	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	<b>0,1</b>	98,2
	Skopové, kozí, koňské	kg	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	<b>0,4</b>	102,8
	Drůbeží	kg	25,0	24,8	24,5	24,5	25,2	24,3	24,9	26,0	26,8	<b>27,3</b>	101,8

## **Abstrakt**

URS, Lukáš. *Podnikatelský plán*. Plzeň, 2019. 69 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** podnikatelský plán, SWOT analýza, finanční plán, Porterův model

Cílem této bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu nového podniku Farma Těchonice, s.r.o., který bude zpracovávat hovězí maso a prodávat jej ve stařené či sušené podobě. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, různé právní formy podnikání včetně výhod a nevýhod. Dále jsou teoreticky rozebrány jednotlivé části podnikatelského plánu. Nabyté poznatky z teoretické části jsou využity v praktické části podnikatelského plánu pro podnik Farma Těchonice s.r.o. Praktická část této práce se zabývá analýzou podniku pomocí SWOT analýzy, dále analýzou trhu pomocí Porterova modelu pěti sil a PEST analýzy. Dále obsahuje podrobné rozebrání 4P marketingového mixu. Byl také zpracován finanční plán a analýza možných rizik. Na závěr bylo provedeno kritické zhodnocení vypracovaného podnikatelského plánu.



## **Abstract**

URS, Lukáš. *Business plan*. Plzeň, 2019. 69 s. Bachelor thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Keywords:** business plan, SWOT analysis, financial plan, Porter's model

The main aim of this bachelor thesis is to create a business plan for a new company Farma Těchonice, s.r.o., which will process beef and sell it in aged or dried form. The theoretical part explains the basic concepts, various legal forms of businesses, including their advantages and disadvantages. Furthermore, the individual parts of the business plan are theoretically analyzed. The acquired knowledge of the theoretical part is used in the practical part of the business plan for Farma Těchonice s.r.o. The practical part of the thesis deals with the analysis of the company using SWOT analysis, market analysis using Porter's five forces model and PEST analysis. It also includes detailed analysis of the 4P marketing mix. Financial plan and an analysis of potential risks were also processed. Finally, a critical evaluation of the business plan was carried out.