



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – ZALOŽENÍ PROVOZOVNY NA ZPRACOVÁNÍ A PRODEJ HOVĚZÍHO MASA

BUSINESS PLAN - ESTABLISHMENT FOR PROCESSING AND SALE OF BEEF MEAT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jan Uchytíl

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Jan Uchytíl**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

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

Podnikatelský záměr – založení provozovny na zpracování a prodej hovězího masa

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského záměru na založení provozovny na zpracování a prodej hovězího masa. Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část shrnuje teorii, která obsahuje potřebná teoretická východiska v rámci, kterých je zpracována analytická a návrhová část. Druhou hlavní částí je analytická část, která shrnuje výsledky průzkumu dotazníkového šetření a strategické analýzy. V poslední návrhové části je zpracován samotný podnikatelský záměr.

Základní literární prameny:

FOTR, Jiří. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, Vojtěch; REŽŇÁKOVÁ, Mária; PETERKA, Jiří. Podnikatelský plán. Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip, et al. Moderní marketing. Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. Nakladatelství C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.

VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. Grada, 2012. ISBN 978-80-2-7-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského záměru na založení provozovny na zpracování a prodej hovězího masa. Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část shrnuje teorii, která obsahuje potřebná teoretická východiska v rámci, kterých je zpracována analytická a návrhová část. Druhou hlavní částí je analytická část, která shrnuje výsledky průzkumu dotazníkového šetření a strategické analýzy. V poslední návrhové části je zpracován samotný podnikatelský záměr.

Abstract

The master's thesis deals with the creating of business plan of the establishment for the processing and sale of beef. The thesis is divided into three main parts. The first part summarizes the theory, which contains the necessary theoretical background within which the analytical and solution proposal part is processed. The second main part is the analytical part, which summarizes the results of the questionnaire survey and strategic analysis. In the last solution proposal part, the business plan itself is created.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, podnikání, strategická analýza, kvantitativní výzkum, finanční plán, bod zvratu, hodnocení rizik

Key words

Bussines plan, bussines, strategic analysis, quantitative research, financial plan, break-even point, risk assessment

Bibliografické citace

UCHYTIL, Jan. Podnikatelský záměr – Založení provozovny na zpracování a prodej hovězího masa. Brno, 2021. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135719>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Tomáš Heralecký.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 16. května 2021

.....

Podpis studenta

Poděkování

Rád bych touto cestou upřímně chtěl poděkovat mému vedoucímu panu Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady, ochotu a trpělivost. Dále patří mé poděkování rodině a přátelům, kteří mě podporovali v mém studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
2.1 Podnikatel.....	11
2.2 Podnikání a právní formy podnikání.....	11
2.2.1 Fyzické osoby	12
2.2.2 Podnikání právnických osob	13
2.3 Podnik	14
2.4 Podnikatelský záměr	15
2.4.1 Podmínky zpracování podnikatelského plánu	15
2.4.2 Struktura podnikatelského plánu.....	16
2.5 Strategická analýza	17
2.5.1 SLEPT analýza.....	17
2.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	19
2.5.3 McKinsey model 7S.....	20
2.5.4 SWOT analýza	23
2.6 Marketingový mix.....	23
2.7 Zdroje financování podnikatelských aktivit.....	24
2.7.1 Vlastní zdroje financování	24
2.8 Finanční plán.....	25
2.8.1 Rozvaha.....	26
2.8.2 Výkaz zisku a ztrát	26
2.8.3 Analýza bodu zvratu	26
2.8.4 Doba splatnosti.....	27
2.9 Hodnocení rizik.....	27
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	28
3.1 Marketingový výzkum	28
3.1.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	28
3.1.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	33
3.2 SLEPT analýza.....	34
3.2.1 Sociální faktory	34
3.2.2 Legislativní faktory	36

3.2.3 Ekonomické faktory	37
3.2.4 Politické faktory	37
3.2.5 Technologické faktory	38
3.3 Porterova analýza pěti sil	38
3.3.1 Konkurenční rivalita na trhu	39
3.3.2 Hrozba nových konkurentů	39
3.3.3 Hrozba substitutů a komplementů	40
3.3.4 Vyjednávací síla odběratelů	40
3.3.5 Vyjednávací síla dodavatelů	40
3.4 McKinsey Analýza 7S	41
3.4.1 Strategie	41
3.4.2 Struktura.....	41
3.4.3 Systémy řízení.....	41
3.4.4 Styl řízení	41
3.4.5 Spolupracovníci	42
3.4.6 Schopnosti.....	42
3.4.7 Sdílené hodnoty	42
3.5 SWOT analýza	42
3.5.1 Silné stránky	43
3.5.2 Slabé stránky	43
3.5.3 Příležitosti	43
3.5.4 Hrozby.....	44
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	45
4.1 Základní popis podniku.....	45
4.2 Marketingový mix.....	46
4.2.1 Produkt.....	46
4.2.3 Cena	46
4.2.4 Distribuce	47
4.2.5 Propagace	47
4.3 Finanční plán.....	48
4.3.1 Zahajovací rozvaha	48
4.3.2 Počáteční náklady	49
4.3.5 Očekávané náklady	52
4.3.3 Financování projektu.....	52
4.3.4 Očekávané příjmy a zisk provozovny	55

4.3.6 Odpisy majetku	57
4.3.7 Předpokládaný výkaz zisku a ztrát.....	58
4.3.8 Analýza bodu zvratu	61
4.3.9 Doba návratnosti investice	63
4.4 Analýza a hodnocení rizik.....	63
4.4.1 Identifikace rizik	63
4.4.2 Hodnocení rizik.....	64
4.4.3 Návrhy ke snížení rizik	67
5 ZÁVĚR.....	70
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	73
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	76
SEZNAM GRAFŮ A VZORCŮ	77
SEZNAM OBRÁZKŮ	78
SEZNAM TABULEK.....	79

ÚVOD

V dnešní době je poměrně složité podnikat v zemědělství jako soukromý subjekt. Je zde spousta bariér a jiných překážek, které je nezbytné překonat. Zemědělské subjekty se tak snaží najít různé způsoby, jak vytvořit životaschopný projekt, který přinese nový vítr do jejich podnikání. Jednou z bariér je i výroba a distribuce českých kvalitních potravin, které pochází přímo od výrobce, v tomto případě od farmáře. Důvodem potíží jsou velkovýrobní závody a zpracovny potravin, které sice vykupují hovězí dobytek od farmářů, avšak za zlomek skutečné ceny. Tento fakt vede k postupnému mizení rodinných farem po celé České republice, které jsou zkupovány velkými zemědělskými podniky. S rodinnými farmami tak mizí nejen kvalitní potraviny, ale i tradice, které zde přetrvávají často po generace. Jednou z farem je i rodinná farma Šeborov, na které působí inženýr Pavel Uchytíl, který se snaží vytvořit další podnikatelskou příležitost pro zmíněnou rodinou farmu a zkrátit dodavatelský řetězec, díky čemuž by nebylo třeba prodávat hovězí dobytek velkým zpracovněm za podhodnocenou cenu, ale mohl by vyrobit a dostat svůj produkt přímo ke konečnému zákazníkovi. Proto se rozhodl pro vlastní podnikání v rámci, kterého chce vytvořit provozovnu na zpracování a prodej hovězího masa.

Vzhledem k projektu, kde se nachází spousta informací, které jsou mi neznámé, využil jsem znalosti inženýra Pavla Uchytila k získání všech potřebných dat k realizaci podnikatelského záměru. Podnikatelský plán slouží k ověření plánu realizace projektu. Vypracování kvalitního podnikatelského plánu, tak může pomoci podnikateli snížit rizika a zároveň zvyšovat pravděpodobnost pro podnik dosahovat dlouhodobého zisku. Jedná se tedy o plán, který podnikateli dává jednotlivé kroky, které mu jsou nápomocny nejen při realizaci, ale i během podnikání.

První částí je teoretická část, která definuje základní pojmy, které jsou použity v diplomové práci. Následně jsou zde popsány jednotlivé metody vypracování podnikatelského záměru. Následně jsou definovány nástroje pro analyzování vnitřního a vnějšího prostředí podniku a následného shrnutí.

Praktická část je uvedena popisem podnikajícího subjektu. Následuje marketingový mix, dále finanční plán a hodnocení rizik.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování podnikatelského záměru na zřízení provozovny na zpracování a prodej hovězího masa a zhodnocení jeho životaschopnosti. Podnikatel, který se chystá projekt realizovat disponuje potřebnými znalostmi a zkušenostmi ze zemědělské činnosti. Podnikatelský záměr využívá tyto zkušenosti a znalosti a shrnuje potřebné informace do jednoho dokumentu na jehož základě bude vybudována provozovna.

Jedním z dílčích cílů je analýza trhu, která shrnuje vnější a vnitřní prostředí. Dalšími cíli jsou obchodní a marketingový plán, následně finanční plán a zhodnocení rizik podnikatelského záměru.

Podnikatelský záměr je rozdělen na tři zpracované části, kterými jsou teoretická část, analytická část a návrhová část. První část obsahuje zpracované teoretické pojmy a východiska, které definují informace, které se týkají založení podnikání, vytvoření podnikatelského záměru, definování analýz, marketingový mix, finanční plán a hodnocení rizik.

Druhá část představuje analýzu trhu skrze představení výsledků dotazníkového šetření. Následují zpracované potřebné analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Konkrétně se jedná o analýzy SLEPT, Porterova analýza pěti sil, McKinsey analýza 7S a SWOT analýza, která shrnuje všechny předchozí analýzy.

Poslední třetí částí jsou vlastní návrhy a řešení, které se věnují přímo tvorbě podnikatelského záměru pro vytvoření provozovny na prodej a zpracování hovězího masa. První část se týká základního popisu podniku a představení podnikatelského subjektu. Následně je zpracován marketingový mix. Dále je představen finanční plán, který obsahuje informace týkající se očekávaných nákladů a výdajů, metody financování, očekávané příjmy a zisk provozovny, zahajovací rozvaha, odpisy majetku, a vypracované výkazy zisku a ztrát v realistické, pesimistické a optimistické variantě, dále je zpracován bod zvratu, doba návratnosti investice a čistá současná hodnota. Poslední kapitolou je hodnocení rizik projektu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola slouží pro popsání základních pojmů, které jsou nezbytné pro správné pochopení této diplomové práce. Budou popsány pojmy, které definují podnik, podnikání, podnikatele, podnikatelský záměr, podnikatelský plán. Poté budou definovány strategické metody a nástroje, které budou využity pro analytickou část diplomové práce.

2.1 Podnikatel

Dle občanského zákoníku §420 89/2012 Sb., je pojem podnikatel popsán následovně: *„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.“* (Občanský zákoník, 2012)

Podle §420 89/2012 Sb. se obecně považuje za podnikatele osoba zapsána do obchodního rejstříku či osoba, která podniká na základě živnostenského či jiného oprávnění (Občanský zákoník 2012)

Veber uvádí (2008, s. 15), že pro vymezení pojmu „podnikatel“ existuje mnoho definic:

- osoba, která realizuje aktivity za účelem podnikání s ohledem rizika ztráty či rozšíření vlastního kapitálu,
- osoba, jež je schopna rozeznat příležitosti, využít a shromážďovat zdroje a prostředky, které vedou k dosažení stanovených cílů a je ochotna čelit možnému riziku,
- iniciátor a nositel podnikání, investuje své zdroje, čas, jméno, úsilí, nese odpovědnost, riziko s cílem dosáhnout vlastní a finanční satisfakce.

2.2 Podnikání a právní formy podnikání

Na základě živnostenského zákona č. 455/1991 sbírky je podnikání definováno v rámci § 2 jako *„soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“* (Živnostenský zákon, 1991)

Obecné vymezení se následně příliš nemění od zákonné podoby definice podnikání. Popisuje živnost či podnikání jako aktivita spojená s podnikatelskými aktivitami malého rozsahu, obvykle provozovanými přímo podnikatelem či za pomoci rodinných příslušníků s cílem uživit sebe či rodinu jako celek. (Veber, 2008, s. 17)

Dle ekonomického pojetí podnikání jej lze definovat jako zapojení ekonomických zdrojů a dalších aktivit v úmyslu zvýšení původní hodnoty. Dynamický proces za účelem vytváření přidané hodnoty. (Veber, 2008, s. 14)

Se začátkem podnikání je nutné zvolit správnou právní formu podnikání. Formu lze změnit na jinou, avšak nese to s sebou komplikace. Obchodní zákoník zmiňuje podnikání fyzických a právnických osob. (Veber, Srpová, 2012, s. 68)

2.2.1 Fyzické osoby

Fyzické osoby jsou zmíněny převážně v živnostenském zákoně konkrétně zákon 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Jsou zde stanoveny všeobecné podmínky pro provozování živnosti a její definice. Jsou stanoveny činnosti, kdy se jedná o živnost a kdy nikoliv. Právní formou je **osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)** nebo sdružení dvou či více osob, které se mohou smluvně sdružit do společnosti jejichž právní forma je **sdružení fyzických osob**. (Mulačová, Mulač, 2013, s. 29)

Podnikání fyzických osob je jedna z nejjednodušších forem podnikání. Specifickým charakteristickým rysem je osobní zapojení podnikatele na základě podnikatelských aktivit. (Šíman, Petera, 2010, s. 35)

Pro osobu, která chce začít podnikat v rámci této formy platí základní podmínky, které jsou stanoveny v živnostenském zákoně:

- trestní bezúhonnost,
- minimální věk 18 let,
- právní způsobilost.

K založení živnosti u některých činností je nutné být odborně či jinak způsobilý (nevyžaduje se u volných živností) (Mulačová, Mulač, 2013, s. 30)

Živnosti se dle živnostenského zákona dělí na dvě skupiny:

Ohlašovací živnosti

Tento typ živnosti vzniká na základě ohlášení živnosti příslušnému živnostenskému úřadu. Při splnění podmínek je podnikateli vydán živnostenský list. Mezi ohlašovací živnosti se řadí tyto živnosti:

- **živnosti řemeslné** – na tyto živnosti se vztahuje odborná způsobilost pro činnost, ve které chce podnikatel podnikat. Jedná se o dodání potvrzení o vzdělání v oboru a praxi. (např. pekařství, truhlářství);
- **živnosti vázané** – pro získání vázané živnosti je nutné doložit, že máme dokončené odborné vzdělání či rekvalifikaci, pokud je požadováno, tak i konkrétní délku praxe. (např. výroba, montáž);
- **živnosti volné** – k získání volné živnosti je nutné splnit pouze všeobecné podmínky (všechny ostatní živnosti). (Mulačová, Mulač, 2013, s. 30)

Koncesované živnosti

Koncesované živnosti vznikají na základě koncese (povolení). Nejedná se o nárokové živnosti. K získání tohoto typu živnosti je nutné splňovat určité vzdělání v návaznosti na činnost a další podmínky, které udává zákon. Po splnění vyžadovaných podmínek je následně podnikateli vydána koncesní listina. Koncesovanými živnostmi jsou např. výroba, opravy, výzkum. (Mulačová, Mulač, 2013, s. 30)

2.2.2 Podnikání právnických osob

Je definováno v občanském zákoníku v zákoně č. 89/2012 Sb., ve znění pozdějších změn a doplnění. Právnická osoba vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku a vystupuje pod jménem, které je zapsáno v obchodním rejstříku. (Občanský zákoník 2012)

Právnickými osobami jsou rovněž obchodní společnosti a družstva. Obchodní společnosti a družstva jsou popsány v zákoně o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. (Zákon o obchodních korporacích, 2012)

1. Veřejná obchodní společnost

Její založení je limitováno minimálním počtem dvou osob, které se účastní svými aktivitami na jejím podnikání nebo správě jejího majetku. Zakladatelé ručí za její dluhy společně a nerozdílně. Firma může využívat názvu „veřejná obchodní společnost“ či zkratek „veř. obch. spol.“ nebo „v. o. s.“. Podíly jsou rozděleny stejně mezi společníky není-li smluvně určeno jinak. Právní poměry mezi společníky se řídí společenskou smlouvou. (Zákon o obchodních korporacích, 2012)

2. Komanditní společnost

Komanditní společnost musí být založena minimálně dvěma společníky, z nichž alespoň jeden musí ručit za dluhy společnosti omezeně a jeden společník

neomezeně. Společnost nese název „komanditní společnost“, lze nahradit zkratkou „kom. spol.“ nebo „k. s.“. Společník, jehož jméno je zapsáno ve firmě, ručí za dluhy společnosti jako komplementář. Podíly komanditistů jsou určeny podle výše jejich vkladů, kterými ručí za dluhy společnosti. (Zákon o obchodních korporacích, 2012)

3. Společnost s ručením omezeným

Společnost tohoto typu lze založit již jednou osobou či více osobami. Povinný základní kapitál pro založení společnosti je od jedné koruny české. Firma je označena názvem „společnost s ručením omezeným“, tento název lze nahradit zkratkou „s. r. o.“. (Zákon o obchodních korporacích, 2012)

4. Akciová společnost

Založení akciové společnosti je závislé na přijetí stanov, kde jsou zaznamenány všechny potřebné náležitosti. U akciové společnosti je minimální výše základního kapitálu stanovena na 2 mil. Kč, pokud je účetnictví společnosti vedeno v eurech jedná se o 80 tis. EUR. Základní kapitál je následně rozdělen do určitého počtu akcií. Společnost nese název „akciová společnost“, který lze nahradit zkratkou „a. s.“. (Zákon o obchodních korporacích, 2012)

5. Družstvo

Dle zákona č. 90/2012 Sb. je družstvo definováno jako „*společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání*“. Pro jeho založení jsou zapotřebí nejméně tři členové a vytvoření stanov. (Zákon o obchodních korporacích, 2012)

2.3 Podnik

Dle obchodního zákoníku lze podnik definovat jako „*soubor hmotných jakož i osobních nehmotných složek podnikání. Podniku jsou stanoveny právní náležitosti a jiné majetkové hodnoty, které náleží podnikateli a pomáhají k řízení podniku nebo jejich povaha je k tomuto účelu určena*“. (Hyršlová, Klečka, Marinič, 2010, s. 8)

Podnik lze také popsat jako instituci, která byla vytvořena za účelem podnikatelské činnosti. Lze vycházet z definice Evropské komise, z nařízení č. 800/2008. Zde se uvádí, že podnikem je každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. Těmito subjekty se rozumí osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky, které vykonávají řemeslné či jiné aktivity, a také obchodní společnosti nebo

sdružení, které vykonávají obchodní činnost. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 12)

2.4 Podnikatelský záměr

Jedná se o dokument, který slouží k zmapování jednotlivých kroků v rámci plánování založení podniku. Jeho obsah může sloužit k získání cizího kapitálu. Jedná se tedy o dokument, který se snaží přesvědčit poskytovatele kapitálu. (např. banka) (Fotr, Souček, 2011, s. 378)

Podnikatelský záměr lze popsat jako dokument, který je nápomocen podnikateli při popsání jeho cílů zakladatelského záměru a jeho způsobu zrealizování. Je to tedy písemný materiál, který zpracovává podnikatel. Podnikatelský záměr popisuje všechny vnější a vnitřní faktory, které mají vliv na založení, ale i chod nového podniku. (Hisrich, Peters, 1996, s. 107, 108)

2.4.1 Podmínky zpracování podnikatelského plánu

Podnikatelský plán by měl obsahovat konkrétní náležitosti a obecně platné zásady, které by měl zpracovatel dodržovat. Jedním z cílů zpracování je zvýšit hodnotu plánu u osob, které by mohli projevit zájem či zajistit potřebné financování. (Veber, Srpová, 2012, s. 96)

Vlastnosti, které by měl plán podle Vebera a Srpové (2012, s. 96) obsahovat jsou následující:

- **Srozumitelný** – podnikatelský plán působí lépe, když je srozumitelný a neprezentuje příliš dlouhé věty. Lepší pro přehlednost sestavit tabulku,
- **Logický** – poznatky a informace uvedené v plánu musí na sebe logicky navazovat, být podloženy fakty a vzájemně se nevyvracet,
- **Uváženě stručný** – všechny zpracované informace podávat stručně, avšak ne na úkor faktů,
- **Pravdivý a reálný** – informace a poznatky by měli být pravdivé a reálné,
- **Respektovat rizika** – správné identifikování rizik a definování jejich řešení, zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu.

2.4.2 Struktura podnikatelského plánu

- **Titulní stránka** – stručně shrnuje obsah podnikatelského plánu. Měli by zde být uvedeny údaje jako název a sídlo společnosti, kontakty, povaha podnikání, struktura a popis podniku. (Koráb, 2007, s. 36)
- **Exekutivní souhrn** – tato část podnikatelského plánu je obvykle zhotovena, až po vypracování podnikatelského plánu. Je-li plán zpracováván za účelem získání cizího kapitálu, tak má právě tato část za cíl vytvořit u investorů zájem. Exekutivní souhrn tvoří shrnutí podnikatelského plánu a vyzdvižení nejdůležitějších aspektů. (Koráb, 2007, s. 36)
- **Analýza trhu** – obsah této části je tvořen zejména analýzou konkurenčního prostředí, kde jsou analyzováni všichni důležití konkurenti včetně jejich silných a slabých stránek či možnosti negativního vlivu na podnik. Také se zde řeší analyzování vývojových trendů a historických výsledků. Dále je možné do této analýzy zahrnout přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky a následně je možné zahrnout analýzu zákazníků v rámci segmentace trhu. (Koráb, 2007, s. 36)
- **Popis podniku** – součástí plánu je podrobný popis podniku. Pro potenciálního investora zde musí být popsána představa o velikosti a záběru podniku. Vše musí být podloženo fakty, které se týkají založení, strategie společnosti a cílů s kroky k jejich dosažení. Klíčový popis se vztahuje na popis produktu či služby, umístění a velikost podniku, popis organizační struktury, technická vybavenost a know-how podnikatele. (Koráb, 2007, s. 37)
- **Obchodní plán** – v obchodním plánu je popsán celkový proces fungování obchodního řetězce a konkrétních činností. Zmiňují se zde již uzavřené smlouvy a dosažené certifikace, kdo zajišťuje celkový proces či jaká je potřeba strojů a materiálu. Také jsou zde uvedeni dodavatelé a subdodavatelé, informace o skladování. (Koráb, 2007, s. 37)
- **Marketingový plán** – marketingový plán vysvětluje jakým způsobem budou výrobky či služby propagovány, oceňovány a distribuovány. V plánu jsou uvedeny pravděpodobné odhady objemu produkce či služeb, ze kterých je následně možné odvodit rentabilitu společnosti. (Koráb, 2007, s. 38)
- **Organizační plán** – tato část uvádí formu vlastnictví společnosti. Pokud se jedná o obchodní společnost, je nutné uvést informace o managementu podniku

a informace o podílech dle příslušné právní formy. Zmiňují se zde klíčový pracovníci podniku, jejich zkušenosti a vzdělání. Také je zde popsána hierarchie vedoucích pracovníků. (Koráb, 2007, s. 38)

- **Hodnocení rizik** – v tomto bodě je nutné uvést rizika, které mohou nastat v případné reakce konkurenčních společností. Tyto rizika vyplývají ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Rizika je dobré identifikovat a vytvořit strategii na jejich eliminaci nebo alespoň snížení dopadu. Z pohledu investora je to znak toho, že podnikatel je si rizik vědom a je připraven těmto rizikům čelit. (Koráb, 2007, s. 38)
- **Finanční plán** – jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu tvoří finanční plán. Finanční plán zobrazuje reálnost realizace z ekonomického hlediska. Finanční a ekonomické ukazatele a další nástroje zde zobrazují číselné výstupy. Výstupy pak mají podobu odhadů rozvahy, cashflow, výkazy zisku a ztrát, plán nákladů a výnosů. (Koráb, 2007, s. 38)
- **Přílohy** – tento bod znázorňuje materiály, které nemohou být zařazeny do textu, avšak tvoří důležitou součást podnikatelského plánu. Avšak pokud jsou v práci uvedeny informace z materiálů, které pochází z příloh, je nutné je zmínit v textu příslušnými odkazy. (Koráb, 2007, s. 38)

2.5 Strategická analýza

Strategická analýza je nezbytnou složkou, která slouží k formulování strategie podniku. Formulace strategie vede podnik k vytvoření konkurenční výhody. K dosažení takové výhody je nutné najít souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Formulace je složitý proces a je nutné formulovat strategii systematicky k zjištění a analýze vnějších faktorů. Jedním z důležitých procesů je připravit podnik na situace, které v budoucnosti mohou nastat. Cílem je poté identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, u kterých lze předvídat, že budou mít dopad na konečnou formulaci cílů a strategii podniku. (Sedláčková, 2006, s. 8, 9)

2.5.1 SLEPT analýza

Jedná se o nástroj postupu či rámce, který se používá k identifikaci a bližšímu zkoumání externích faktorů. Faktory obecného okolí je nezbytné identifikovat a analyzovat, jelikož změny těchto faktorů mohou mít negativní dopad na podnik. (Koráb, 2007, s. 23, 48)

Oblasti obecného okolí jsou následující:

- **Sociální a demografické faktory** – tato oblast nese určité faktory, na které je potřeba nahlížet. Jedním z těchto faktorů jsou společensko-politické klima ve společnosti v ohledu na zaměstnávání pracovníků. Demografické faktory a struktura populace, včetně kvalifikační struktury a jejího dopadu na pracovní trh. Struktura obyvatelstva se neustále mění z různých hledisek, které je dobré kontrolovat a díky možným změnám hledat výhody a příležitosti na trhu. (Hanzelková, 2013, s. 50)
- **Legislativní faktory** – legislativní oblast tvoří bariery, určuje směr, ale i ochraňuje podnikatele, spotřebitele či životní prostředí. Jedná se o zákony, vyhlášky a nařízení či práce soudu. Pro podnik z toho plyne kontrola vývoje právních norem či jiné legislativy a hodnotit, jestli z toho vycházejí nějaké hrozby nebo příležitosti. (Hanzelková, 2013, s. 53)
- **Ekonomické faktory** – ekonomické faktory mají silný vliv na stávající, ale i budoucí vývoj podniku. Může se jednat například o stádium ekonomického cyklu, ve kterém se aktuálně ekonomika nachází (recese, deprese, oživení, konjunktury). Dalšími vlivy jsou politická situace, hospodářská, monetární a fiskální politika, které mají silný dopad na vývoj ekonomické situace. Jedná se i o další faktory, které mají vliv na vývoj podniku a dosahování jeho cílů. Z toho důvodu je ve strategické analýze dobré identifikovat takové faktory a určit jejich dopad na vývoj společnosti. (Hanzelková, 2013, s. 56)
- **Politické faktory** – nezbytnou součástí jsou politické faktory, které je nutné analyzovat. Rozhodnutí, které v souvislosti s politikou vznikají mohou mít významný dopad na podnikání společnosti. Jedná se o mnoho faktorů, které mají často i přímý vliv na podnikání v dané zemi. Součástí jsou embargo, nařízení, změny v ohledu na zaměstnávání, výše daní či podpor a další. (Hanzelková, 2013, s. 61)
- **Technologické faktory** – tyto faktory jsou při vytváření strategického plánu také důležité a mohou vytvářet či vykazovat příležitosti, ale i hrozby. Technologie se neustále vyvíjí a pro podnik je často klíčové držet krok s trhem. Právě zlepšení technologie podniku může dát značnou výhodu v mnoha ohledech. (Hanzelková, 2013, s. 62)

2.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Většina odvětví je charakterizována ekonomickými a technologickými faktory, které následně tvoří základ pro konkurenční síly. Dopad konkurence následně závisí na vlivu pěti konkurenčních sil, jehož výsledkem je následně ziskový potenciál odvětví. Za účelem analýzy odvětví je nutné ohodnotit každou z těchto pěti konkurenčních sil. (Váchal, 2013, s. 406)

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je závislá na velkém množství faktorů, které tvoří jejich postavení na trhu. Dodavatelé mohou své postavení využít zvýšením cen či snížením kvality dodávaných potřebných surovin či produktů. (Váchal, 2013, s. 406)

- Jejich síla roste či klesá, pokud jsou v odvětví koncentrování,
- jejich produkt je specifický a je těžké ho nahradit,
- konkrétní odvětví není jediný odběratel,
- možnost integrace do odvětví plošně, čímž komplikují vyjednávací sílu odběratelů. (Váchal, 2013, s. 406)

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé mají podobně jako dodavatelé možnost ovlivňovat ziskovost odvětví, v podobě tlaku na cenu nebo výšku jakosti, kterou od výrobce očekávají. Tyto faktory mohou ovlivnit výrobní náklady a mohou mít i další dopady. (Váchal, 2013, s. 406)

- Jsou koncentrování a nakupují velké objemy. Umožňuje kupujícím snížit náklady, pokud nakupují ve velkém.
- Pokud je produkt standardizovaný, odběratelé mohou snadno změnit dodavatele.
- Pokud se nakupovaný produkt stává významnou položkou pro odběratele, zvyšuje potřeba odběratelů vyjednat lepší cenu či jiné podmínky. (Váchal, 2013, s. 406)

Rivalita mezi podniky

Konkurence mezi podniky je způsobena snahou každého podniku zlepšit svoji pozici. Existují okolnosti, které určují, jak velká je konkurence na trhu. (Váchal, 2013, s. 407)

- Mnoho podniků, které zaujímají podobnou část trhu.
- Míra růstu trhu je nízká, jediná možnost, jak zvýšit svůj podíl je na úkor konkurenční společnosti.
- Skladovací či fixní náklady jsou vysoké

- Poskytované produkty či služby nejsou diferenciovány. (Váchal, 2013, s. 407)

Ohrožení ze strany substitutů

Pro podniky na trhu je vstup nového konkurenta nežádoucí. Vlivem vstupu nového konkurenta na trh stávající podniky přicházejí o část podílu na trhu, které měli doposud. Ohrožení novými konkurenty záleží na dalších aspektech jako jsou bariéry vstupu do odvětví a reakci stávajících konkurentů na vstup do odvětví nového konkurenta. (Váchal, 2013, s. 405)

Hrozba ze strany substitutů

Ohrožení substituty je větší v případě, kdy je existující produkt snadnější nahradit jiným. V tomto případě se i odvětví stává méně atraktivním. Substituty, které jsou ze strategického hlediska důležitější jsou ty, které nabízejí lepší uspokojení potřeb v rámci technologických inovací a větší ziskovosti. (Váchal, 2013, s. 407)

2.5.3 McKinsey model 7S

Model slouží k porozumění složitostí, které jsou spojeny s organizačními změnami. V úvahu se musí brát všechny faktory úspěchu, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná. V modelu je zahrnuto 7 faktorů úspěchu: (Mallya, 2007, s. 73)

- **Strategie** (*Strategy*),
- **Struktura** (*Structure*),
- **Systémy** (*Systems*),
- **Styly řízení** (*Style*),
- **Spolupracovníci** (*Staff*),
- **Schopnosti** (*Skills*)
- **Sdílené hodnoty** (*Shared values*).

Strategie podniku

Strategie se obvykle definuje jako dlouhodobá orientace firmy, dlouhodobým směřováním podniku k jednomu cíli nebo k více cílům a specifickými možnostmi podniku v daném prostředí v rámci, kterého je možno tyto cíle uskutečňovat. (Rais, 2007, s. 13)

Strategie má většinou podobu volných kroků, které by měli být ve firmě respektovány a dodržovány a popis aktivit v rámci, které je nezbytné učinit pro dosažení stanovených cílů. Existuje celá hierarchická soustava strategií, které mají vzájemnou návaznost. První z nich je podniková strategie (*corporate strategy*), tato strategie určuje orientaci firmy,

v čem a jak podnikat. Navazuje obchodní strategie (business strategy) a poslední jsou funkční strategie, jedná se o strategie jednotlivých funkcí v podniku (marketingová strategie, výrobní strategie a další). (Rais, 2007, s. 13)

Organizační struktura podniku

Funkcí organizační struktury ke optimální rozdělení pravomocí, kompetencí a úkolů mezi pracovníky podniku. Mezi tyto struktury patří:

- **Liniová struktura** – Jedná se o jeden útvar, který je nadřazen nad ostatními. Existuje zde přímá nadřízenost a podřízenost mezi jednotlivými útvary. (Rais, 2007, s. 16)
- **Funkcionální struktura** – Jeden vedoucí se nahradí více specializovanými vedoucími, kteří rozhodují pouze o věcech, které spadají do jejich kompetence. (Rais, 2007, s. 16)
- **Liniově štábní struktura** – Odborné činnosti zde provádí samostatné útvary, které jsou podřízeny útvaru na vyšší úrovni. Štáb má za úkol poskytovat rady a služby, které jsou nezbytné pro vedoucí útvary. (Rais, 2007, s. 17)
- **Divizionální struktura** – Vytvoření samostatných divizí, které jsou rozděleny podle druhu výroby, služby či geografického umístění, také to může být dle typu zákazníka. (Rais, 2007, s. 17)
- **Maticové organizační struktury** – Maticově organizační struktura spojuje funkcionální a divizionální struktury. (Rais, 2007, s. 17)

Informační systémy

Tento pojem shrnuje všechny informační procedury, které probíhají v podniku. Využívá se kombinace ručních a automatizovaných způsobů ke zpracování dat. Nejnižší úroveň využití systému je zaměřena na dobře definované problémy, kde se zpracovávají dobře strukturovaná ostrá data (ekonomické informační systémy, zásobování, řízení výroby). Vyšší stupeň se následně zabývá zpracováním neostrých dat, případně individuálních dat (systémy pro řízení vztahu se zákazníky – CRM). Nejvyšší úroveň se zabývá procesem manažerského rozhodování (manažerské informační systémy). (Rais, 2007, s. 20)

Styl řízení

Styly řízení se v klasickém pojetí dělí na:

- **Autoritativní styl řízení** – nebere v úvahu zapojení ostatních pracovníků podniku na jejím řízení. Vedoucí získává všechny nutné informace od podřízených pracovníků.
- **Demokratický styl řízení** – podřízení pracovníci se zapojují více do řízení podniku. Ve smyslu, že vedoucí dává možnost pracovníkům vyjádřit se, avšak stále deleguje značnou část svých pravomocí a nechává si odpovědnost v konečných rozhodnutích. Komunikace je dvousměrná.
- **Styl laissez – faire** – nechává pracovníkům určitou volnost. Podřízení pracovníci sami řeší rozdělení a postup práce, vedoucí zasahuje pouze minimálně. Komunikace je horizontální. (Rais, 2007, s. 20)

Spolupracovníci

Lidské zdroje tvoří hlavní sílu pro zvyšování výkonnosti podniku. Z toho důvodu je nezbytné tvořit vhodné podnikové prostředí a firemní kulturu, která vede pracovníky rozvíjet se společně s podnikem a být více zainteresováni. Základem jsou znalosti a schopnosti vedoucích pracovníků ohledně motivačního zázemí, znát preference a sklony svých zaměstnanců. (Rais, 2007, s. 21)

Schopnosti

Důležité je dbát na rozvoj pracovníků, a to nejen v ohledu na technickou a výrobní kvalifikaci. Manažeři a vedoucí pracovníci by měli vytvářet tlak, který vede pracovníky k rozvoji svých schopností a znalostí i v informatické, právní a ekonomické gramotnosti. (Rais, 2007, s. 24)

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty jsou tvořeny firemní kulturou. Patří k tomu pozitivně působící neformální normy chování a názory ve firmě. Tyto konkrétní prvky tvoří vnitřní atmosféru podniku. Vznikají myšlením pracovníků a jejich činností v rámci podniku. (Rais, 2007, s. 23)

2.5.4 SWOT analýza

Jedná se o obecný analytický rámec a postup v rámci, kterého identifikujeme a hodnotíme významnost faktorů **silných** a **slabých** stránek. V tomto případě se jedná o identifikaci těchto faktorů v podnikatelském plánu. Dalšími faktory jsou **příležitosti** a **hrozby**, kterým bude budoucí podnik vystaven. (Koráb, 2007, s. 48)

- **Strengths** – silné stránky,
- **Weaknesses** – slabé stránky,
- **Opportunities** – příležitosti
- **Threats** – hrozby (Koráb, 2007, s. 48)

Silné a slabé stránky – jedná se o interní faktory, které můžeme částečně ovlivňovat a do určité míry kontrolovat. (Koráb, 2007, s. 48)

Příležitosti a hrozby – zde jde o externí vlivy, které nemůžeme přímo ovlivnit, avšak můžeme aktivity podniku přizpůsobit a snížit tak ohrožení či dopad nebo naopak využít potenciál příležitostí. (Koráb, 2007, s. 48)

2.6 Marketingový mix

Firma využívá marketingový mix jako soubor taktických nástrojů k úpravě nabídky podle cílových trhů. Tento soubor zahrnuje vše, co firma dokáže udělat k ovlivnění poptávky po svém produktu. (Kotler, 2007, s. 70)

Základní složky marketingového mixu jsou tvořeny způsoby, které se dělí na čtyři skupiny proměnných, které jsou známe jako 4P, produkt, cena, propagace, distribuce. Všechny tyto složky jsou na sobě vzájemně závislé, pokud stanovujeme jejich kombinaci, musíme vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie projektu. (Fotr, 2005, s. 39)

- **produktová politika (product)** – součástí jsou veškeré výrobky a služby, které jsou nabízeny podnikem na trhu. Součástí jsou fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky, (Kotler, 2007, s. 70)
- **cenová politika (price)** – obecně se jedná o sumu, kterou jsou ochotni zákazníci zaplatit za produkt nebo službu. Může se jednat i o sumu hodnot, kterou zákazníci smění za užívání produktu či službu nebo výhody vlastnictví, (Kotler, 2007, s. 71)
- **komunikační politika (promotion)** – definovaná jako aktivity, které sdělují přednosti produktu či služby, čímž se snaží přesvědčit cílové zákazníky ke koupi. (slevy, rabaty, nízké sazby a další), (Kotler, 2007, s. 71)

- **distribuční politika (place)** – je tvořena činností podniku, které dělají produkt či službu dostupnou pro cílového zákazníka. (Kotler, 2007, s. 71)

2.7 Zdroje financování podnikatelských aktivit

Potřeba kapitálu závisí na oboru a zaměření podnikatelské činnosti. Jaká bude potřebná výše kapitálu závisí i na právní formě podnikání. Pokud se zakládá nové podnikání je možné využít různých forem finančních zdrojů. Jejich členění je nejčastější z hlediska vlastnictví na zdroje vlastní a cizí. Dalším častým hlediskem skrze, které lze rozlišovat finanční zdroje je hledisko časové, tedy členění finančních zdrojů na krátkodobé a dlouhodobé. Při zakládání nového podniku je nejčastějším zdrojem financování z vlastních úspor, půjčky od rodiny či přátel. Dalšími častými možnostmi jsou bankovní půjčka, úvěr nebo leasing. (Veber, 2012, s. 105, 106)

2.7.1 Vlastní zdroje financování

Vlastní zdroje jsou často prvotní formou kapitálu, který je vložen přímo osobami, které chtějí začít s podnikáním či později se může jednat o zdroj přímo od společnosti, který vznikl jeho činností. (Koráb, 2007, s. 106)

Téměř žádné podnikání se neobjede bez vkladu kapitálu od osob, které začínají s podnikáním. Rozhodující je právní forma podnikání, která rozhoduje o tom, zdali je potřeba vložit kapitál či ne. Například u založení živnosti není potřeba prvotního kapitálu. (Koráb, 2007, s. 106)

Mezi vlastní zdroje patří vklad přímo od zakladatelů nebo je možné získat dar či dotaci. (dotace, pouze za předpokladu splnění podmínek poskytovatele). Dále je možné získat finance od investorů nebo skrze emise akcií. (Režňáková, 2012, s. 24)

2.7.2 Cizí zdroje financování

Jedná se o formu externích zdrojů poskytnutých věřiteli, se kterými může podnik hospodařit po omezenou známou dobu. Mezi cizí zdroje financování patří bankovní úvěry, obchodní úvěry, dluhopisy, finanční a provozní leasing, faktoring, forfaiting. Dle českých standardů jsou mezi cizí zdroje řazeny i rezervy. (Režňáková, 2012, s. 26)

Cizí kapitál, jedná se o dluh, který musí podnik v určené době splatit. Dle doby cizí kapitál lze rozdělit na krátkodobý a dlouhodobý. Krátkodobý cizí kapitál je splatný do jednoho roku a obsahuje krátkodobé bankovní úvěry, dodavatelské úvěry apod. Dlouhodobý cizí kapitál je tvořen dlouhodobými bankovními úvěry, podnikové obligace, dlužní úpisy,

leasingové dluhy a další dlouhodobé závazky. Cizí kapitál slouží jako páka, kterou vedení podniku zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu a tím současně i jeho riziko. (Jurová, 2009, s. 21)

Bankovní úvěr

Úvěr poskytnutý bankou, jehož cena za poskytnutí jsou úroky a ostatní výdaje spojené s jeho získáním. Pokud se podnikatel rozhodne financovat svůj projekt skrze bankovní úvěr, vzniká tak daňový efekt tím, že úroky v rámci úvěru jsou daňově uznatelným nákladem, který snižují daňový základ. Podmínkou působením daňového efektu je pozitivní výsledek hospodaření.

Úvěr je sjednán skrze žádost. Položky, které jsou požadovány k doložení jsou účetní výkazy 3 roky zpětně a podnikatelský plán. Dále banka může požadovat další podklady. Banky dále zkoumají finanční zdraví podnikatele či podniku další nezbytnosti k vyhodnocení bonity žadatele. Banka může vyžadovat ručení zástavou majetku, podepsáním směnky či kombinací těchto forem ručení. (Veber, Srpová, 2012, s. 108)

Dotiční podpora

Dotace lze charakterizovat jako forma druhotného přerozdělování v rámci zdrojů veřejného rozpočtu. Přesněji lze říct, že se jedná o nenávratné finanční převody ze státních nebo jiných veřejných zdrojů. Na většinu dotičních podpor se vztahuje podmínka věcného nebo finančního použití. Dále se dotace člení podle účelu a způsobu použití na účelové a neúčelové. (Pilný, 2007, s. 128)

- **Účelové dotace** jsou poskytnuty v rámci přesně známého záměru nebo požadavku. Záměr, na který je dotace poskytnuta je předem schválen příslušným orgánem, jako cíl všeobecně prospěšný, tedy prospěšný pro určitou lokalitu. (Pilný, 2007, s. 132)
- **Neúčelové dotace** jsou poskytovány plošně a všeobecně pro konkrétní region nebo pro určité všeobecné podmínky, a naopak od účelových dotací nejsou podmíněny nějakým účelem. (Pilný, 2007, s. 133)

2.8 Finanční plán

Finanční plán ověřuje reálnost podnikatelského záměru. Zabývá se třemi oblastmi. V první z nich predikuje shrnutí příjmů, alespoň na tři roky, avšak predikce na první rok udává v měsíčních intervalech. Součástí jsou také očekávané tržby, náklady realizovaného zboží, všeobecné a administrativní výdaje. Druhá oblast zahrnuje peněžní

toky (cash-flow) v příštích třech letech. Odhady pro první rok jsou stejně jako v první oblasti uváděny na měsíčním základě. Poslední oblastí je odhad bilance, který sděluje informace o finanční pozici podniku k určitému datu. Jsou zde shrnuty aktiva i závazky, investice a nerozdělený zisk či kumulovaná ztráta. (Hisrich, 1996, s. 118)

2.8.1 Rozvaha

Jde o statický pohled na aktiva podniku a jeho financování k určitému dni, ke kterému se rozvaha sestavuje. Vždy platí bilanční rovnost mezi aktivy a pasivy, jelikož platí, že firma nemůže vlastnit více majetku, než má zdrojů. Základním pravidlem rozvahy je souvztažnost či podvojnost. Toto pravidlo říká, že pokud se spotřebuje majetek v jedné formě (např. peněžních prostředků) se projeví v nárůstu majetku podniku v jiné formě. V aktivech se nachází majetek podniku, který je rozdělen na stálé aktiva a oběžný majetek podniku. V pasivech se nachází zdroje financování majetků (aktiv). Z tohoto výkazu lze zjistit majetkovou strukturu podniku a její stav. (Koráb, 2007, s. 128)

2.8.2 Výkaz zisku a ztrát

Jedná se o závěrkový účetní výkaz, který zobrazuje výsledek hospodaření. Výkaz zisku a ztrát má stupňovité uspořádání. Obsahuje výnosy, náklady a výsledek hospodaření za dané časové období, který se dělí na provozní, finanční a mimořádné. Z výkazu zisku a ztrát lze rychle vytvořit přehled o efektivnosti hospodaření. Lze dále zjistit obrat podniku, přidanou hodnotu, externí náklady a další. (Veber, 2012, s. 147)

2.8.3 Analýza bodu zvratu

Bodem zvratu určujeme minimální objem výroby a prodeje, které musí podnik dosáhnout, aby se nenacházel ve ztrátě. Obecně se vypočítá jako celkové tržby, které se následně odečtou od celkových nákladů. Pokud se výsledek rovná nule, jedná se o bod zvratu. Proto je nutné nejprve určit funkci tržeb a nákladů v návaznosti objemu výroby a prodeje. (Koráb, 2007, s. 133)

$$Q_{\text{BEP}} = \frac{FN}{P - VaN}$$

Vzorec 1: Bod zvratu

(Zdroj: Koráb, 2007, s. 133)

Kde:

Q_{BEP} – Bod zvratu (Break Even Point)

FN – Fixní náklady

P – Cena za produkt

VaN – Variabilní náklady na jednotku

2.8.4 Doba splatnosti

Doba splatnosti (návrtnosti) investice se rozumí jako doba období, v rámci, kterého tok výnosů přinese hodnotu, která se rovná původním nákladům na investici. Zde platí, že čím je doba návratnosti investice kratší, tím je investice likvidnější, což znamená, že je v investici kapitál vázán kratší časovou periodou. (Synek, 2006, s. 256)

$$D_s = \frac{\text{Investiční náklady}}{\text{Roční cash flow}} [\text{roky}]$$

Vzorec 2: Doba návratnosti investice

(Zdroj: Polách, 2012, s. 60)

Kde:

D_s – Doba splatnosti investice

2.9 Hodnocení rizik

Řízení rizik lze definovat jako kterýkoliv soubor činností, které jsou provedeny jednotlivci nebo korporací se záměrem změnit riziko, které vzniká v oblasti podnikání. (Merna, 2007, s. 26)

V každém odvětví existují pro podnik určitá rizika. Proto je nezbytné, aby podnikatel měl připravenou strategii, která pomůže tyto rizika zvládnout nebo snížit jejich dopad na podnik. Pro nový podnik vyplývají rizika z reakce konkurence, slabých stránek marketingu, výroby či technologických pokroků v rámci, kterých se může výrobek stát zastaralým. V tomto případě je nutností, aby podnik disponoval alternativními strategiemi, které by snižovaly ohrožení z hlediska výše zmíněných rizik. (Hisrich, 1996, s. 117)

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Kapitola je rozdělena na dvě části. První část je zaměřena na marketingový průzkum, jehož cílem je zjištění preferencí potenciálních zákazníků ve Velkém Meziříčí a jeho okolí.

Další částí jsou následné analýzy, konkrétně se jedná o analýzu SLEPT, Porterovu analýzu pěti sil, metoda McKinsey 7S, tyto analýzy jsou shrnuty v poslední analýze SWOT.

3.1 Marketingový výzkum

Na podporu realizace podnikatelského plánu je nutné provést průzkum, který mapuje preference potenciálních zákazníků vzhledem k hovězímu masu ve Velkém Meziříčí a jeho okolí. Tento průzkum má formu dotazníkového šetření, které bylo uskutečněno v online formě. V rámci průzkumu byl získán vzorek 157 respondentů. Z dotazníkového šetření budeme vycházet v následující části.

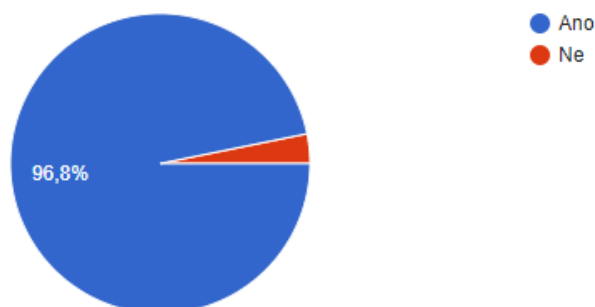
První část dotazníku je tvořena otázkami, které vyřazují respondenty, kteří nemají o nákup hovězího masa zájem a o mapování potenciálních zákazníků na základě otázek typu: pohlaví, věk, místo pobytu. Druhou částí jsou zjišťovány preference jednotlivých respondentů a faktory, které jsou rozhodující při nákupu. Třetí část se zaměřuje na kanály prodeje a preferovanou cenovou hladinu.

3.1.1 Výsledky dotazníkového šetření

Prvním grafem je vyřazovací otázka. Zde 96,8 % respondentů uvedlo, že by o nákup hovězího masa z farmy měli zájem.

Měl/a by jste zájem o nákup hovězího masa přímo od farmáře?

157 odpovědí



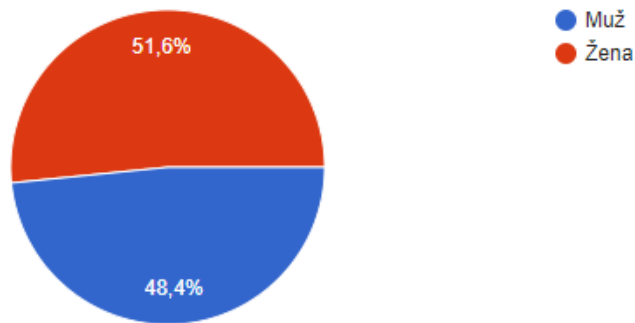
Graf 1: vyřazovací otázka

(Zdroj: vlastní zpracování 2021)

Rozdělení pohlaví podle dotazníkové šetření je poměrně rovnoměrné. Rozdílem 2 % odpovědělo více žen než mužů.

Jaké je vaše pohlaví?

157 odpovědí



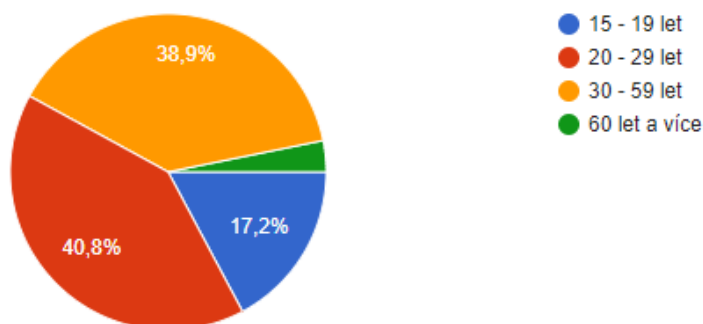
Graf 2: rozložení pohlaví dotazovaných

(Zdroj: vlastní zpracování 2021)

V grafu č. 3 můžeme vidět rozložení dotazovaných dle věku. Největší skupinu s 40,8 % tvoří lidé s věkem v rozmezí od 20 do 29 let. Druhou největší skupinu jsou respondenti od 30 do 59 let. Menšinou jsou následně skupiny od 15 do 19 let a 60 let a více. Cílem bylo vyselektovat studenty, ekonomicky aktivní a ekonomicky neaktivní respondenty.

Jaký je váš věk?

157 odpovědí



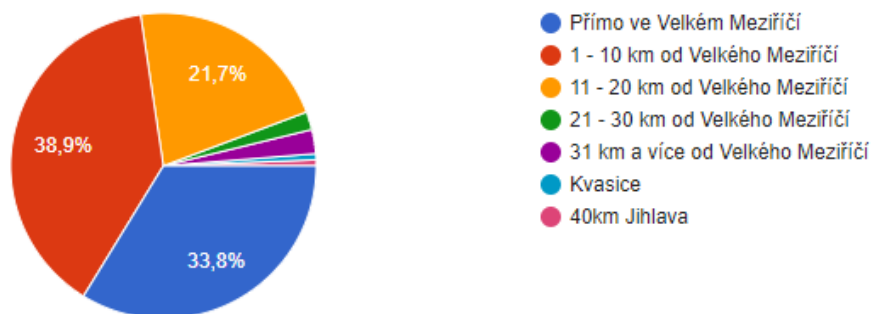
Graf 3: Rozložení respondentů dle věku

(Zdroj: vlastní zpracování 2021)

V grafu č. 4 je zobrazeno rozložení respondentů dle jejich místa pobytu. Největší počet respondentů 38,9 % uvedlo, že se nachází v okruhu 1-10 kilometrů od Velkého Meziříčí. Druhou největší skupinou byla skupina, která uvedla, že jejich místo pobytu je přímo ve městě Velké Meziříčí. Poslední významnou skupinou respondentů je pobyt v okruhu 11-20 Km, k tomuto okruhu se přihlásilo 21,7 % respondentů.

Bydlíte ve Velkém Meziříčí či jeho okolí?

157 odpovědí



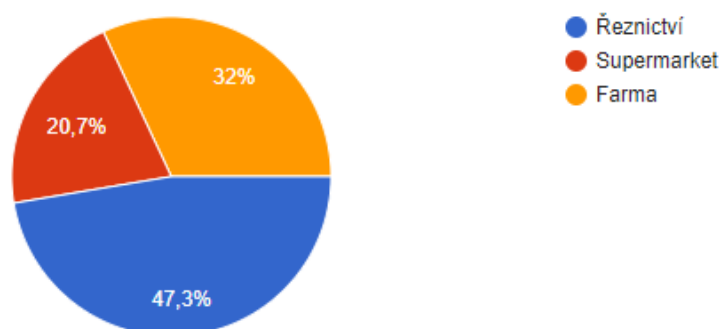
Graf 4: Rozložení respondentů dle místa

(Zdroj: vlastní zpracování 2021)

Preference místa nákupu hovězího masa jsou zobrazeny v grafu č. 5. Největší skupina respondentů 47,3 % odpověděla, že nejvíce preferují nákup hovězího masa v řeznictví. Druhou největší skupinou respondentů 32 % je preference nákupu masa přímo na farmě. Nejméně respondentů 20,7 % odpovědělo, že preferují nákup masa v supermarketech.

Kde preferujete nákup masa?

150 odpovědí



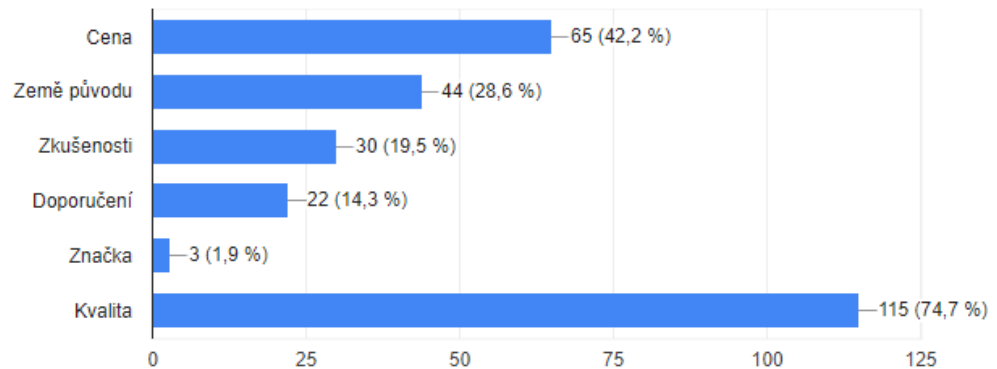
Graf 5: Preference místa nákupu

(Zdroj: vlastní zpracování 2021)

V grafu č. 6 byli respondenti tázáni, které faktory jsou rozhodující při nákupu hovězího masa. Nejvíce respondenti odpovídali, že je pro ně rozhodující kvalita masa. Následně je pro ně rozhodující cena. Dalším důležitým faktorem je země původu. Naopak značka masa není pro respondenty důležitá.

Co je pro vás nejdůležitější faktor, při nákupu hovězího masa?

154 odpovědí



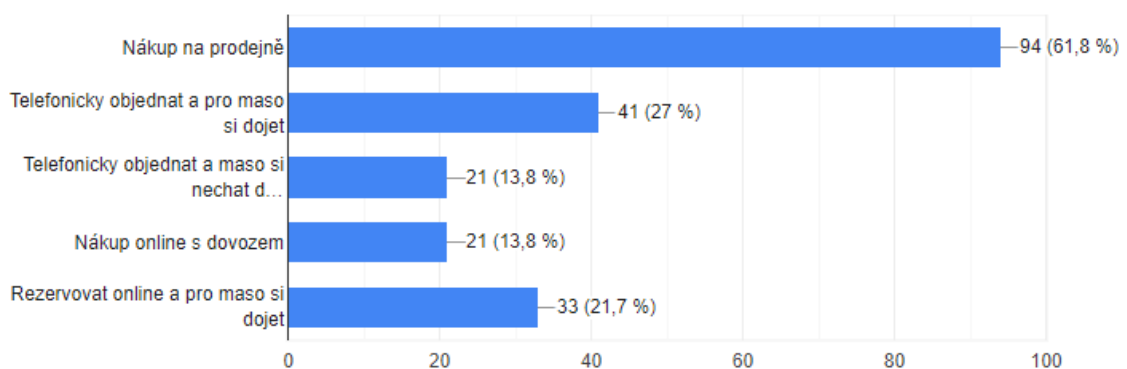
Graf 6: Faktory, které rozhodují při nákupu hovězího masa

(Zdroj: vlastní zpracování 2021)

Respondenti preferují převážně nákup masa na prodejně, pro tuto volbu bylo 94 dotazovaných respondentů. Následně dávají přednost telefonickému objednání, a následnému vyzvednutí. Třetí nejvíce zvolenou variantou je rezervování online a následné vyzvednutí. Poslední dvě varianty se týkají dovozu. Zde by tyto varianty volilo pouze 21 dotazovaných respondentů.

Jaké způsoby nákupu by jste zvolil/a?

152 odpovědí



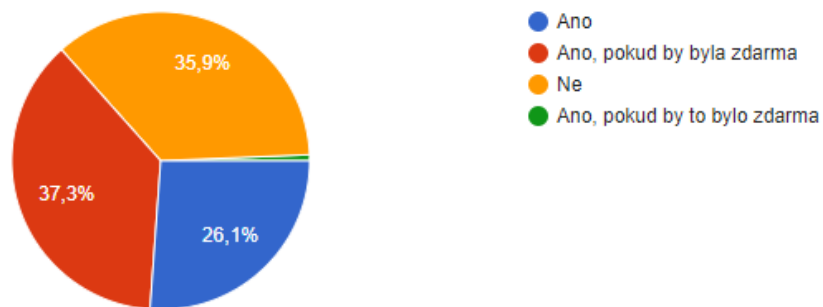
Graf 7: Preference způsobu nákupu

(Zdroj: vlastní zpracování 2021)

Dovoz je jedna z pravděpodobných řešení prodeje hovězího masa. Lidé by tuto možnost využívali nejvíce pokud by byla zdarma, pro tuto možnost odpovědělo 37,3 %. Následně respondenti odpovídali spíše záporně, tedy že by neměli zájem o tuto službu. Pro tuto volbu odpovědělo 35,9 % dotazovaných. Avšak celkový součet respondentů, kteří odpovídali pozitivně pro možnost dovozu je celkově 63,4 % dotazovaných.

Využíval/a by jste službu dovozu?

153 odpovědí



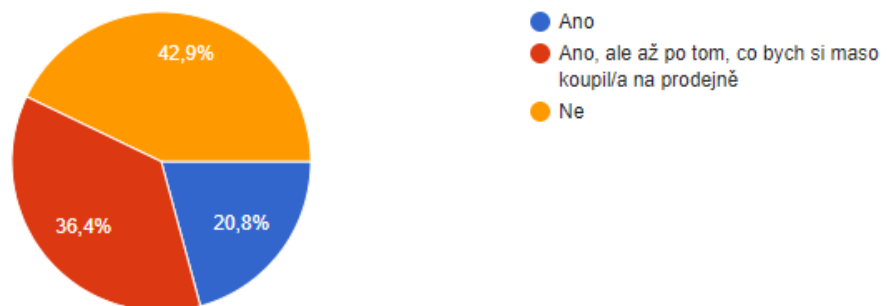
Graf 8: Možnost dovozu hovězího masa

(Zdroj: vlastní zpracování 2021)

Nákup potravin na internetu je v dnešní době čím dál běžnější způsob. Proto byla tato možnost zohledněna v dotazníku. Nejvíce respondentů odpovědělo, že nemá zájem o nákup hovězího masa online 42,9 %. Následně 36,4 % respondentů odpovědělo, že by si hovězí maso zakoupili, ale až po zakoupení na prodejně. Nejméně respondenti vybrali, že by si maso zakoupili bez předešlé zkušenosti 20,8 %.

Využíval/a by jste možnost nakoupit maso online přes webové stránky?

154 odpovědí



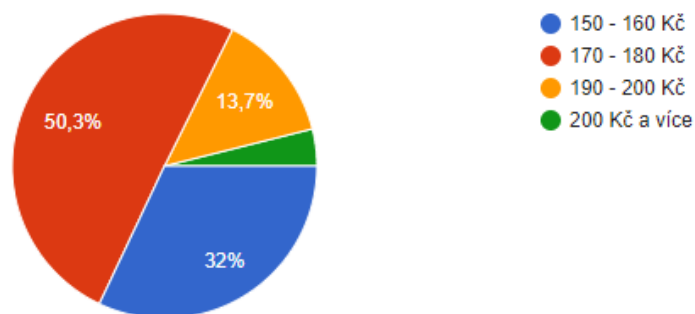
Graf 9: Nákup masa online přes webové stránky

(Zdroj: vlastní zpracování 2021)

Jeden z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje nákupní chování je cena. V grafu č.10 lze vidět, že nejvíce respondentů 50,3 % odpovědělo preferenci ceny v rozmezí 170–180 Kč. Následně respondenti 32 % zvolili nejnižší cenové rozmezí 150-160 Kč. Předposlední cenové rozmezí je 190–200 Kč, pro tuto možnost bylo 13,7 % respondentů. Pro variantu 200 Kč a více bylo 4 % respondentů.

Jaká cena za 1 kg hovězího masa je pro vás optimální? Například za směsný balíček (přední, zadní, břicho, kosti)

153 odpovědí



Graf 10: preferované cenové rozmezí na 1 Kg hovězího masa

(Zdroj: vlastní zpracování 2021)

3.1.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazník byl pokládán online formou se zacílením na respondenty pobývající ve Velkém Meziříčí a jeho okolí. Jelikož se jedná o blízké okolí působnosti budoucí provozovny. Zodpovězen byl celkem 157 respondenty. V rámci dotazníkového šetření, tak lze shrnout následující zjištění:

- Respondenti nejvíce preferují nákup hovězího masa v řeznictví a až poté na farmách.
- Nejdůležitějším faktorem pro nákup hovězího masa je kvalita a následně jeho cena.
- Jako způsob nákupu respondenti nejvíce preferují nákup na prodejně.
- Dovoz masa by využilo celkově 63,4 % respondentů
- Nákup hovězího masa prostřednictvím online nákupu by zvolilo 36,4 % respondentů po zkušenosti a 20,8 % bez zkušenosti.
- Cenu, za kterou by respondenti nejvíce nakupovali 50,3 % je v rozmezí 170-180 Kč.

3.2 SLEPT analýza

Tato analýza si klade za cíl zhodnotit vnější okolí podniku, které přímo ovlivňuje podnikatelský záměr. Jedná se o 5 vnějších faktorů: sociální faktory, legislativní faktory, ekonomické faktory, právní faktory a technologické faktory.

3.2.1 Sociální faktory

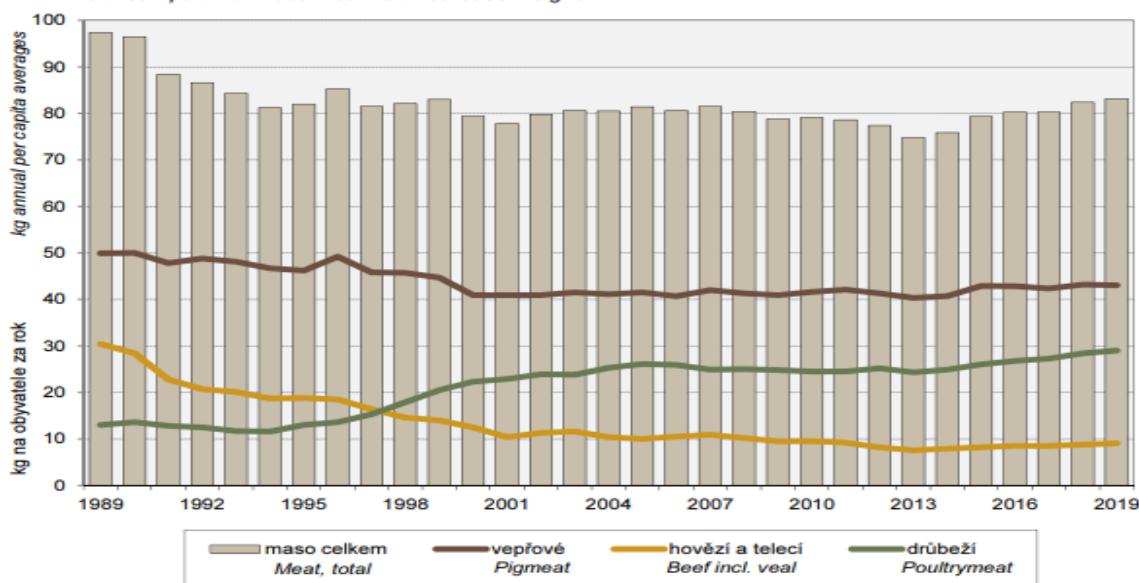
Do sociálních faktorů je relevantní zařadit informace, které se týkají a mají vliv na předmět podnikání, který podnikatelský záměr řeší. Relevantními informacemi se zde jeví spotřeba masa v hodnotě na kosti na osobu a průměrná měsíční mzda.

Maso v hodnotě na kosti	2017	2018	2019	Index 2018/2019
Hovězí maso	8,4	8,7	9,1	103,7
Vepřové maso	42,3	43,2	43,0	99,5
Drůbeží maso	27,3	28,4	29,0	102,2
Zvěřina	1,1	1,0	1,0	109,4
Ryby	5,4	5,6	6,0	108,0

Tabulka 1: Spotřeba masa za rok 2019

(Zdroj: czso.cz)

Spotřeba masa v hodnotě na kosti za rok 2019 se celkově zvýšila oproti předešlých let o 0,8 Kg relativně o 1 %. U spotřeby hovězího masa došlo ke zvýšení o 0,3 Kg, relativně o 3,7 %. Spotřeba drůbežího masa také vzrostla o 0,6 Kg, relativně 2,2 %. Dále pak došlo ke zvýšení spotřeby zvěřiny o 0,1 Kg, relativně o 9,4 %. Naopak došlo ke snížení spotřeby vepřového masa na osobu o 0,1 Kg, relativně o -0,3 %. Spotřeba ryb vzrostla o 0,4 Kg, relativně o 8.0 %. (2)



Obrázek 1: Spotřeba masa v hodnotě na kosti

(Zdroj: czso.cz)

Průměrná měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců v Kraji Vysočina činila v prvním čtvrtletí za rok 2019 celkově 29 570 Kč s rozdílem 1801 Kč proti minulému roku. Jedná se tedy o nárůst 6,5 %. Kraj Vysočina má tak osmou nejvyšší hodnotu oproti ostatním krajům. (1)

	Průměrný evidenční počet zaměstnanců			Průměrná měsíční mzda v Kč		
	skutečnost (tis. osob)	rozdíl proti minulému roku (tis. osob)	rozdíl proti minulému roku (%)	skutečnost (v Kč)	rozdíl proti minulému roku (v Kč)	rozdíl proti minulému roku (%)
Česká republika	4 075,1	32,9	0,8	32 466	2 236	7,4
Hl. m. Praha	848,9	22,7	2,8	41 450	2 700	7,0
Středočeský kraj	409,5	2,8	0,7	32 464	2 364	7,9
Jihočeský kraj	221,2	0,3	0,1	29 175	2 035	7,5
Plzeňský kraj	213,8	-0,9	-0,4	31 404	2 065	7,0
Karlovarský kraj	88,6	-1,2	-1,4	28 385	1 948	7,4
Ústecký kraj	248,4	-1,1	-0,4	29 895	2 075	7,5
Liberecký kraj	148,4	1,4	0,9	30 034	2 055	7,3
Královéhradecký kraj	202,1	2,1	1,1	29 740	2 063	7,5
Pardubický kraj	183,4	0,4	0,2	28 872	1 891	7,0
Vysočina	173,1	-0,3	-0,2	29 570	1 801	6,5
Jihomoravský kraj	468,0	4,9	1,1	31 275	2 077	7,1
Olomoucký kraj	223,1	0,9	0,4	28 989	2 134	7,9
Zlínský kraj	208,2	0,9	0,5	28 533	1 987	7,5
Moravskoslezský kraj	435,3	-0,2	-0,1	29 062	1 939	7,1

Obrázek 2: počet zaměstnanců a průměrná měsíční mzda za první čtvrtletí roku 2019

(Zdroj: czso.cz)

3.2.2 Legislativní faktory

V ohledu na legislativní faktory je potřeba zohlednit více problematiky, kterou tyto faktory přináší. Důvodem je, že se jedná o přestavbu stávajícího objektu na provozovnu ke zpracování a prodeji masa, která je vázána konkrétními nároky a normami, které musí splňovat. Mezi ně patří například hygienické podmínky či správné protipožární opatření dle norem, ale i odpadní hospodářství a další. Dalšími faktory jsou legislativní nároky na podnikání a účetnictví.

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o daní z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb.

Požární bezpečnosti stavby dle zákona č. 133/1985Sb., je následně řešena dle norem ČSN 73 0804 a ČSN 73 0802. Tyto normy dělí stavbu do potřebných požárních úseků na základě stanoveného požárního rizika, únikových cest, počtu hasících přístrojů a potřebu požární vody. (Zákon České národní rady o požární bezpečnosti, 1985)

Vytvoření provozovny pro zpracování a prodej masa je plánováno v již stávajícím objektu, který však má dané svoje využití, proto je nutné využití objektu pozměnit k čemuž musí vydat souhlas stavební úřad, který změnu povolí v rámci zákona č. 183/2006 Sb. (Stavební zákon, 2006)

Pro odpadní hospodářství je základním právním předpisem zákon 185/2001 Sb., ve znění pozdější předpisů. V rámci toho zákona je každá právnická či fyzická osoba při jejíž činnosti vznikají odpady považována za průvodce odpadu. Na základě tohoto zákona jsou stanoveny povinnosti, které je nezbytné plnit. (Zákon o odpadech, 2001)

- Odpady, které vzniknou je nutné zařazovat dle druhů a kategorií. (Ostatní odpad, nebezpečný odpad)
- Zabezpečit odpad před nežádoucím znehodnocením, odcizením nebo únikem.
- vést průběžnou evidenci všech svých odpadů a s jeho nakládáním.
- Podávat hlášení o nakládání s odpady skrze systém ISOP příslušnému obecnímu úřadu.

- Odpady, kterých se podnikatel zbavuje, převádět do vlastnictví pouze osobám oprávněným k převzetí. (Zákon o odpadech, 2001)

Další legislativní nároky jsou na masné výrobky dle nařízení Evropského parlamentu a rady č. 853/2004. Nařízení stanovuje zvláštní hygienická pravidla pro provozovatele potravinářských podniků. (3) Dále také nařízení 852/2004, které shrnuje všeobecné hygienické podmínky, které mají podniky splňovat ve všech úrovních potravinářského řetězce. Je zde shrnut minimální hygienický standard, který je nezbytné dodržovat. Požadavky jsou kladeny na umístění, uspořádání a vybavení podniků. Evropské nařízení mají přednost před odlišnou českou právní úpravou. (4)

3.2.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory obsahují informace jako hrubý domácí produkt, míra zaměstnanosti, míra nezaměstnanosti a míra inflace.

Hrubý domácí produkt ve třetím čtvrtletí roku 2020 poklesl o 5,8 %, než byla hodnota ve stejném čtvrtletí roku 2019. Avšak mezičtvrtletně vzrostl o 6,2 %. Celkově to vypovídá o tom, že česká ekonomika zmírňuje svůj propad. Meziroční vývoj se nacházel v negativních číslech, který byl způsoben poklesem tvorby kapitálu a nižší spotřebou domácností. Pokles vznikl ve většině odvětví národního hospodářství. (5)

Míra zaměstnanosti dosáhla v srpnu roku 2020 hodnoty 74,4 % oproti roku 2019 se snížila o 0,8 procentních bodů. Míra zaměstnanosti mužů činila 81,3 %, míra zaměstnanosti žen následně 67,2 %. **Celková míra nezaměstnanosti** ve věkovém rozmezí 15-64 let dosáhla v srpnu roku 2020 hodnoty 2,8 % a meziročně došlo ke zvýšení o 0,8 procentních bodů.

Míra inflace vyjádřena prostřednictvím indexu spotřebitelských cen vzrostla v měsíci srpnu roku 2020 o 3,3 %. Růst indexu spotřebitelských cen se zrychlil z důvodu pandemie koronaviru. Situace tak není příliš příznivá. Prognóza České národní banky předpovídá pokles míry inflace s cílem kolem 2,1 % do roku 2022. (6) Od **úrokových sazeb** se předpokládá růst až na 1,7 % ze stávajících 0,8 %, to představuje dražší financování projektu z hlediska cizích zdrojů. (7)

3.2.4 Politické faktory

Politické faktory mají vliv na všechny úrovně podnikání, a to hlavně v této době, kdy je období pandemie. Je zde aktuálně spousta omezení, které mají dopad na prodej a tím i na

výrobu. Často se mění spousta vyhlášek a nařízení a podnikatelské prostředí je tak dosti rizikové.

Z pohledu komunální politické situace nehrozí žádná významná bariera ani hrozba. Starostou obce Uhřínov a Šeborov se nedávno stal Ing. Pavel Uchytíl, který je realizátorem projektu provozovny pro zpracování a prodej masa. Od místních občanů nepřicházejí žádné stížnosti ani upozornění v rámci celé farmy.

Další rizika vznikají vzhledem k Evropské unii a možných změn v dotačních programech, které přináší potřebnou pomoc do českého zemědělství a převážně menším rodinným farmám.

3.2.5 Technologické faktory

Technologické faktory pro projekt jsou důležitou složkou i z důvodu budoucího rozvoje. V dnešní době je čím dál častější spojení klasického podnikání s online formou a využitím různých prodejních a rezervačních systémů. V ohledu na online formu zde existuje prostor na zlepšení a zkrácení tak dodavatelského řetězce o mezi článek, který je pro menší farmy často jedinou formou prodeje.

Hlavním technologickým vybavením pro provozovnu zpracování a prodeje masa bude chladicí box s chladícími agregáty pro uskladnění a zakonzervování masa, dále je nutné vytvořit závěsnou dráhu pro snadné přemístění masa ze stávající rampy do chladícího boxu a následně do prostoru pro dělení masa. Důležitým nástrojem je sterilizátor nožů a dvojdřez s bezdotykovou baterií spolu s vakuovacím zařízením, které bude sloužit pro vakuování porcovaného masa. Vybavení následně obsahuje běžné vybavení jako řeznický stůl společně s další pracovní plochou, regály s povrchem do potravinářského prostředí.

V rámci prodejny bude následně vytvořen rezervační systém pro individuální objednávky.

3.3 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pomáhá zjistit jaké hybné síly působí v rámci odvětví zpracování masa a jeho prodeje ve Velkém Meziříčí a jeho okolí. Analýza rozděluje síly do pěti dílčích oddílů, kterými jsou konkurenční rivalita, hrozba nových konkurentů, hrozby substitutů a komplementů, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů.

3.3.1 Konkurenční rivalita na trhu

Co se týče tržní konkurence, tak lze sem zařadit řeznictví či supermarkety, které představují velkou část trhu. Avšak vzhledem k analýze je zaměření převážně na podobné podnikatelské subjekty typu rodinné farmy v okolí, které se zabývají právě prodejem a zpracováním masa. Ve Velkém Meziříčí a jeho okolí, přesněji do 30 kilometrů. V tomto rozmezí aktivně působí 3 farmy, které se zabývají zpracováním a prodejem hovězího masa.

Farma rodiny Němcovi

Jedná se o konkurenci, která je polohově nejbližší budoucí provozovně. Jedná se o rodinnou farmu v obci Netín, která leží 10 kilometrů od Velkého Meziříčí. Farma patří rodině Němcových, kteří se zabývají chováním hovězího dobytka pro zpracování a výrobu mléčných a masných výrobků. Cena hovězího masa se pohybuje od 140 Kč za půl kila. (8)

Statek u Nahodilů

Statek se nachází ve vesnici Otín v blízkosti města Luka Nad Jihlavou přibližně 28 kilometrů západně od Velkého Meziříčí. Rodinný statek se zabývá převážně živočišnou výrobou se zaměřením na hovězí dobytek. Statek chová specifické plemeno Charolais, které pochází původem z Francie. Další specifikací statků je certifikace Bio, která udává, že farma hospodaří v rámci bio norem. Cena hovězího masa se zde pohybuje v rozmezí od 190 Kč za kilo. (9)

Farma statek Mítrov

Farma se nachází ve vesnici Mítrov 22 kilometrů severovýchodně od Velkého Meziříčí. Farma Mítrov hospodaří v rámci bio norem s certifikací Bio. Zabývá se převážně živočišnou výrobou s částečnou rostlinou výrobou. Rozloha statku činí 550 hektarů s počtem 500 plemenných skotů plemena Aberdeen Angus. Farma zpracovává a prodává masné výrobky, ale i samostatně hovězí maso. Cena hovězího masa se pohybuje od 170 Kč za půl kila. (10)

3.3.2 Hrozba nových konkurentů

Hrozba nových konkurentů je na střední až nízké míře. Vznik nové konkurence by byl složitý a nákladný proces. Založit a vybudovat novou provozovnu na zpracování a prodej masa, která není součástí farmy není možné dotovat z dotačních programů, to znamená, že by to bylo nákladné. Stejně tak založit nové hospodářství, které by se zabývalo

živočišnou výrobou chce spoustu úsilí. Jednou z bariér je nákup zemědělských pozemků, které není možné jednoduše nakoupit.

Avšak je zde jeden klíčový faktor, jehož cílem je podpora a vznik nových podnikatelských subjektů v tomto odvětví od Evropské unie. Tento obor dlouhodobě bojuje s úbytkem pracovní síly, ale i podnikatelských subjektů, které jsou v individuálním vlastnictvím. Evropská unie proto dává 45 tisíc EUR nově začínajícím zemědělským subjektům na výstavbu a rekonstrukci zemědělských objektů, založení porostů trvalých kultur (ovocné sady, chmelnice atd.), pořízení techniky, nákup sadby a hospodářských zvířat. (11) Tento faktor zvyšuje riziko vstupu nových konkurentů do odvětví, jelikož podmínky získání této dotační podpory jsou minimální a dosáhne na ně většina začínajících zemědělských subjektů (fyzických osob).

3.3.3 Hrozba substitutů a komplementů

V posledních letech se začíná zvedat trend částečného omezení konzumace masa a masných výrobků či kompletní omezení konzumace masa a masných výrobků. Z toho důvodu se čím dál častěji začínají objevovat substituty rostlinného původu, které nahrazují maso a masné produkty. Avšak díky rostoucímu trendu konzumace masa na osobu se jedná o nízké riziko z hlediska ohrožení.

3.3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Základním prvkem je správně identifikovat, kdo budou zákazníci provozovny pro zpracování a prodej masa. Předpokládá se, že se jedná o spotřebitele či malé podniky. Pravděpodobně se neobjeví nikdo, kdo by měl zájem vykoupit kompletní kapacitu provozovny. Vyjednávací síla odběratelů je zde poměrně vysoká. Důvodem je, že zákazníci budou mít vysoké nároky na kvalitu a cenu. Proto je dobré zaujmout správné postavení a vytvořit příležitosti, jak zákazníka oslovit a vytvořit dobrou zkušenost pro jeho potencionální návrat, díky kterému by nákup zopakoval.

3.3.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Provozovna nebude mít žádného klíčového dodavatele. Hovězí maso bude pocházet ze stáda farmy, která dalo by se říct stojí za projektem vystavění provozovny pro zpracování a prodej masa. Potřeba však bude z hlediska spotřebního materiálu, avšak vše bude nakupováno od maloobchodníků či velkoobchodníků, od kterých se neočekává žádná zásadní vyjednávací síla.

3.4 McKinsey Analýza 7S

Kapitola se zabývá Analýzou 7S, která se soustředí na analyzování vnitřního prostředí podniku v rámci sedmi faktorů. Tyto faktory jsou základními kameny pro správné fungování provozovny na zpracování a prodej masa. Sedm faktorů je následujících: strategie, struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty.

3.4.1 Strategie

Základem strategie provozovny budou co nejkvalitnější produkty, které budou nastaveny na úměrnou cenovou hladinu. Skrze správné nastavení cenové hladiny a díky vysoké kvalitě, bude cíleno na pozitivní zkušenost zákazníků, kterou bude zákazník sdělovat dál. Dobrá pověst tak bude tvořit nejlepší možnou reklamu pro provozovnu a utvoří si tak svoje místo na trhu.

Cíle tak tvoří hlavně co nejkvalitnější produkty z vlastního chovu, správné nastavení ceny, dobré vztahy se zákazníky, dosažení kladné bilance hospodaření a její zvyšování.

3.4.2 Struktura

Nejbližší organizační strukturou je struktura liniová. V čele je jeden vlastník, který zastává vedoucí činnost. V rámci prodejny by mohlo být využito brigádních zaměstnanců na dohodu o provedení práce a rodinných příslušníků. Brigádníci prozatím nebudou zahrnuti ve finančním plánu. Z hlediska řeznických prací ve zpracovně bude provozovna využívat externího řezníka na fakturu. Stejně tak účetní potřeby budou řešeny externě s tím, že potřebnou administrativu zpracovává rodinný příslušník.

3.4.3 Systémy řízení

Pro administrativní potřeby podnik vlastní osobní počítač s balíčkem Microsoft office 365. Dále disponuje připojením k internetu a potřebným softwarem k evidenci stáda a jednotlivých kusů dobytka. Následně v budoucnosti budou zřízeny webové stránky, které budou obsahovat rezervační systém či přímo možnost zakoupit produkty online. V budoucnosti bude pravděpodobně nutné pořídit evidenci tržeb EET, avšak v rámci druhé vlny zatím platí výjimka až do 1. ledna 2023.

3.4.4 Styl řízení

Jako styl řízení bude uplatněn demokratický styl. Majitel provádí všechna rozhodnutí, avšak zaměstnanci se mohou ke změnám a problémům vyjádřit a navrhnout zlepšení. Demokratický styl je ideální pro menší kolektiv, které obsahují rodinné příslušníky, přesně jak tomu je v tomto případě.

3.4.5 Spolupracovníci

Pracovníci jsou tvořeni majitelem a rodinnými příslušníky. Následně se dle potřeby budou přijímat brigádníci na dohodu o provedení práce, v tomto případě pro prodej v provozovně s potravinářským průkazem. Většina ostatních potřeb je následně využita skrze externí služby.

3.4.6 Schopnosti

Co se týče zpracování masa je tato práce prováděna externím pracovníkem, který je kvalifikovaným řezníkem. Pokud se jedná o pracovníky, tak majitel konkrétně Ing. Pavel Uchytíl mladší je vystudovaný v programu zemědělského inženýrství se zaměřením na agrobyznys na Mendelově univerzitě. Na možné budoucí zaměstnance, kteří budou pracovat na zpracování či prodeji masa se nekladou žádné specifické požadavky ohledně kvalifikace či vzdělání.

3.4.7 Sdílené hodnoty

Hodnoty, které farma rodiny Uchytílovi sdílí jsou hlavně tradice a rodinné hodnoty, které vnáší do zemědělství a chovu za cílem ctít přírodu a přinášet tak nejkvalitnější produkty a spokojenost pro zákazníka. Tímto způsobem se snažit vytvářet dobré jméno v okolí. Stejně tak tvořit příjemné pracovní prostředí a pracovní kolektiv, který bude upevňovat právě výše zmíněné hodnoty farmy.

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza shrnuje zjištěné informace v rámci provedených předešlých analýz a následně identifikuje silné, slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby.

Tabulka 2: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Kvalitní produkce hovězího masa• Vlastní chov• Zkušenosti• Vztah k přírodě	<ul style="list-style-type: none">• Nová provozovna• Nízká produkce• Žádní stálý odběratelé• Odlehlá lokalita
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Odběr restaurací• Online prodej• Rozvoz• Rozšíření sortimentu o produkty• Lepší propagace	<ul style="list-style-type: none">• Konkurence• Legislativní změny• Neposkytnutí dotační podpory

3.5.1 Silné stránky

Klíčovou silnou stránkou je **Kvalitní produkce hovězího masa** je základním kamenem provozovny. Cílem je skrze kvalitu a pozitivní zkušenosti získat a udržet dlouhodobou loajalitu stávajících zákazníků a zároveň je motivovat ke sdílení svých zkušeností se svými známými. Další ze silných stránek je, že hovězí maso, které se bude zpracovávat v provozovně bude pocházet hlavně z **vlastního chovu z farmy rodiny Uchytlových**. Tento fakt dodává produktům autentičnost a jistotu původu hovězího masa. Následné **zkušenosti** s chovem stáda a celkové zkušenosti s provozem farmy, které majitelé mají jsou značnou výhodou, stejně tak znalosti z agropodnikání Ing. Pavla Uchytla mladšího z hlediska prodeje a marketingu. Další významnou silnou stránkou je **vztah k přírodě**, který je na farmě rodiny Uchytlových důležitým faktorem, který se snaží převést do chovu, například v rámci volného pohybu stáda skrze rozlehlé pastevní plochy, slaměné podstýlání ve stájích či zlepšování technologií a procesů výživy stáda bez použité chemie.

3.5.2 Slabé stránky

Významnou slabou stránkou je fakt, že se bude jednat o **novou provozovnu**. Bude tedy těžší vytvořit stabilní prodej, jelikož podnik nemá žádné jméno na trhu. Další slabou stránkou je, že **počáteční produkce pravděpodobně nebude dosahovat takových objemů**, aby bylo možné navázat dlouhodobé spolupráce například s restauracemi či obdobnými podniky, což je důvod nastávající slabé stránky. **Podnik začíná bez stálých odběratelů** a bude se soustředit v začátcích na individuální zákazníky se snahou navýšit objemy a získat větší stále odběratele. **Odlehlá lokalita** tvoří poslední slabou stránku. Podnik se nachází v malé vsi přibližně 8 kilometrů od Velkého Meziříčí. Pro prodejnu to není ideální poloha, jelikož zákazníci budou muset pro produkt cestovat delší vzdálenost. Podmínky jsou však obdobné, co se týče konkurenčních farem.

3.5.3 Příležitosti

Mezi největší příležitosti pro provozovnu je **spolupráce s restauracemi či obdobnými podniky** a utvoření tak dlouhodobé spolupráce v rámci odběrů. Problémem ze začátku budou nízké objemy a pravděpodobné přetrvávající opatření z důvodu pandemie. Další příležitostí je **vytvoření webových stránek, v rámci, kterých bude možné zakoupit produkty online nebo zarezervovat si produkt** a následně vyzvednout na pobočce. S tím souvisí i další bod, kterým je **možnost rozvozu a zvýšení tak odbytu produkce**. Je zde však poměrně nákladná investice do chladicího vozu, avšak v budoucnu to představuje poměrně racionální řešení pro rozvoj. S rozvojem a další příležitostí souvisí

i **rozšíření sortimentu a produktů**. Nemusí se nutně jednat o výrobu na farmě, ale utvořit partnerství s ostatními konkurenty a vytvořit tak vzájemnou distribuci v prodejnách. Poslední příležitostí je **lepší propagace**, čímž je myšleno navýšení rozpočtu do reklamy, brandingů farmy a celkového zvýšení povědomí.

3.5.4 Hrozby

Největší hrozbou pro projekt je převážně **neposkytnutí dotační podpory**, která má významně podpořit výstavbu provozovny. Pokud by došlo k neposkytnutí dotační podpory z operačního programu Evropské unie, znamenalo by to pro majitele velké finanční břemeno, které by mohlo ohrozit celý podnik. **Legislativní změny** jsou další hrozbou pro podnik. Provozovna může být vystavěna dle stávajících předpisů a norem, avšak v budoucnu se jednotlivé normy či předpisy mohou změnit a vytvořit tak tlak na úpravu prodejny a zpracovny nebo zpochybnit její způsobilost. Poslední hrozbu tvoří **konkurence**, která má již vytvořenou síť stálých odběratelů, avšak jejich zájmem je objemy zvyšovat a tím i počet stálých odběratelů. Tento fakt může omezovat produkci budoucí provozovny na zpracování a prodej hovězího masa a její možnosti.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce bude zpracován podnikatelský záměr provozovny na zpracování a prodej masa. Zpracován bude za pomoci dat z provedených analýz a dotazníkového šetření. Součástí budou také ekonomické výpočty, které budou využity k určení ziskovosti provozovny.

4.1 Základní popis podniku

Název:	Farma Šeborov
Sídlo:	Šeborov 5, Uhřínov 594 01
Předmět podnikání:	Zemědělská výroba
Zahájení podnikatelské činnosti:	Květen 2017
Podnikatel:	Ing. Pavel Uchytíl

Provozovna na zpracování a prodej masa bude provozována na základě dokladu o registraci u Státní veterinární správy. Konkrétně podle ustanovení § 49 odst. 1 písm. h) bod 2. zákona č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Provozovna je specifikována jako místo pro domácí porážku, prodej a zpracování masa. Zde je povolena porážka ve vlastním hospodářství chovatele jatečných zvířat s výjimkou skotu staršího 72 měsíců, koní, oslů a jejich kříženců. Počet poražených zvířat mladších 24 měsíců není omezen.

Provozovna se váže na fyzickou osobou, konkrétně na Ing. Pavla Uchytíla, který podniká na základě živnostenského oprávnění ohlašovací volné a zapsáním do zemědělské evidence.

Předmětem podnikání je také: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Obory činnosti jsou: Poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost.

Pan Ing. Pavel Uchytíl disponuje středoškolským a vysokoškolským vzděláním v oboru zemědělství a zemědělského podnikání.

4.2 Marketingový mix

Kapitola se zaměřuje na strategie z hlediska marketingu a komunikace provozovny na zpracování a prodej masa. Budou zde rozebírány základní složky marketingového mixu 4P – produkt, cena, místo, propagace. Jednotlivé složky 4P budou vycházet z dotazníkového šetření, které mělo za cíl zjistit preference potencionálních zákazníků. Dále z poznatků, které byly zjištěny v předchozích analýzách a informacích, které jsou známy.

4.2.1 Produkt

Základním produktem, který bude tvořit hlavní složku prodeje je hovězí maso. Specificky se bude jednat o hovězí balíčky, které budou obsahovat jednotlivé částí hovězího masa ze skotu, aby zákazník dostal od každé částí něco. Z individuálních částí bude možné zakoupit, hovězí svíčkovou, hovězí zadní a hovězí přední.

Roční průměrná produkce se předpokládá na 4,5 tuny hovězího masa. Do budoucna je cílem objem navýšit průměrně na 9 tun za měsíc, tedy o 100 % od předpokládaného prvotního objemu. Stejně tak se předpokládá, že produkt se může časem měnit v závislosti na preferencích zákazníků, aby bylo dosaženo co nejlepšího výsledku a uspokojení.

4.2.3 Cena

Cena je základní složkou, která rozhoduje o nákupním chování spotřebitele. Jestli podnik uspěje stojí z části na správném nastavení cenové hladiny jednotlivých produktů. Nastavování ceny bude vycházet z nákladů, cen konkurence a dotazníkového šetření, kde byla zjištěna preference ceny potencionálních zákazníků.

Vzhledem k dotazníkovému šetření, většina respondentů odpověděla 50,3 %, kteří jsou ochotní vynaložit od 170 do 180 Kč na 1 Kg hovězího masa. Druhá nejčastější odpověď 32 % byla cena v rozmezí od 150 do 160 Kč. Výsledky jsou zohledněny v cenové hladině produktů. Z pohledu konkurence se cena za 1 Kg pohybuje právě od 170 Kč za Kg a dále roste. Skutečností je, že se bude jednat o nový podnik, proto je nutné cenu nastavit dostatečně vysoko, aby byly pokryty všechny potřebné náklady a provozovna akumulovala zisk, ale také v rozumném rozmezí, kdy cena nebude vyšší, než cena konkurenčních produktů a zároveň, aby byla stále atraktivní pro zákazníky. Dále bude cena rozdělena na maloobchodní pro individuální zákazníky a velkoobchodní pro stále

odběratele, kteří budou odebírat větší množství pravidelně. Velkoobchodní cena bude zohledněna rabatem 15 % od objemu 50 Kg a více.

4.2.4 Distribuce

Primární distribucí bude prodej na základě telefonické domluvy, skrze kterou si zákazník zamluví potřebné množství a část, o kterou má zájem či balíček a produkt si vyzvedne. Součástí by však měla být i prodejna přímo v místě provozovny, avšak jelikož se jedná o poměrně odlehlé místo je diskutabilní, jestli bude sloužit jako klasická prodejna, a ne spíše jako místo k vyzvednutí.

Pokud vezmeme data z dotazníkové šetření, tak nejvíce respondentů 61,8 % odpovědělo, že preferují nákup přímo v prodejně a následně se jednalo o 27 %, kteří preferují objednání produktu telefonicky.

Vzhledem k distribučním kanálům je zde ještě možnost vytvoření e-shopu, přes který bude možné si maso objednat a následně si pro maso dojet. Tato možnost se jeví jako racionální řešení vzhledem k dnešní době a vývoje technologií. Další možností spojenou s e-shopem, ale i ostatními metodami prodeje, je využití dovozu, který by řešila přímo provozovna s vozem v osobním vlastnictví majitele, jelikož je nezbytné použít chladicí vůz. Tato možnost by pravděpodobně byla dobrým řešením pro stále odběratele, kteří by odebírali větší objemy a do budoucna je to alternativa, která se bude s největší pravděpodobností realizovat.

4.2.5 Propagace

Cílem propagace je vytvoření povědomí o provozovně a zvýšit tak prodeje. Pro nově vznikající provozovnu se bude jednat převážně o získání nové klientely a vytvoření si místa na lokálním trhu. Největší důraz však bude provozovna a farma klást na propagaci doporučením. Tedy bude se jednat o to, aby provozovna u zákazníka vytvořila co nejlepší zkušenost, hlavně jak s produkty, tak celkovým fungováním a dojmem provozovny. Cílem je tak vytvořit takovou zkušenost, se kterou se bude chtít zákazník podělit svým přátelům a známým, což povede k dalším nákupům.

Lokální tiskoviny

Tato možnost se jeví jako dobré řešení. Jelikož podnik působí na lokálním trhu, je tedy dobré využít například inzerátu v lokálních novinách, které nejsou příliš nákladné jako celorepublikové noviny. Tato možnost se jeví jako dobré řešení, jak zvýšit povědomí a získat nějaké zákazníky.

Propagace webových stránek

Propagace webových stránek je další pravděpodobné řešení. Propagace by byla provedena v rámci webové aplikace Google Adwords a Sklik, díky které je možné vytvořit reklamy ve vyhledávacím prostoru či obsahové reklamy na různých sítích. Hlavním cílem by bylo zacílit na uživatele, kteří pobývají ve Velkém Meziříčí a okolí do rozmezí 30 kilometrů. Demografické údaje by byly nastaveny hlavně na věkovou skupinu od 20 let do 59 let, která se nejvíce účastnila dotazníkového šetření. Reklama by cílila na konverze. Měsíční náklady by činily 1300 Kč. Parametry a cílení by se následně pravděpodobně měnily během používání k docílení lepších konverzí a celkově lepšímu zacílení. Pokud by se tato forma projevila jako neúčinná, propagace by byla pozastavena. Tato propagace bude provedena jedním z příslušníků rodiny, který má s aplikacemi potřebné zkušenosti a znalosti.

Sociální sítě

Sociální sítě jsou forma propagace, která je nejméně nákladná a sebe propagace stojí pouze čas majitele. V dnešní době je to zároveň populární nástroj, jak se dostat do povědomí zákazníků. Propagace probíhá na Facebooku, kde se nejedná o propagaci pouze provozovny, ale celé farmy rodiny Uchytílových. Forma, jakou budou propagovat sebe je založena na frekventovaných příspěvcích, které aktualizují dění na farmě a zároveň upozorňují na aktuální nabídky, které farma nabízí.

4.3 Finanční plán

Finanční plán je hlavním prvkem podnikatelského záměru. Jsou zde zahrnuty ty nejpodstatnější údaje, o tom, jaká je předpokládaná skladba nákladů a výnosů, které se vztahují na konkrétní projekt. Tyto data následně slouží k zásadnímu rozhodnutí o tom, zdali je podnikatelský záměr života schopný či nikoliv.

První část podnikatelského plánu bude tvořena definováním investičních nákladů na realizaci projektu.

4.3.1 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha je sestavena při vzniku provozovny pro přehled počátečního majetku podnikatele.

Na straně aktiv jsou první položkou zřizovací náklady, které tvoří poplatek, který je nezbytný uhradit při vytvoření nové živnosti. Drobný majetek jako druhá položka obsahuje vybavení provozovny, které nespĺňuje pravidla pro uvedení do dlouhodobého

hmotného majetku. Následuje dlouhodobý hmotný majetek, který je tvořen velkokapacitním chladícím boxem. Provozovna nedisponuje žádnými zásobami ani oběžnými aktivy. Na bankovním účtu jsou peníze, které slouží pro rekonstrukci prostor, které pochází z bankovního úvěru a část z dotační podpory.

Strana pasiv obsahuje základní kapitál, který je tvořen penězi, které vkládá podnikatel do podnikání. Dále cizí zdroje, které představují bankovní úvěr a poskytnutou dotační podporu. Pro rozvahu vždy platí bilanční rovnost aktiv a pasiv, která je zde splněna.

Tabulka 3: Zahajovací rozvaha

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zahajovací rozvaha			
Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	Kč	Vlastní kapitál	Kč
Zřizovací výdaje	1000	Základní kapitál	15 290
Drobný majetek	66 076	x	x
DHM	450 000	Cizí zdroje	
x	x	Dlouhodobé úvěry	1 200 000
Bankovní účet	1 352 164	Dotační podpora	652 950
Celková aktiva	1 868 240	Celková pasiva	1 868 240

4.3.2 Počáteční náklady

Počáteční náklady se týkají všech nákladů, které budou následovat v této kapitole pro realizaci projektu.

4.3.2.1 Náklady na přestavbu

Stávající prostory jsou pro vytvoření provozovny nevhodné, proto je nutné stávající prostory přestavět. Tato položka tvoří největší náklad projektu. Stávající prostory jsou obdélníkového tvaru s pultovou střechou. Délka objektu je 12,25 metrů a šířka objektu je 6,80 metrů, výška je 3,0 metrů.

Jelikož se jedná o starší prostory a zpracovna masa podléhá přísným hygienickým předpisům je nutné vše zrekonstruovat. Konkrétně budou opraveny stropy, přičky, podlaha, okna, vstupní a vnitřní dveře, nová elektroinstalace a rozvody vody, odpady, kolejnice s háky, oprava venkovní nakládací rampy. Celkové vyčíslení rekonstrukce tak činí 1 128 774 Kč. Celková doba přestavby je stanovena přibližně na 7 měsíců.

4.3.2.2 Náklady na nezbytné vybavení

Pro provozování zpracovny je nezbytné konkrétní vybavení bez, kterého nemůže být provozovna uvedena do provozu. Základním požadavkem je velkokapacitní chladicí box, který tvoří nejnákladnější položku z potřebného vybavení. Dalšími položkami jsou sterilizátor nožů, dvojdřez s bezdotykovou baterií, vakuovací zařízení, řeznický stůl, regály s povrchem do potravinářského prostředí.

Tabulka 4: Náklady na potřebné vybavení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena
Velkokapacitní chladicí box	450 000 Kč
Sterilizátor nožů	12 624 Kč
Dvojdřez	6 377 Kč
Vakuovací zařízení	28 509 Kč
Řeznický stůl	7 057 Kč
Regály	11 509 Kč
Celkem	516 076 Kč

4.3.2.3 Provozní náklady

Mzdové náklady zde nejsou relevantní položkou, jelikož majitel provozovny je OSVČ a není zde fixní příjem ve formě mzdy. Avšak jsou zde fixní náklady ve formě sociálního a zdravotního pojištění, které je nutné zde zahrnout.

Pro kalkulaci zdravotního a sociálního pojištění budeme vycházet z průměrných hodnot, které byly stanoveny pro rok 2021.

Tabulka 5: Kalkulace sociálního a zdravotního pojištění

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Kč/měsíc	Kč/rok
Sociální pojištění	2393 Kč	28 716 Kč
Zdravotní pojištění	3500 Kč	42 000 Kč
Celkem	5893 Kč	70 716 Kč

Do provozních nákladů se nepočítají energie a voda. Důvodem je, že energii bude provozovna získávat ze solární elektrárny, která je ve vlastnictví majitele. Stejně tak voda bude získávána z vrtu, který je ve vlastnictví majitele.

Lze do provozních nákladů zařadit náklady na údržbu do, kterých budeme řadit čisticí prostředky a prostředky, které jsou nezbytné pro prostředí, kde se zpracovávají potraviny. Tedy hygienické pomůcky (rukavice, čisticí prostředky, pytle na odpad, sanitární prostředky, toaletní papír). Náklady se budou pohybovat kolem 1800 Kč měsíčně.

Nezbytnou položkou je náklad na externí službu v rámci, které je potřeba zaplatit řeznické práce, do kterých je zahrnuta porážka a následné zpracování do jednotlivých kusů.

Poslední položkou je pojištění komerčních prostor ve výši 618 Kč za rok.

Tabulka 6: Přehled jednotlivých provozních nákladů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Kč/měsíc	Kč/rok
Náklady na údržbu a úklid	1 800 Kč	21 600 Kč
Náklady na porážku	6 588 Kč	79 056 Kč
Náklady na externího řezníka	1 400 Kč	16 800 Kč
Náklady na propagaci	1300 Kč	15 600 Kč
Pojištění	0 Kč	618 Kč
Celkem	9 788 Kč	133 674Kč

4.3.2.4 Počáteční náklady celkem

Počáteční náklady shrnují všechny náklady, které jsou nezbytné pro uvedení provozovny do provozu. Jsou zde zahrnuty náklady na přestavbu, náklady na vybavení, náklady na založení živnosti, náklady na propagaci, které zahrnují náklady na vytvoření webových stránek a náklady za reklamu v tiskovinách a na internetu.

Tabulka 7: Celkové počáteční náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena
Náklady na založení živnosti	1000 Kč
Náklady na vypracování dotačního projektu	18 000 Kč
Náklady na přestavbu	1 128 774 Kč
Náklady na vybavení	516 076 Kč
Náklady na provoz	188 790 Kč
Náklady na propagaci	15 600 Kč
Náklady celkem	1 868 240 Kč

4.3.5 Očekávané náklady

Očekávané náklady jsou kalkulací a souhrnem všech fixních nákladů, které je nutné uhradit každý měsíc vzhledem k provozu. V tomto případě je nutné brát v úvahu i splátku úvěru, která bude fixním nákladem po následujících 10 let. Všechny očekávané náklady jsou shrnuty v následující tabulce č. 8.

Tabulka 8: Očekávané náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Měsíční očekávané náklady	Roční očekávané náklady
Provozní náklady	9788 Kč	118 074 Kč
Splátka	10 754 Kč	129 845 Kč
Náklady na propagaci	1300 Kč	15 600 Kč
Celkem	21 842 Kč	263 519 Kč

Celkové očekávané měsíční náklady, které bude nezbytné uhradit jsou ve výši 21 842 Kč. Za roční období se jedná o částku ve výši 263 519 Kč.

4.3.3 Financování projektu

Kapitola financování projektu definuje, jakým způsobem a z jakých zdrojů budou získány potřebné prostředky bez, kterých by nebylo možné projekt realizovat. Financování projektu bude probíhat ze dvou zdrojů. Prvním zdrojem je financování pomocí dotačního programu skrze evropský operační program pro rozvoj venkova 2014-2020. Druhým zdrojem je bankovní podnikatelský úvěr na základě, kterého bude zažádáno o dotační pomoc s úrokovou sazbou skrze Podpurný a garanční rolnický a lesnický fond.

4.3.3.1 Financování pomocí dotačního programu

Základním zdrojem financování bude formou dotační podpory od Evropské unie. Konkrétně se žádá o dotaci z evropského operačního programu pro rozvoj venkova 2014-2020. Žádá se skrze Státní zemědělský intervenční fond (SZIF). Konkrétním bodem operačního programu, pro který je podpora zajišťována je 6.4.1 a), b), rozvoj zemědělských podniků a podnikatelské činnosti. Přesněji investice do nezemědělských činností, jehož cílem jsou investice pro založení nebo rozvoj nezemědělských činností vedoucí k diverzifikaci příjmu zemědělských podnikatelů, vytváření nových pracovních míst a posílení ekonomického potenciálu venkovských oblastí.

Zaměření projektu dle CZ-NACE je C10 výroba potravinářských výrobků a C 10.11 zpracování a konzervování masa, kromě drůbežního.

Žádost se dělí na dvě zakázky. První zakázka jsou stavební práce, konkrétní znění bodu je stavební výdaje na obnovu (přestavba, modernizace, statické zabezpečení) či novou výstavbu provozovny určené pro nezemědělskou činnost. Bude provedena přestavba staré mléčnice na provozovnu na zpracování a prodej hovězího masa. O zadání zakázky konkrétní stavební firmě bude provedeno v rámci výběrového řízení mimo režim zákona pro zadávání veřejných zakázek.

Tabulka 9: Zakázka č. 1 - Kalkulace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota
Celkové náklady, na které může být poskytnuta dotace	1 000 000 Kč
DPH z celkových nákladů, na které může být poskytnuta dotace.	0,00 Kč
Náklady, ze kterých je stanovena dotace.	1 000 000 Kč
Dotace vztahující se na zakázku	450 000 Kč.
Náklady, na které není požadovaná dotace (bez DPH)	0,00 Kč
Hodnota zakázky	1 000 000 Kč
Poměr peněžních prostředků na zakázku z veřejných zdrojů	45 %

Druhá zakázka je na pořízení velkokapacitního chladicího boxu, nezbytného pro skladování masa. Konkrétní znění bodu je, že se jedná o nákup strojů, technologií a dalších zařízení sloužících pro založení nebo rozvoj nezemědělské činnosti. Druh zakázky jsou služby. Výběrové řízení na dodavatele bude provedeno mimo zákon o zadávání veřejných zakázek.

Tabulka 10: Zakázka č. 2 – Kalkulace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Hodnota
Celkové náklady, na které může být poskytnuta dotace	451 000 Kč
DPH z celkových výdajů, na které může být poskytnuta dotace.	0,00 Kč
Náklady, ze kterých je stanovena dotace.	451 000 Kč
Dotace vztahující se na zakázku	202 950 Kč
Náklady, na které není požadovaná dotace (bez DPH)	0,00 Kč
Hodnota zakázky	451 000 Kč
Poměr peněžních prostředků na zakázku z veřejných zdrojů	45%

V tabulce č. 11 můžeme vidět celkovou strukturu financování projektu. Celkové náklady projektu ukazují celkové náklady, které budou na projekt vynaloženy. Náklady, na které není požadovaná dotace, musí být doplněny z vlastních zdrojů nebo zafinancovány

úvěrem. Výše podpory je stanovena na 652 950 Kč. Zbýlých 1 215 290 jsou soukromé výdaje, které budou financovány pomocí bankovního úvěru.

Tabulka 11: Celková struktura dotačního financování projektu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové náklady projektu	1 868 240 Kč
Náklady, na které není požadovaná dotace	417 240 Kč
Celkové náklady, na které může být poskytnuta dotace	1 451 000 Kč
Náklady, ze kterých je stanovena dotace	1 451 000 Kč
Procento dotace	45 %
Náklady pro spolufinancování dotace	652 950 Kč
Příspěvek společenství EU (%)	49,5 %
Příspěvek společenství EU (Kč)	323 210 Kč
Příspěvek z národních zdrojů (%)	50,5 %
Příspěvek z národních zdrojů (Kč)	329 740 Kč
Soukromé náklady	1 215 290 Kč

4.3.3.2 Financování pomocí bankovního úvěru

Jelikož je založení provozovny kapitálově náročné a není možné provozovnu financovat z takto velké části z vlastních zdrojů, je nutné zařídit financování skrze cizí kapitál. Pro financování projektů je nutné najít nejvýhodnější řešení, které bude zvoleno, aby bylo možné projekt uskutečnit. Částka, pro kterou bude nutné úvěr vyřídít je 1 200 000 Kč. V následující tabulce č. 12 jsou zobrazeny nejrelevantnější banky a jejich úvěrové možnosti vzhledem k částce, která byla uvedena výše. Výběr byl proveden na základě předešlých zkušeností podnikatele a jeho preferencí.

Tabulka 12: Nabídky úvěrů jednotlivých bank

(Zdroj: Vlastní zpracování vzhledem k informacím z bankovních institucí)

Název banky	Roční úroková sazba	Doba splatnosti	Měsíční platba
Česká spořitelna	3,96 %	10 let	10 753 Kč
Sberbank	2,77 %	8 let	13 160 Kč
Komerční banka	3,8 %	8 let	12 206 Kč

Z úvěrů uvedených v tabulce č. 12 byl vybrán úvěr od České spořitelny. Důvodem výběru právě tohoto úvěru je, že podnikatel má delší dobu vedený podnikatelský účet právě

u této banky (déle jak jeden rok), společně s dlouhodobou známostí osobního bankéře, se kterým má dobré vztahy.

Dále bude v rámci Podpůrném a garančním rolnickém a lesnickém fondu (PGRLF) zažádáno o dotaci na snížení úvěrového úroku kolem procentuálního rozmezí 2,5 % p. a. Podpora je součástí programu Zemědělec, jehož účelem je vytvořit předpoklady pro rozvoj zemědělských prvovýrobců.

Úvěr tedy bude poskytnut, díky dotaci od PGRLF s úrokem 1,46 %. Splatnost úvěru bude stanovena na 10 let. V tabulce č. 11 můžeme vidět splátkový kalendář, který podrobně popisuje dané náležitosti bankovního úvěru.

Tabulka 13: Splátkový kalendář poskytnutého úvěru

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Splátka	Úrok (Kč)	Úmor (Kč)	Úvěr (Kč)
1	129 845,43	17 520,00	112 325,43	1 087 674,57
2	129 845,43	15 880,05	113 965,38	973 709,19
3	129 845,43	14 216,15	115 329,27	858 079,92
4	129 845,43	12 527,97	117 317,46	740 762,46
5	129 845,43	10 815,13	119 030,30	621 732,16
6	129 845,43	9 077,29	120 768,14	500 964,02
7	129 845,43	7 314,07	122 531,35	378 432,67
8	129 845,43	5 525,12	124 320,31	254 112,35
9	129 845,43	3 710,04	126 135,39	127 976,96
10	129 845,43	1 868,46	127 976,96	0,00

4.3.4 Očekávané příjmy a zisk provozovny

Očekávané příjmy provozovny na zpracování a prodej masa budou převážně hovězí balíčky, které budou nabízeny v různé váze. Přesněji se bude jednat o hovězí balíčky ve váze 5, 10, 15 Kg pro individuální spotřebitele. Měsíčně je cílem prodat 375 Kg hovězího masa.

Plánové příjmy budou rozděleny na tři kategorie a to realistickou, pesimistickou a optimistickou. Vzhledem k množství se očekává porážka jednoho kusu za měsíc, což je průměrný objem 375 Kg. Tento objem zůstane neměnný, jelikož nelze porazit pouze půl kusu. Následné váhové změny již nejsou tak proměnlivé, aby tvořily velké rozdíly ve

finálním příjmu. Proto varianty budou hodnoceny z hlediska cenové hladiny, kterou je nutné správně nastavovat skrze poptávané množství.

Tabulka 14: očekávané měsíční příjmy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Objem (Kg)	Cena (Kč)	Celkový měsíční příjem (Kč)	Celkový roční příjem (Kč)
Realistická v.	375 Kg	175 Kč	65 625 Kč	787 500 Kč
Pesimistická v.	375 Kg	155 Kč	58 125 Kč	697 500Kč
Optimistická v.	375 Kg	185 Kč	69 375 Kč	832 500 Kč

Do budoucna je v plánu navýšit cíl prodaného objemu o 100 %. Dále se plánuje rozšířit sortiment produktů a zařadit do prodeje doplňující produkty.

V rámci výpočtu zisku budou použity vypočítané varianty, které byly vypočítány v rámci ročních příjmů podniku. Jelikož máme objem, který se nemění zůstávají i náklady neměnné, protože provozní náklady zůstávají stejné.

Tabulka 15: Výpočet zisku podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Realistická v.	Pesimistická v.	Optimistická v.
Celkové tržby	787 500 Kč	697 500 Kč	832 500 Kč
Celkové náklady	263 519 Kč	263 519 Kč	263 519 Kč
Zisk před zdaněním	523 981 Kč	433 981 Kč	568 981 Kč
Daň z příjmů 15%	78 597 Kč	65 097 Kč	85 347 Kč
Sleva na poplatníka	27 840 Kč	27 840 Kč	27 840 Kč
Daň k zaplacení	50 757 Kč	37 257 Kč	57 507 Kč
Zisk po zdanění	473 224 Kč	396 724 Kč	511 474 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	70 716 Kč	70 716 Kč	70 716 Kč
Zisk po odečtení SP a ZP	402 508 Kč	326 008 Kč	440 758 Kč

Po zdanění a odečtení sociálního a zdravotního pojištění je celkový zisk v realistické variantě ve výši 402 508 Kč, následně v pesimistické variantě ve výši 326 008 Kč a v poslední optimistické variantě 440 758 Kč. Ve všech třech variantách bylo možné pokrýt veškeré výdaje, tedy vyplývá, že ve všech třech variantách je provozovna zisková a schopná pokrýt možné odchylky.

4.3.6 Odpisy majetku

Dlouhodobým majetkem je zde velkokapacitní chladicí box, který má cenu vyšší než 40 000 Kč a dobu využití více jak 1 rok. Box spadá do druhé odpisové skupiny s dobou odepisování na 5 let. Odpisy se budou odepisovat rovnoměrnou metodou. Daňové odpisy jsou totožné s účetními odpisy.

Tabulka 16: Odpisy velkokapacitního chladícího boxu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
1	400 500 Kč	49 500 Kč	49 500 Kč
2	300 375 Kč	100 125 Kč	149 625 Kč
3	200 250 Kč	100 125 Kč	249 750 Kč
4	100 125 Kč	100 125 Kč	349 875 Kč
5	0 Kč	100 125 Kč	450 000 Kč

4.3.7 Předpokládaný výkaz zisku a ztrát

Kapitola představuje výkaz zisků a ztrát ve třech variantách, realistické, pesimistické a optimistické. Výkazy jsou následně vypracovány na počátečních pět let provozu.

Realistická varianta

Hovězí maso jako produkt nemá dostatečnou trvanlivost, aby bylo možné ušlé prodeje prodat v následujících letech. Stejně tak nelze zpracovat nižší objem hovězího masa, než je 100 % plánovaného objemu, jelikož se jedná o jeden poražený kus měsíčně, který odpovídá normám pro porážku hovězího dobytka. Proto budeme v prvním roce předpokládat, že prodeje budou v 80 % z celkových stanovených 100 %. Zbýlých 20 % je ztráta. Důvodem je, že podnik pravděpodobně nebude mít v okolí dostatečné povědomí, které by zajistilo dostatečnou poptávku po celém objemu. Dále se počítá s cenou za 1 Kg hovězího masa a to 175 Kč. Pro následující roky bude platit, že se tržby budou zvedat o 5 Kč každý rok. vlivem většího povědomí a převážně zvýšením ceny nikoliv zvýšením zpracovaného objemu v prvních čtyřech letech.

Tabulka 17: Výkaz zisku a ztrát (realistická varianta)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby z prodeje výrobků a služeb	630 000	810 000	832 500	855 000	877 500
Výkonová spotřeba	133 674 Kč	133 674 Kč	133 674 Kč	133 674 Kč	133 674 Kč
Spotřeba materiálu a energie	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600
Služby	112 074	112 074	112 074	112 074	112 074
Osobní náklady	70 716	70 716	70 716	70 716	70 716
Náklady na SP a ZP	70 716	70 716	70 716	70 716	70 716
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	49 500	100 125	100 125	100 125	100 125
Provozní VH	376 110	505 485	527 985	550 485	572 985
Úroky z úvěru	17 520	15 880	14 216	12 528	10 815
Finanční VH	-17 520	-15 880	-14 216	-12 528	-10 815
VH před zdaněním	358 590	489 605	513 769	537 957	562 170
Daň z příjmů (15 %)	53 789	73 441	77 065	80 694	84 326
VH za účetní období	304 801	416 164	436 704	457 263	477 844

Pesimistická varianta

V rámci pesimistické varianty se předpokládá, že provozovna nebude mít dostatečnou poptávku po zpracovaném objemu masa. Proto první rok bude ztráta 30 % z celkového objemu. Druhý rok bude ztráta činit 10 % z celkového objemu. Třetí rok provozovna prodá 100 % zpracovaného objemu. Pro další dva roky se počítá s růstem ceny o 5 Kč za rok.

Tabulka 18: Výkaz zisku a ztrát (pesimistická varianta)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby z prodeje výrobků a služeb	551 250	708 750	787 500	810 000	832 500
Výkonová spotřeba	133 674 Kč	133 674 Kč	133 674 Kč	133 674 Kč	133 674 Kč
Spotřeba materiálu a energie	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600
Služby	112 074	112 074	112 074	112 074	112 074
Osobní náklady	70 716	70 716	70 716	70 716	70 716
Náklady na SP a ZP	70 716	70 716	70 716	70 716	70 716
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	49 500	100 125	100 125	100 125	100 125
Provozní VH	297 360	404 235	482 985	505 485	527 985
Úroky z úvěru	17 520	15 880	14 216	12 528	10 815
Finanční VH	-17 520	-15 880	-14 216	-12 528	-10 815
VH před zdaněním	279 840	388 355	468 769	492 957	517 170
Daň z příjmů (15 %)	41 976	58 253	70 315	73 944	77 576
VH za účetní období	237 864	330 102	398 454	419 013	439 594

Optimistická varianta

Optimistická varianta je plánovaná skrze počáteční dobrou povědomost v okolí, to by znamenalo, že hned první rok se povede prodat 100 % plánovaného objemu. Následující roky podnik může zvyšovat cenovou hladinu o 7 Kč z ceny předcházejícího roku.

Tabulka 19: Výkaz zisků a ztrát (optimistická varianta)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby z prodeje výrobků a služeb	787 500	819 000	850 500	882 000	913 500
Výkonová spotřeba	133 674 Kč	133 674 Kč	133 674 Kč	133 674 Kč	133 674 Kč
Spotřeba materiálu a energie	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600
Služby	112 074	112 074	112 074	112 074	112 074
Osobní náklady	70 716	70 716	70 716	70 716	70 716
Náklady na SP a ZP	70 716	70 716	70 716	70 716	70 716
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	49 500	100 125	100 125	100 125	100 125
Provozní VH	482 985	514 485	545 985	577 485	608 985
Úroky z úvěru	17 520	15 880	14 216	12 528	10 815
Finanční VH	-17 520	-15 880	-14 216	-12 528	-10 815
VH před zdaněním	465 465	498 605	531 769	564 957	598 170
Daň z příjmů (15 %)	69 820	74 791	79 765	84 744	89 726
VH za účetní období	395 645	432 814	452 004	480 213	508 444

Výkazy zisku a ztráty vychází ve všech třech variantách v kladných číslech. Podnik by tedy neměl mít problém v rámci všech zmíněných let s fungováním provozovny. Racionálně se realizace projektu zdá být jako dobrá příležitost s poměrně nízkým rizikem.

4.3.8 Analýza bodu zvratu

Skrze analýzu bodu zvratu zjistíme, jaký je potřebný objem produkce hovězího masa v kilogramech, abychom zjistili, kdy se celkové náklady vyrovnají celkovým výnosům. Bod zvratu určí, od kolika kilogramů hovězího masa provozovna začíná tvořit zisk.

Pro výpočet bodu zvratu je nutné definovat cenu, očekávané množství, variabilní a fixní náklady. Zamýšlená cena je 175 Kč/Kg. Očekávané množství je 375 Kg hovězího masa za měsíc. Variabilní náklady je nutné stanovit, jelikož nejsou známy. Mezi variabilní náklady zařadíme ty náklady, které se zvyšují, pokud zpracujeme o jednotku více. Lze tedy mezi tyto náklady zařadit náklady na údržbu a úklid, náklady na porážku, náklady za externí služby řezníka.

Tabulka 20: Variabilní náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Kč/měsíc
Náklady na údržbu a úklid	1 800 Kč
Náklady na porážku	6 588 Kč
Náklady za externí služby řezníka	1 400 Kč
Celkem	9 788 Kč

Nyní máme celkové variabilní náklady, avšak pro výpočet bodu zvratu je nutné zjistit variabilní náklady na jednotku v tomto případě na 1 Kg. Pro výpočet je tedy nutné celkové variabilní náklady za měsíc podělit celkovou předpokládanou produkcí zpracovaného masa za měsíc. Celková předpokládaná produkce za jeden měsíc je 375 Kg.

$$vnj = \frac{9\,788}{375} = 26,10$$

Rovnice 1: Výpočet variabilních nákladů na jednotku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední důležitou položkou pro výpočet bodu zvratu jsou fixní náklady za měsíc, které představují všechny náklady, které se nemění vlivem navýšení produkce. Mezi tyto náklady můžeme zařadit odpisy, propagaci, splátku úvěru, sociální a zdravotní pojištění.

Tabulka 21: Měsíční fixní náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Kč/měsíc
Odpisy	8 344 Kč
Náklady na propagaci	1 300 Kč
Splátka úvěru	10 753,83 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	5 893 Kč
Celkem	26 290,83 Kč

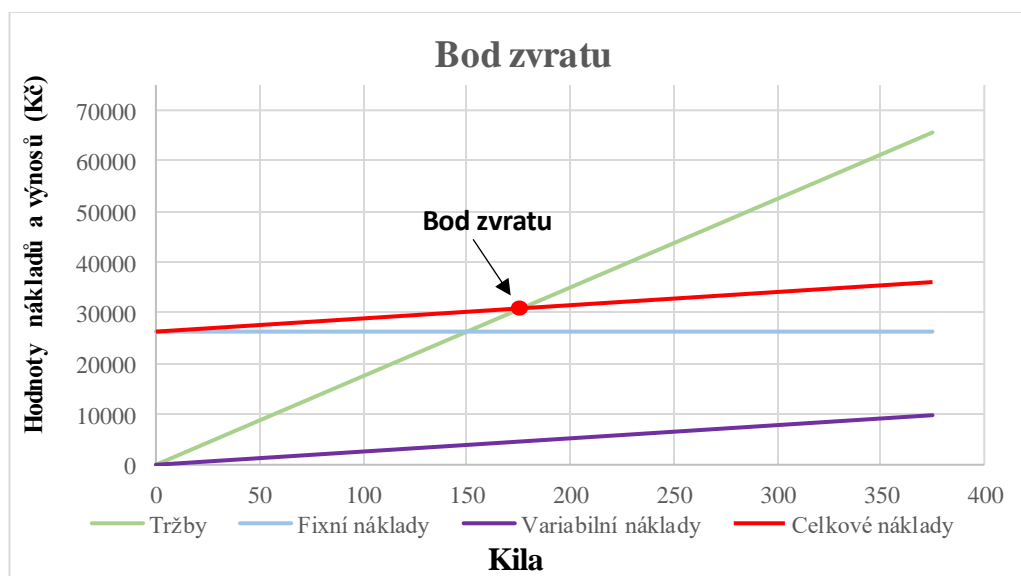
Nyní známe všechny potřebné informace pro výpočet bodu zvratu:

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - vn_j} = \frac{26\,290,83}{175 - 26,10} = 176,57 \text{ Kg}$$

Rovnice 2: Výpočet bodu zvratu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro tvorbu zisku za měsíc je pro provozovnu nezbytné mít větší produkci než 176,57 Kg. Relativně se jedná o 47,08 % objemu produkce. Podniku tedy stačí zpracovat a prodat méně než polovinu předpokládané produkce za měsíc. Je zde tedy prostor 52,92 % pro tvorbu zisku.



Graf 11: Bod zvratu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V grafu č. 11 můžeme vidět grafické znázornění vývoje fixních, variabilních a celkových nákladů. Dále je zde graficky znázorněn růst tržeb a místo kde se protínají celkové náklady a tržby, tedy bod zvratu.

4.3.9 Doba návratnosti investice

Pro zjištění návratnosti investovaných prostředků, využijeme metodu doby návratnosti investice. V rámci investičních nákladů nebudou použity investiční prostředky, které byly získány z dotační pomoci, ale pouze investované prostředky, které musí majitel uhradit. Informace o návratnosti investice je důležitou informací, podle které lze určit, jestli projekt realizovat či nikoliv

Tabulka 22: Doba návratnosti investice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Realistická v.	Pesimistická v.	Optimistická v.
Investiční náklady	1 215 290 Kč	1 215 290 Kč	1 215 290 Kč
Roční Cashflow	402 508 Kč	326 008 Kč	440 758 Kč
Doba návratnosti	3,02	3,70	2,76

Návratnost investovaných prostředků je v rozmezí 33 až 44 měsíců.

Pro jednotlivé varianty je doba návratnosti v měsících konkrétně:

- Realistická – 36 měsíců a 24 dní
- Pesimistická – 44 měsíců a 4 dny
- Optimistická – 33 měsíců a 12 dní

4.4 Analýza a hodnocení rizik

V této kapitole jsou znázorněny rizika, které mají největší pravděpodobnost v rámci ohrožení existence provozovny ať už vzhledem k jejímu vzniku nebo běžnému provozu.

Rizika jsou součástí každého podnikání, ať při jeho zakládání nebo v průběhu. Dopad rizik může být značně negativní, proto je nezbytné rizika identifikovat co nejdříve, aby bylo možné se co nejlépe připravit na jejich dopad nebo jim úplně předejít.

4.4.1 Identifikace rizik

Zde budou definována rizika, která se vztahují na projekt založení provozovny. Vychází se na základě provedených analýz.

Nezískání dotace

Pokud by nebyla získána dotace pro provozovnu, tak by to poměrně vážně ohrozilo realizaci a pravděpodobně by ani nebylo možné projekt realizovat. Přestavba a nakoupení potřebného vybavení je klíčové a velice nákladné. Získání těchto peněz například z bankovního úvěru by bylo riskantní a ohrožující pro ostatní aktivity, které jsou v rámci statku provozovány.

Nezískání bankovního úvěru

V ohledu na projekt je nutné dofinancovat zbývající finanční deficit, který není možné pokrýt dotací a ani z vlastních prostředků podnikatele. Pokud by nebyl poskytnut úvěr znamenalo by to stejný závěr, jako kdyby nebyla poskytnuta dotace na projekt.

Legislativní náročnost

Legislativní náročnost ve významu toho, že nároky na předpisy a normy jsou vysoké. Jejich změna by mohla vytvořit požadavky, například na přestavbu, které by mohly být nákladné, až likvidační. Stejně tak možné daňové úpravy, které zvyšují nároky na administrativu a účetnictví a tím i finanční břemeno pro podnikatele.

Nesolventnost

Pokud by se podnikatel dostal do situace, v rámci, které provozovna není schopná generovat dostatečný příjem k pokrytí svých nákladů. Znamenalo by to negativní až likvidační dopad na provozovnu, pokud by šlo o dlouhodobější periodu času.

Nedostatečná produkce

Je možné, že faremní stádo by postihla nějaká choroba či nějaké jiné následky prudkého poklesu počtu kusů stáda určených pro porážku. Znamenalo by to snížení produkce pro provozovnu, jehož následkem je snížení příjmů a tím i snížení schopnosti platit nezbytné fixní náklady. Pokud by úbytek produkce byl ve větším měřítku znamenalo by to vážnou hrozbu pro provozovnu.

4.4.2 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik proběhne skrze rozdělení rizika na kategorie a vytvoření škály dle závažnosti. Následně se podobným způsobem definují hodnoty pro pravděpodobnost a dopad rizika. Tyto hodnoty budou následně vyhodnoceny a vzájemně vynásobeny k získání významnosti rizik.

Důležité je rozdělit kategorie rizika, které určují závažnost rizika. Závažnost je určena ve škále 0-25, s tím, že menší hodnota představuje menší riziko a větší hodnota naopak větší riziko. Rozdělení můžeme vidět v tabulce č. 5.

Kategorie jsou rozděleny na:

- Běžné s rozsahem 0-10
- Závažné 10-20
- Kritické 20-25

Tabulka 23: Hodnocení kategorií rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kategorie rizika	Hodnota rizika
Běžné	0–10
Závažné	10–20
Kritické	20–25

Následně se určí hodnoty pro pravděpodobnost rizika. Škála zde je rozdělena od 1 do 5. Rozdělení pravděpodobnosti rizika je zobrazeno v tabulce č. 24.

Tabulka 24: Hodnocení pravděpodobnosti rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost	Hodnota
Vysoce nepravděpodobné	1
Nepravděpodobné	2
Možné	3
Pravděpodobné	4
Vysoce pravděpodobné	5

Dále je nezbytné definovat hodnocení pro dopad rizika na provozovnu. Hodnoty jsou zde rozděleny stejně jako u pravděpodobnosti od 1 do 5.

Tabulka 25: Hodnocení dopadu rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dopad	Hodnota
Téměř neznatelné	1
Znatelné	2
Významné	3

Velmi Významné	4
Kritické	5

Hodnocení rizik je v tabulce č. 26 rozřazeno v rámci udělení hodnoty pravděpodobnosti a jeho následným dopadem na provozovnu. Násobkem mezi proměnou pravděpodobnosti a proměnou dopadem je výsledkem významnost rizika, která udává finální hodnotu, která říká, že čím vyšší je hodnota tím vyšší je i riziko či hrozba pro provozovnu. Hodnoticí škála pro konkrétní proměnné byla určena v tabulkách č. 23, 24, 25.

Tabulka 26: Hodnocení rizik

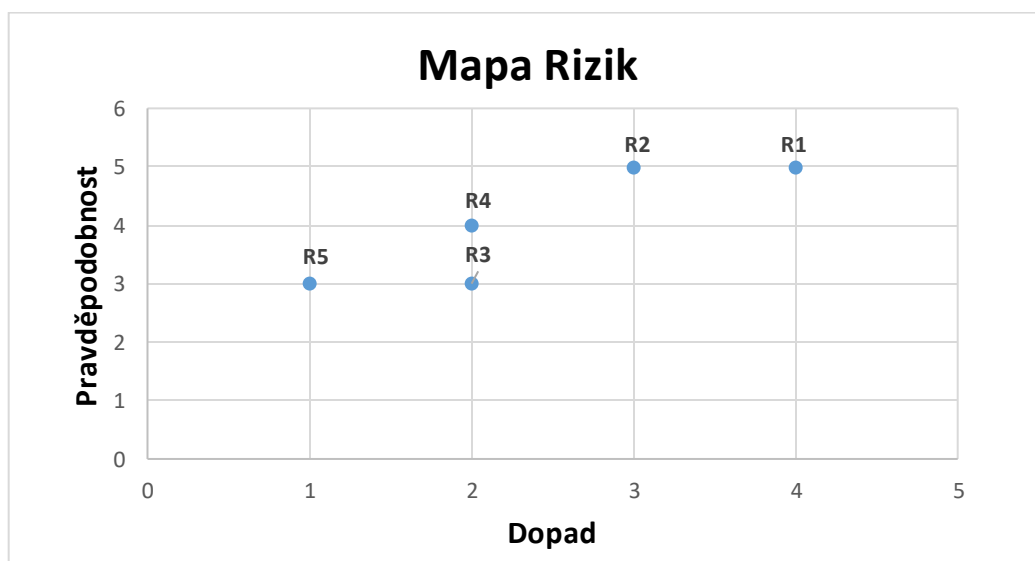
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Nová hodnota	Míra rizika
Nezískání dotace	4	5	20	Závažné
Nezískání bankovního úvěru	3	5	15	Závažné
Legislativní náročnost	2	3	6	Běžné
Nesolventnost	2	4	8	Běžné
Nedostatečná produkce	1	3	3	Běžné

V grafu č. 12 jsou zobrazeny rizika podle jejich hodnot vzhledem k pravděpodobnosti a jejich dopadu. Největším rizikem je zde riziko R1. Naopak nejnižším rizikem je riziko R5

Graf 11: Mapa rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)



- Část běžných hodnot rizik: Dopad (0 až 2,5), Pravděpodobnost (0 až 2,5)
- Část významných hodnot rizik: Dopad (0 až 2,5), Pravděpodobnost (2,5 až 5)
- Část závažných hodnot rizik: Dopad (2,5 až 5), Pravděpodobnost (0 až 2,5)
- Část kritických hodnot rizik: Dopad (2,5 až 5), Pravděpodobnost (2,5 až 5)

Mapa rizik je rozdělena do 4 částí, které dle umístění individuálního rizika v jednotlivých částech mapy rizik, rozlišujeme jeho závažnost na základě dopadu a pravděpodobnosti. V části běžných hodnot v grafu č. 12 se nenalézá žádné z námi stanovených rizik. V části, která se týká významných hodnot se nalézají rizika R3, R4, R5. Těmto rizikům je nutné již věnovat pozornost a snažit se těmto rizikům předcházet. V části závažných a kritických hodnot můžeme najít rizika R1 a R2. Těmto rizikům se musí věnovat pozornost a vytvořit opatření, které eliminují nebo sníží jejich možný následek.

4.4.3 Návrhy ke snížení rizik

Vzhled k definovaným rizikům a provedenému hodnocení jsme zjistili závažnost stávajících rizik. V této kapitole budou zpracovány návrhy, ke snížení vlivu rizik a jejich dopadu na projekt. Návrhy budou vyhotoveny na základě zjištěných informací.

Nezískání dotace

Řešením, jak předcházet nezískáním dotace je správné a kvalitní vypracování dotačního projektu. Někdy se stává, že na příslušném úřadě selže lidský faktor a projekt je zamítnut neoprávněně. Pokud by taková situace nastala je nutné se odvolat a požádat o vysvětlení, popřípadě požádat o nápravu a následné schválení projektu.

Nezískání bankovního úvěru

Úvěr je klíčovou součástí realizace a není možné ho nijak nahradit jiným financováním. Jedinou možností je předcházet pravděpodobnost, že se tak stane a připravit kvalitní podnikatelský záměr, který bance nebude dávat důvod váhat při udělení úvěru.

Legislativní náročnost

V rámci různých nových nařízeních a norem je nutné sledovat vše co se týká problematiky domácí porážky a zemědělských subjektů. V tomto ohledu jde o podnikatele, který musí vše sledovat a vyhodnocovat. V rámci administrativní a daňové problematiky bude podnikatel využívat externí účetní služby.

Nesolventnost

Nesolventnost je závažný problém. Pokud by taková situace nastala a podnik by nemohl uhradit všechny fixní náklady včetně úvěru je nutné mít vytvořenou rezervu, která by tyto náklady mohla pokrýt po určitou dobu. Pokud by problém byl spojen s prodlevou splatnosti faktur odběratelů, je nezbytné vytvořit smluvní dohody, které budou obsahovat postihy za nedodržení platebních podmínek smlouvy.

Nedostatečná produkce

Předcházet této hrozbě je možné skrze kombinováním pozdržení býků ve výkrmu a rozplánování jejich porážek. Pokud by nastal případ, kdy provozovna není schopna dodat nasmlouvané množství, bylo by možné řešit nákup hovězího masa od jiného dodavatele a dorovnaní tak potřebného objemu produkce.

Nové hodnoty v tabulce č. 30 odráží změnu v návaznosti na návrhy pro snížení rizika. Můžeme vidět, že míra rizika sice klesla, avšak stále se zde nachází rizika, které mají závažný charakter. Je tedy nutné těmto rizikům stále věnovat větší pozornost a popřípadě na základě dalších informací zlepšovat opatření na snížení jejich dopadu a nejlépe úplnému předejití.

Tabulka 27: Nové hodnoty hodnocení rizik

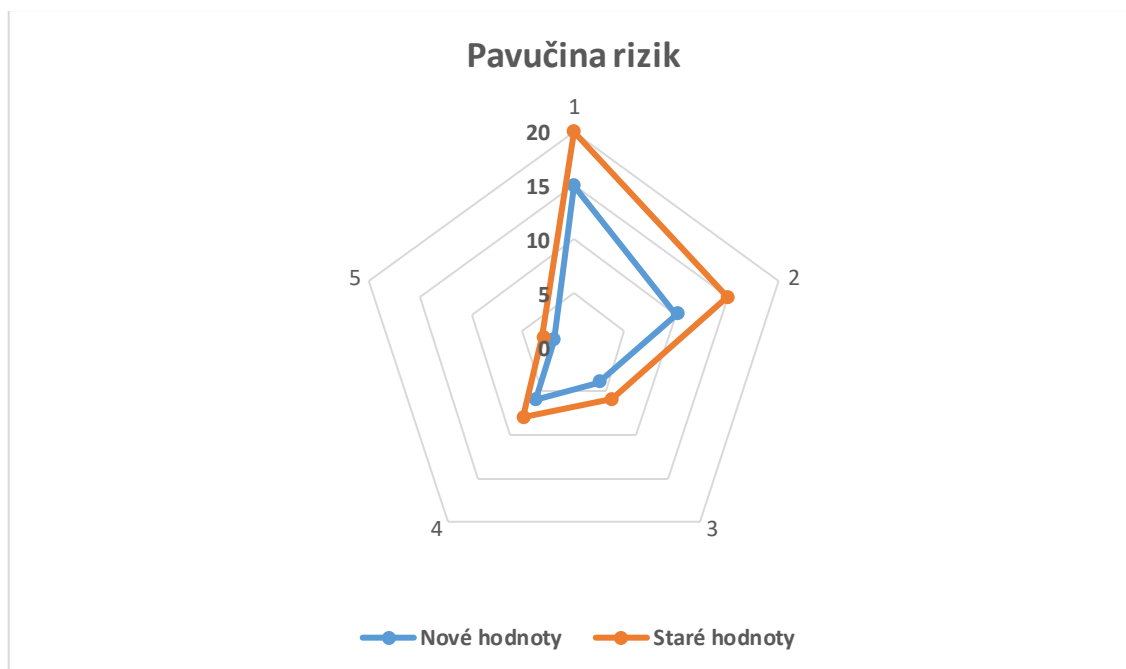
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Nová hodnota	Míra rizika
Nezískání dotace	3	5	15	Závažné
Nezískání bankovního úvěru	2	5	10	Závažné
Legislativní náročnost	2	2	4	Běžné
Nesolventnost	2	3	6	Běžné
Nedostatečná produkce	1	2	2	Běžné

Po vytvoření nových hodnot jednotlivých rizik jsou tyto údaje využity do pavučiny rizik, který lze vidět v grafu č. 13. V pavučině rizik jsou použity staré hodnoty, které jsou porovnány s hodnotami novými. Lze tedy vidět, že riziko se v rámci nových hodnot snížilo skrze definované návrhy ke snížení.

Graf 12: Pavučina rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)



5 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala vytvořením podnikatelského záměru na zřízení provozovny na zpracování a prodej hovězího masa, její realizace a životaschopnosti. Dalšími dílčími cíli bylo provedení dotazníkového šetření a zpracování analýz.

Skrze dotazník byly definovány preference potencionálních zákazníků a faktory, které mají vliv na jejich nákupní rozhodování. Dále dotazník obsahoval preference potencionálních zákazníků v ohledu na kanály prodeje a preferovanou cenovou hladinu. Výsledky dotazníkové šetření vyvodily tyto poznatky. Respondenti nejvíce preferují nákup hovězího masa v řeznictví a až poté volí nákup na farmách. Jako nejdůležitější faktory v rámci nákupního rozhodování respondenti zvolili kvalitu a následně cenovou hladinu. Způsob nákupu je nejvíce preferován přímo na prodejně. Na otázku, zda by dotazovaní využívali službu pro dovoz odpovědělo 37,3 % respondentů, že by službu využili, ale musela by být zdarma a 26,1 % odpovědělo, že by službu využili i pokud by museli zaplatit za dopravu. Nákup hovězího masa prostřednictvím online nákupu by zvolilo 36,4 % respondentů po zkušenosti a 20,8 % bez předešlé zkušenosti. Cenová hladina, kterou respondenti preferují je v rozmezí 170-180 Kč. Tuto možnost zvolilo 50,3 % všech dotazovaných.

Následně bylo zkoumáno makro prostředí, kde byla využita analýza SLEPT, která hodnotila sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. Jedním ze zjištěných údajů je, že spotřeba hovězího masa každým rokem roste relativně o 0,3 %. Tato informace se jeví jako příznivá, jelikož udává, že s rostoucí spotřebou se pravděpodobně zvyšuje i poptávka po hovězím mase. Další analýzou je Porterova analýza pěti sil. V této analýze bylo zjištěno, že v okolí Velkého Meziříčí aktivně působí tři farmy, které se zabývají zpracováním a prodejem hovězího masa, kde se průměrná cenová hladina pohybuje v rozmezí 180–280 Kč za kilo hovězího masa. Pro nově vzniklou provozovnu se nebude jednat o velkou konkurenční hrozbu v začátcích, jelikož bude provozovna působit pouze lokálně a ostatní farmy se nenachází v přímé blízkosti na základě, které by razantně zasahovali do lokálního prodeje budoucí provozovny. Co se týče vzniku nové konkurence, je zde v rámci trhu velké množství bariér vstupu do odvětví i když je zde dotační podpora pro nové začínající podnikatele v zemědělství ze strany Evropské unie. Hrozba od substitutů je v tomto případě převážně ze strany nově vznikajících rostlinných a podobných náhražek masa, avšak bylo zjištěno, že i přesto spotřeba hovězího masa každým rokem roste. Dalším vlivem je vyjednávací síla

odběratelů, kde nelze nevzít v ohled, že nově začínající provozovna musím dbát na preference zákazníků, kterými ze začátku budou převážně individuální zákazníci či malé podniky. Díky kvalitě, kvalitním službám a nižší cenové hladině si vytvořit dobré jméno. Zkráceně lze říct, že zde platí rčení: „*Náš zákazník, náš pán*“. Souhrn analýz je následně zpracován v poslední analýze SWOT. Zde jsou představeny silné a slabé stránky provozovny. Dále příležitosti a hrozby. Mezi silné stránky byla vyhodnocena kvalitní produkce, která je z vlastního chovu. Zkušenosti podnikatele a vztah k přírodě. Mezi slabé stránky se zařadil fakt, že se jedná o novou provozovnu a předpověď, že počáteční produkce nebude dosahovat dostatečných objemů prodeje. Příležitosti poukazují na možnost navázání spolupráce s restauracemi v okolí nebo obdobnými podniky. Dále zlepšení dostupnosti nákupu skrze další nové prodejní kanály (online) a možnost dovozu. Také je zde potenciál v rozšíření sortimentu. V rámci hrozeb bylo následně zjištěno, že zásadní vliv by mělo neposkytnutí dotační podpory, legislativní změny či konkurence.

Následně byly vypracovány vlastní návrhy a řešení, které začínají popisem podnikatelského subjektu a vysvětlením na základě jakých legislativních prvků bude provozovna zřízena.

Dále byl zpracován marketingový mix ve formě 4P. Zde byl definován produkt, cena, za kterou je v plánu produkt prodávat. Další byla distribuce, kde byly vymezeny distribuční kanály a budoucí vývoj. Zároveň byly využity poznatky z dotazníkového řešení. Také bylo uvedeno řešení vzhledem k propagaci.

Finanční plán byl následující zpracovanou částí. Náklady zde byly vypracovány vzhledem k počátečním investicím do projektu, bez kterých není možné projekt realizovat. Byly zjištěny náklady na rekonstrukci v celkové výši 1 128 774 Kč. Dále náklady na nezbytné vybavení ve výši 516 076 Kč. Provozní náklady byly kalkulovány ve výši 133 674 Kč za rok. Celkové náklady, které zahrnují provozní náklady a ostatní fixní náklady jsou tak ve výši 263 519. Celkové počáteční náklady na zřízení provozovny jsou stanoveny ve výši 1 868 240 Kč. Jelikož je tato počáteční investice ve značně velkých číslech je zde nutné zařídit vhodné financování cizím kapitálem. Ve financování je důležitou složkou dotační podpora, která je poskytnuta skrze operační programy Evropské unie právě k těmto účelům. Jelikož dotační podpora bude dosahovat pouze výše 652 950 Kč, což nepokrývá dostatečnou výši počátečních nákladů, je nutné projekt dofinancovat pomocí bankovního úvěru. Výše bankovního úvěru se splatností deseti let,

by měla být ve výši 1 200 000 Kč. Pro zemědělské podnikatelské subjekty je možnost využití dotační podpory v podobě 2,5 % snížení úvěrového úroku, o kterou bude požádáno. Dále jsou zpracovány očekávané příjmy a zisk, zde se předpokládá na základě realistické varianty s čistým ziskem 402 508 Kč za rok. S tím, že plánovaný měsíční objem je 375 kilo za měsíc při stanovené ceně 175 Kč za kilo. Také byl vyhotoven výkaz zisků a ztrát na prvních pět let provozu ve třech variantách, a to v realistické, pesimistické a optimistické variantě. Kladný výsledek hospodaření zde vychází ve všech třech variantách. Na základě bodu zvratu bylo zjištěno, že je potřeba prodat minimálně 176,57 kilo, aby byly pokryty všechny náklady. Relativně tak vychází, že na pokrytí všech nákladů bude stačit 47,08 % objemu produkce. Zbýlých 52,92 % je prostor pro tvorbu zisku. Doba návratnosti investice vyšla v rámci realistické varianty na 36 měsíců a 24 dní. Vzhledem k rizikům jsou zde dvě závažná rizika, které by měly na projekt poměrně velký negativní dopad. Jedná se o nezískání dotace a bankovního úvěru. Tyto rizika by měly za následek, že by nebylo možné projekt realizovat, jelikož finanční zátěž by byla pro podnikatele příliš velká. Jako návrh je zde navrženo zpracování kvalitní žádosti o dotační podporu a dohled nad spravedlivým přezkoumáním žádosti. U bankovního úvěru je navrženo vytvořit kvalitní podklady v podobě podnikatelského záměru, který bance dodá jistotu v poskytnutí úvěru podnikatelskému subjektu.

Pro zpracování diplomové práce byly využity všechny informace a znalosti, které byly získány z odborné literatury a studia na vysoké škole. Na základě výsledků analýz a vytvořeného podnikatelského záměru bylo zjištěno, že podnik bude životaschopný a vzhledem k finančním výsledkům bude generovat dostatečný zisk. Všechny cíle tak považují za splněné.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) HYRŠLOVÁ, Jaroslava; KLEČKA, Jiří; MARINIČ, Pavel. *Ekonomika podniku*. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010.
- 2) VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy-2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing as, 2008. 17 s. ISBN 978-80-247-2409-6
- 3) VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6
- 4) MULAČOVÁ, Věra, MULAČ, Petr et al. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Grada Publishing as, 2013. 29, 30 s. ISBN 978-80-247-4780-4
- 5) DANA, Martinovičová; MILOŠ, Konečný; JAN, Vavřina. *Úvod do podnikové ekonomiky: 2., aktualizované vydání*. Grada Publishing, as, 2019. 12 s. ISBN 978-80-247-5316-4
- 6) HISRIC, Robert D., PETERS, M. et al. *Založení a řízení nového podniku*. Victoria Publishing, 1996. 108, 109 s. ISBN 80-85865-07-6
- 7) JIŘÍ, Fotr; IVAN, Souček. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Grada Publishing as, 2011. 378 s. ISBN 978-80-247-3293-0
- 8) KORÁB, Vojtěch; REŽŇÁKOVÁ, Mária; PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0
- 9) SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Nakladatelství CH Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4
- 10) POLÁCH, Jiří, DRÁBEK, Josef, MERKOVÁ, Martina, POLÁCH, Jiří junior. *Reálné a finanční investice*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 280 s. ISBN 978-80-7400-436-0
- 11) PILNÝ, Jaroslav. *Veřejné finance*. 5. dopl. a uprav. Vydavatel Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 226 s. ISBN 978-80-7194-963-3
- 12) SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání*. Nakladatelství CH Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1
- 13) HANZELKOVÁ, Alena, et al. *Business strategie. Krok za krokem*. Nakladatelství CH Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1

- 14) VÁCHAL, Jan, et al. *Podnikové řízení*. Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5
- 15) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Grada Publishing as, 2012. ISBN 80-247-1835-9
- 16) KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Grada publishing as, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- 17) RAIS, Karel; DOSKOČIL, Radek. *Risk management. 1. vyd.* Brno: CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.
- 18) ŠIMAN, J. a PETERA, P. *Financování podnikatelských subjektů: teorie v praxi*, Praha: C. H. Beck, 2010. 216 s. ISBN 978-80-7400-117-8
- 19) MERNA, T. *Risk management: řízení rizika ve firmě*, Brno: Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3
- 20) JUROVÁ, M. *Základy podnikání*, Ostrava: Key Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-87255-28-5
- 21) FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- 22) Zákon č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. In: Sbíрка zákonů. 15.11.1991.
- 23) Zákon č.89/2012 Sb., nový občanský zákoník. In: Sbíрка zákonů. 22. 3. 2012
- 24) Zákon č.89/2012 Sb., nový občanský zákoník. In: Sbíрка zákonů. 1. 1. 2014
- 25) Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích. In: Sbíрка zákonů. 1. 1. 2014
- 26) Zákon č. 183/2006 Sb., Zákon České národní rady o požární bezpečnosti.
- 27) Zákon č. 183/2006 Sb., Zákon o územním plánování a stavebním řádu.
- 28) Zákon č. 185/2001 Sb., Zákon o odpadech a o změně dalších některých zákonů.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- (1) Průměrné mzdy na Vysočině v 1. čtvrtletí 2019. *Český statistický úřad* [online]. 05.12.2020 [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/prumerne-mzdy-na-vysocine-v-1-ctvrtleti-2019-vzrostly-o-1-801-kc>
- (2) Spotřeba potravin za rok 2019. *Český statistický úřad* [online]. 05.12.2020 [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2019>
- (3) Nařízení č. 852/2004 – Hygiena potravin (HACCP). EUR-lux: Access to European Union Law [online]. 19.05.2014 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/LSU/?uri=CELEX:32004R0853>
- (4) Nařízení č. 852/2004 – Hygiena potravin (HACCP). QSL: For Your Business [online]. [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: shorturl.at/Kbdhy
- (5) Předběžný odhad HDP - 3. čtvrtletí 2020: HDP klesl meziročně o 5,8 %. *Český statistický úřad* [online]. 30.10.2020 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-3-ctvrtleti-2020Seznam-pouzitych-tabulek>
- (6) Míra inflace v ČR v červnu 2020. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-cervnu-2020>
- (7) ČNB: Česká národní banka. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- (8) Farma rodiny Němcovi. *Farmanemcova.cz* [online]. [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://www.farmanemcova.cz/>
- (9) Statek u Nahodilů. *Statekunahodilu.cz* [online]. [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://www.statekunahodilu.cz/>
- (10) Mistrovsky. *Mitrovsky.com* [online]. [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://www.mitrovsky.com/>
- (11) Zahájení činnosti mladých zemědělců. *Chytré dotace: Dotace pro zemědělce* [online]. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z: <https://www.chytre-dotace.com/dotace-pro-zemedelce/zahajeni-cinnosti-mladych-zemedelcu>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČR – Česká republika

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná

PGRLF – Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond

DNM – Dlouhodobý nehmotný majetek

DHM – Dlouhodobý hmotný majetek

SEZNAM GRAFŮ A VZORCŮ

Graf 1: vyřazovací otázka (Zdroj: vlastní zpracování 2021)	28
Graf 2: rozložení pohlaví dotazovaných (Zdroj: vlastní zpracování 2021)	29
Graf 3: Rozložení respondentů dle věku (Zdroj: vlastní zpracování 2021)	29
Graf 4: Rozložení respondentů dle místa (Zdroj: vlastní zpracování 2021)	30
Graf 5: Preference místa nákupu (Zdroj: vlastní zpracování 2021)	30
Graf 6: Faktory, které rozhodují při nákupu hovězího masa (Zdroj: vlastní zpracování 2021)	31
Graf 7: Preference způsobu nákupu (Zdroj: vlastní zpracování 2021)	31
Graf 8: Možnost dovozu hovězího masa (Zdroj: vlastní zpracování 2021)	32
Graf 9: Nákup masa online přes webové stránky (Zdroj: vlastní zpracování 2021)	32
Graf 10: preferované cenové rozmezí na 1 Kg hovězího masa (Zdroj: vlastní zpracování 2021)	33
Graf 12: Mapa rizik	66
Graf 13: Pavučina rizik	69
Vzorec 1: Bod zvratu	26
Vzorec 2: Doba návratnosti investice	27

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Spotřeba masa v hodnotě na kosti (Zdroj: czso.cz)	35
Obrázek 2: počet zaměstnanců a průměrná měsíční mzda za první čtvrtletí roku 2019 (Zdroj: czso.cz)	35

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Spotřeba masa za rok 2019	34
Tabulka 2: SWOT analýza	42
Tabulka 3: Zahajovací rozvaha	49
Tabulka 4: Náklady na potřebné vybavení	50
Tabulka 5: Kalkulace sociálního a zdravotního pojištění	50
Tabulka 6: Přehled jednotlivých provozních nákladů	51
Tabulka 7: Celkové počáteční náklady	51
Tabulka 8: Očekávané náklady	52
Tabulka 9: Zakázka č. 1 - Kalkulace	53
Tabulka 10: Zakázka č. 2 – Kalkulace	53
Tabulka 11: Celková struktura dotačního financování projektu	54
Tabulka 12: Nabídky úvěrů jednotlivých bank	54
Tabulka 13: Splátkový kalendář poskytnutého úvěru	55
Tabulka 14: očekávané měsíční příjmy	56
Tabulka 15: Výpočet zisku podniku	56
Tabulka 16: Odpisy velkokapacitního chladícího boxu	57
Tabulka 17: Výkaz zisku a ztrát (realistická varianta)	58
Tabulka 18: Výkaz zisku a ztrát (pesimistická varianta)	59
Tabulka 19: Výkaz zisků a ztrát (optimistická varianta)	60
Tabulka 20: Variabilní náklady	61
Tabulka 21: Měsíční fixní náklady	62
Tabulka 22: Doba návratnosti investice	63
Tabulka 23: Hodnocení kategorií rizika	65
Tabulka 24: Hodnocení pravděpodobnosti rizika	65
Tabulka 25: Hodnocení dopadu rizika	65
Tabulka 26: Hodnocení rizik	66
Tabulka 27: Nové hodnoty hodnocení rizik	68