

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ**  
**FAKULTA STAVEBNÍ**  
**Katedra Management a ekonomika ve stavebnictví**



**Podnikatelský plán pro rozvoj podnikatelského subjektu LAPKA**  
**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Tomáš Lapka**

**2018**

### **Poděkování**

Děkuji své vedoucí bakalářské práce Doc. Ing. Janě Frkové, Ph.D. za pozitivní přístup, ochotu, předané znalosti a odborné vedení.

Další poděkování patří mé rodině za podporu při studiu.

**Podnikatelský plán pro rozvoj podnikatelského subjektu LAPKA**

**The Business Plan for Enterpeneur LAPKA Development**

Tomáš Lapka

## **Anotace**

Tato práce se zabývá tvorbou podnikatelského plánu pro existující podnik LAPKA. Teoretická část navrhuje postup pro jeho sestavení, určuje jeho strukturu a stanovuje cíle, ke kterým má dospět. Následující částí je popis technického konopí a jeho unikátních vlastností. V praktické části je využito znalostí z těchto dvou kapitol k sestavení komplexního podnikatelského plánu.

## **Abstract**

This thesis deals with the creation of a business plan for already existing enterprise LAPKA. The theoretical part describes specific methods for its creation, what it should contain and what is its goal. The theoretical part is followed by short explanation containing basic knowledge about industrial hemp. The last part deals with actual creation of the business plan. All accumulated knowledge in previous parts is used there.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, technické konopí, podnik, marketingový mix, finanční plán, vnitropodnikový dokument

## **Key words**

Business plan, industrial hemp, enterprise, marketing mix, financial plan, in-house document

## Obsah

I.1 Úvod .....	9
I.2 Metodika bakalářské práce .....	10
I.3 Definice základních pojmů .....	11
I.3.1 Podnikání .....	11
I.3.2 Podnikatel .....	12
I.3.3 Podnik neboli obchodní závod .....	12
I.3.4 Firma .....	13
I.3.5 Malé a střední podnikání .....	13
I.3.6 Právní formy podnikání .....	14
I.3.7 Živnost.....	16
I.3.8 Podnikatelský plán .....	17
I.3.8.1 Důvody k sestavení podnikatelského plánu .....	17
I.3.8.2 Tvorba a struktura podnikatelského plánu .....	18
I.3.8.3 Titulní strana .....	19
I.3.8.4 Exekutivní souhrn .....	19
I.3.8.5 Základní informace o podnikání .....	20
I.3.8.6 Historie podniku .....	21
I.3.8.7 Tržní a konkurenční situace.....	21
I.3.8.7.1 Analýza makroprostředí .....	22
I.3.8.7.2 Analýza mikroprostředí.....	22
I.3.8.7.3 Analýza zákazníka .....	24
I.3.8.7.4 Analýza konkurence .....	25
I.3.8.7.5 Analýza dodavatelů .....	26
I.3.8.8 Marketingová a obchodní strategie .....	26

I.3.8.9 Marketingový mix.....	27
I.3.8.9.1 Produkt.....	28
I.3.8.9.2 Cena.....	28
I.3.8.9.3 Distribuce .....	29
I.3.8.9.4 Marketingový komunikační mix .....	29
I.3.8.10 Finanční plán .....	30
I.3.8.11 Možnosti a rizika .....	31
II O technickém konopí.....	33
II.1 Pazdeří .....	35
II.2 Vlákno.....	36
II.3 Výrobní / zpracovatelská linka .....	36
III PODNIKATELSKÝ PLÁN .....	37
III.1 Exekutivní souhrn .....	38
III.2 Základní informace o podnikání .....	38
III.2.1 Vlastník .....	38
III.2.2 Popis podnikatelské činnosti .....	39
III.2.3 Místo podnikání.....	39
III.2.4 Podnikatelský záměr a vize .....	39
III.2.5 Cíle.....	40
III.3 Historie podniku .....	40
III.4 Tržní a konkurenční situace .....	41
III.4.1 Analýza makroprostředí .....	41
III.4.1.1 Ekonomická sféra .....	41
III.4.1.2 Politické prostředí .....	42
III.4.1.3 Sociální prostředí.....	43

III.4.1.4 Technologické prostředí.....	43
III.4.2 Analýza mikroprostředí.....	44
III.4.2.1 Analýza trhu.....	44
III.4.2.2 Analýza zákazníků.....	45
III.4.2.3 Analýza dodavatelů .....	46
III.4.2.4 Analýza konkurence .....	46
III.4.3 Marketingový mix .....	47
III.4.3.1 Produkt a cena.....	47
III.4.3.2 Distribuce.....	48
III.4.3.3 Marketingový komunikační mix.....	48
III.4.4 Personální zdroje .....	49
III.5 Finanční plán .....	50
III.5.1 Finanční zdroje.....	50
III.5.2 Náklady na provoz.....	51
III.5.3 Cash flow .....	53
III.6 Rizika a možnosti.....	54
III.7 Závěr.....	58

## **I.1 Úvod**

Téma bakalářské práce „Podnikatelský plán pro rozvoj podnikatelského subjektu LAPKA“ vzniklo z mého osobního zájmu a přesvědčení, že zpracování podnikatelského plánu pro konkrétní podnikatelský subjekt může přispět ke zmapování jeho současného stavu, ale i návrh na další rozvoj subjektu. Dosavadní studium mi umožnilo načerpat potřebný teoretický základ a osvojit si různé metodiky ekonomických analýz a plánování a přivedlo mě na myšlenku, využít načerpané vědomosti právě pro praktickou aplikaci na konkrétním podnikatelském subjektu. Než jsem na bakalářské práci začal pracovat, byl jsem si vědom, že podnik má určité přednosti i nedostatky a existující rizika jak vnitřní, tak vnější, která by mohla vést až doslova ke kolapsu podniku nebo přinejmenším k finančním problémům s platební solventností.

Cílem BP je tedy zpracování podnikatelského plánu pro rozvoj konkrétního podniku LAPKA a to tak, aby přinesl analýzu současného stavu subjektu nejen z finančního hlediska, ale i navrhl reálný plán rozvoje a současně umožnil předejít identifikovaným rizikům.



## **I.2 Metodika bakalářské práce**

Bakalářská práce bude rozdělena do tří kapitol: Teoretické, O technickém konopí, Praktické. Bakalářská práce je zpracovaná jako dokument pro vnitropodnikové účely s cílem vytvoření funkčního podnikatelského plánu a vyhodnocení současného stavu, ve kterém se podnik nachází.

V rámci teoretické části budou stanoveny metody a postupy pro sestavení podnikatelského plánu a vymezení některých zásadních pojmů. Okrajově můžeme zmínit SWOT analýzu, finanční analýzu a marketingovou analýzu.

Ve druhé části bude vymezení technických pojmů v souvislosti s technickým konopím, které je nutné znát pro pochopení produktů vyráběných podnikatelským subjektem Lapka.

V praktické části bude popsána historie podniku a dále zde budou využity znalosti z nastudovaných materiálů popsaných v teoretické části a na jejich základě bude sestaven podnikatelský plán podniku LAPKA.

## I.3 Definice základních pojmů

### I.3.1 Podnikání

Na podnikání lze nahlížet různými pohledy. Pokud bychom citovali nový Občanský zákoník, zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, pak by definice zněla:

*„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem učinit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“<sup>1</sup>*

Pokud bychom hledali inspiraci v živnostenském podnikání, pak by bylo vhodné vycházet z definice č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání, kde je živnostník neboli podnikatel definován:

*„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem. Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.“<sup>2</sup>*

V zásadě bychom mohli definovat čtyři pojetí podnikání.

- 1) Ekonomické pojetí – používání všech ekonomických zdrojů za účelem zvyšování jejich původní hodnoty.
- 2) Psychologické pojetí – dosažení seberealizace, samostatnosti a splnění svých cílů a vizí.
- 3) Sociologické pojetí – vyhledávání příležitostí, které vedou k tvorbě pracovních míst a přispívají k blahobytu všech osob, zainteresovaných v daném podniku.
- 4) Právnícké pojetí – stálá činnost, která je prováděna samostatně na vlastní odpovědnost s vidinou dosažení zisku.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

<sup>2</sup> Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

<sup>3</sup>VEBER, Jaromír – SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2008, s.15. ISBN 978-80-247-2409-6

### I.3.2 Podnikatel

Pokud bychom se chtěli držet definic stanovených v občanském zákoníku, pak by to bylo podle zákona č.89/2012 Sb., občanského zákoníku zněla definice takto:

*„Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.“*

Řada jiných publikací přichází s vlastními definicemi pojmu podnikatel. Mezi takové se například řadí Veber, který využívá k popisu tohoto pojmu 3 základní rysy spojující všechny podnikatele:

- 1) osoba, která se v důsledku svého podnikání vystavuje riziku rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,
- 2) osoba, která umí rozeznat příležitosti, používat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a je ochotná čelit riziku spojeného s podnikatelskou činností,
- 1) osoba investující své prostředky, čas, úsilí a své dobré jméno, přebírá odpovědnost a zároveň nese riziko spojené s podnikatelskou činností za účelem dosažení svého finančního a osobního uspokojení.<sup>4</sup>

### I.3.3 Podnik neboli obchodní závod

Od 1. ledna 2014, kdy vešel v účinnost nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník) se změnila úprava podniku a dispozic s ním. Celá úprava podniku se přesouvá z obchodního zákoníku do nového občanského zákoníku a podnik dostává nové označení obchodní závod.

Z výše zmíněného důvodu nelze již vyhledat a použít definici pojmu podnik. Definice se ale skrývá pod pojmem Obchodní závod z nového občanského zákoníku dle § 502 a zní následovně:

---

<sup>4</sup>VEBER, Jaromír – SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2008, s. 15. ISBN 978-80-247-2409-6

*„Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho činnosti.“<sup>5</sup>*

Obchodní závod neboli podnik je soubor tvořící jeden předmět a náležící jedné osobě. Dále je tvořen vším, co podnikatel dělá v souvislosti se svým podnikáním a co mu patří a má spojitost s jeho podnikáním. Těmi jsou například věci, práva, závazky nebo majetkové hodnoty.

### **I.3.4 Firma**

Pojem firma se ve většině publikací neliší od slova podnik. Autoři, kteří přistupovali takovýmto způsobem jsou například Veber, Srpová a kol. (2008,s.16). Občanský zákoník udává definici a jistou odlišnost, definuje obchodí firmu následovně:

*„Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku. Podnikatel nesmí mít víc obchodních firem.“<sup>6</sup>*

### **I.3.5 Malé a střední podnikání**

Členění dle Evropské komise 2003/361/EC z 6.5.2003:

**Drobný podnikatel** zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 milionů EUR.

**Malý podnikatel** zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 milionů EUR.<sup>7</sup>

Velikost obchodního závodu nebo podnikatele má několik hodnotících parametrů. Počet zaměstnanců a velikost ročního obratu jsou z nich nejdůležitější, proto jsou hodnotícími kritérii pro posuzování velikosti podniku v rámci Evropské Unie. Parametry se počítají vždy k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období (kalendářnímu roku).

Charakteristickým rysem malých podniků je tzv. osobní spjatost vlastníka a jeho podnikání. Jedná se tedy o rodinné firmy a podniky.

Malé podniky jsou významné v těchto aspektech (dle Srpové):

- reprezentace místního kapitálu

---

<sup>5</sup>Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

<sup>6</sup>Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

<sup>7</sup>Doporučení Evropské komise 2003/361/EC, o definici mikro-podniků, malých a středních podniků, 6.5. 2003

- efekty z podnikání zůstávají na území daného regionu
- zaměření na okrajové oblasti trhu
- nositelé inovací
- flexibilně reagují na potřeby spotřebitelů
- pomáhají zabraňovat monopolizaci trhu
- využívají pracovní kapacitu nevyužitou velkými podniky<sup>8</sup>

#### Výhody malých podniků

- odolnosti proti hospodářské krizi
- flexibilita v případě náhlých změn v trhu
- vytváření pracovních příležitostí
- nekomplikované rozhodovací procesy

#### Nevýhody malých podniků

- omezené finanční možnosti a marketingové aspekty
- menší šance zaměstnání specialistů potřebného oboru

### I.3.6 Právní formy podnikání

Před tím, než podnikatel zahájí podnikání, musí rozhodnout, jakou právní formu bude mít jeho podnik. Rozlišujeme dvě právní formy podnikání, podnikání fyzických osob nebo podnikání právnických osob.

Podmínky pro podnikání upravuje zákon č.2/1993 Sb. Listina základních práv a svobod. Zde je vymezeno právo každého občana podnikat, provozovat hospodářskou činnost a vlastnit majetek.<sup>9</sup>

#### Podnikání fyzických osob:

- osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění
- osoby zapsané v obchodním rejstříku
- osoby podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštního předpisu

---

<sup>8</sup>SRPOVÁ, Jitka – ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. Praha: GradaPublishing,a.s, 2010, s.38.-39. ISBN 978-80-247-3339-5

<sup>9</sup>Ústavní zákon č.2/1993 Sb. Listina základních práv a svobod

### Podnikání právnických osob:

- kapitálové společnosti: společnost s ručením omezeným (s.r.o.)  
akciová společnost (a.s.)
- osobní společnosti: veřejná obchodní společnost (v.o.s.)  
komanditní společnost (k.s.)
- družstva

### Kritéria pro výběr právní formy podniku:

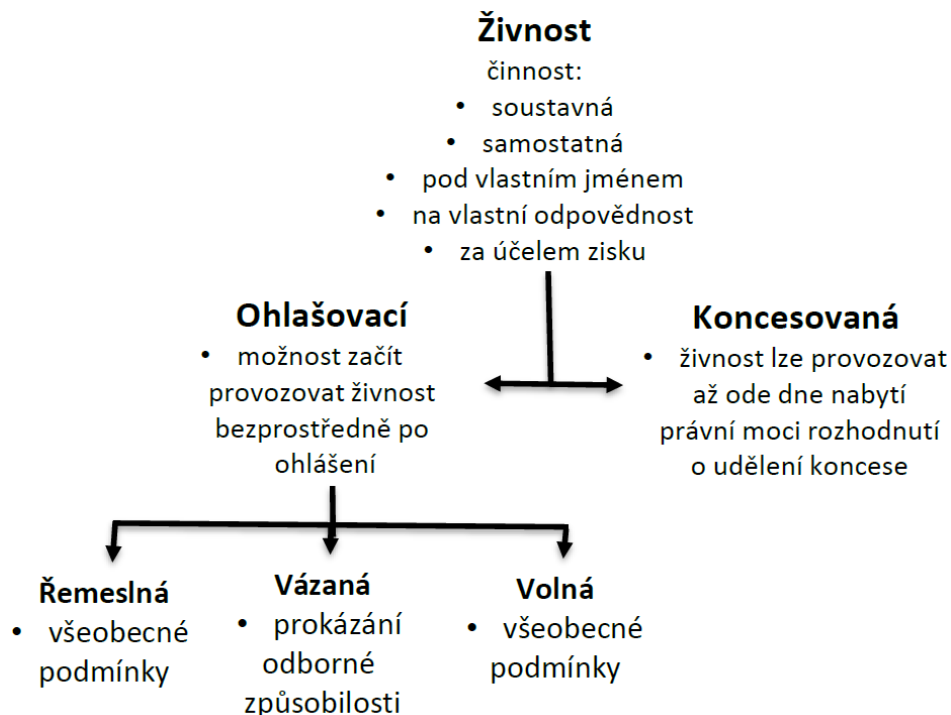
- minimální kapitál pro založení společnosti
- daňové zatížení pro podnikatele
- počet osob nutný k založení
- obtížnost založení
- složitost účetnictví
- finanční náročnost
- velikost podniku<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>VEBER, Jaromír – SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 75. ISBN 978-80-247-2409-6

### I.3.7 Živnost

Podnikání na základě živnosti upravuje zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon.



Obrázek č. 1: Druhy živností<sup>11</sup>

Živnost může být provozována fyzickou i právnickou osobou, pokud jsou splněny následující podmínky:<sup>11</sup>

- Plná svéprávnost nebo možnost získat oprávnění v rámci nezletilosti přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce k provozování samostatné podnikatelské činnosti.
- Bezúhonnost
- Fyzická či právnická osoba nesmí být v konkurzu
- Zamítnutí insolventního návrhu z důvodu, že majetek dlužníka je nepostačující

<sup>11</sup> Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zivnosti-opu-13165.html>

### I.3.8 Podnikatelský plán

Publikace popisující podnikatelský plán se ve svých definicích a popisech odlišují pouze ve způsobu sdělení, obsahem a strukturou jsou si ale téměř identické. V podnikatelském plánu podnikatel převádí svůj záměr, cíl nebo vizi do psané podoby. Rozvíjení, analyzování, hodnocení a stálé zpřesňování plánu jsou nedílnými složky pro vytvoření úspěšného modelu. Standardně dělíme podnikatelské plány na dva typy podle použití:

- Vnitřní potřeba – řízení společnosti, management
- Vnější potřeba – získávání cizích zdrojů, financování projektů

Osobně je mi nejbližší popis z publikace Enterprise development, kdy Colin Barrow jednoduše stanovuje tři otázky, na které je nutné znát detailní odpověď. Dohromady pak tvoří jádro podnikatelského plánu.

- 1) Business model: „Co, komu a za kolik budeme prodávat a kolik cílový zákazník za produkt zaplatí?“
- 2) Proražení na trh: „Jakým způsobem oslovíme a získáme zákazníky?“
- 3) Marketing: „Jakým způsobem budeme prodávat<sup>12</sup>“

#### I.3.8.1 Důvody k sestavení podnikatelského plánu

Níže najdete několik zásadních důvodů, proč podnikatelský plán sestavit. Připomeňme, že pod pojmem podnikatelský plán se nerozumí jednorázové vytvoření. Je to neustálý proces, podnikatel upravuje podnikatelský plán podle současného stavu podniku. Teprve pak podnikatelský plán plní svoji funkci a napomáhá k růstu podniku.

- Podnikatelský záměr získává značnou hodnotu a serióznost
- V případě změn v projektu usnadňuje a zefektivňuje přípravy nebo samotnou realizaci.

---

<sup>12</sup> Colin BARROW, Gerard BURKE. Enterprise Development: *The challenges of starting, growing and selling businesses*. Published in 2005 by Thomson Learning. ISBN 1-86152-989-9



- Pro investory je stěžejním dokumentem a hodnotí podle něj záměr podnikatele.
- V případě kvalitního podnikatelského a správně sestaveného plánu má podnik vysokou šanci najít správné zaměstnance.
- Plánováním se podnikatel učí efektivně využít všechny svoje zdroje. Přenesení myšlenek na papír je předpoklad pro jejich objektivní zhodnocení.
- Nenahraditelný nástroj k pozorování vývoje společnosti. Později slouží ke srovnávání se skutečností a zhodnocení vývoje všech aspektů podnikatelského plánu. Pro podnikatele, kteří si plní svůj záměr, je nezbytná informace, zdali jejich předchozí plány mají úspěch a peníze se zhodnocují.<sup>13</sup>

### **I.3.8.2 Tvorba a struktura podnikatelského plánu**

Každý podnikatelský plán by měl být jedinečný. Musíme zvážit aspekty, které k této jedinečnosti vedou. Například pro podnikatelský subjekt LAPKA platí, že již existuje v daném oboru od roku 2003. Tudíž zejména tento fakt bude jedinečný, protože všechny podobné vznikající podniky přišly na trh značně později a žádný z nich nemá jisté umístění. Pokud tyto odlišnosti dokážeme věcně a srozumitelně prezentovat v podnikatelském plánu, přinese to značnou výhodu pro budoucí směr podniku.

Z toho důvodu jsem pro subjekt LAPKA zvolil strukturu, která obsahuje i kapitolu pojednávající o historii tohoto podnikání a významné milníky, které subjekt tvarovaly až do dnešní podoby. Struktura podnikatelského plánu bude vypadat takto:

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Základní informace o podnikání

---

<sup>13</sup>KORÁB, PETERKA a ŘEZŇÁKOVÁ (2007, s.72), Podnikatelský Plán, vydáno v roce 2007, ComputerPress

4. Historie podniku
5. Podnikatelský záměr a cíle
6. Tržní a konkurenční situace
7. Marketing a obchodní strategie
8. Personální zdroje
9. Finanční plán
10. Možnosti, rizika a jejich hodnocení
11. Přílohy<sup>14</sup>

### **I.3.8.3 Titulní strana**

Obsahem této krátké části bude stručný popis podnikatelského plánu, základní koncepce a směr, kterým se bude podnikatel nebo podnik dále rozvíjet. Náležitost titulní strany:

- 1) Název a sídlo společnosti
- 2) Jméno podnikatele a kontaktní údaje
- 3) Popis společnosti a povaha podniku
- 4) Struktura financování a roční obrát společnosti
- 5) Prohlášení o důvěrnosti podaných informací

### **I.3.8.4 Exekutivní souhrn**

Pod touto částí budou popsány všechny podstatné údaje, které podnikatelský plán obsahuje. Souhrn by měl být natolik přesvědčivý a stručný, aby oslovil případné investory a vzbudil silný zájem kohokoliv, kdo se bude snažit o podniku dozvědět více informací. To je ostatně hlavní úkol. Zpravidla se doplňuje až po vypracování podnikatelského plánu. Obsahem finálního souhrnu jsou tyto části:

- 1) Základní podnikatelská myšlenka
- 2) Cíl podniku / vize

---

<sup>14</sup>SRPOVÁ, Jitka – ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s.31. ISBN 978-80-247-3339-5

- 3) Výjimečnost produktu / podnikání
- 4) Konkurenční výhody
- 5) Cílové trhy
- 6) Finanční cíle
- 7) Požadovaný kapitál / Současný kapitál
- 8) Plánovaný zisk

### **I.3.8.5 Základní informace o podnikání**

#### **Vlastník**

Zde je uveden vlastník nebo vlastníci firmy, jejich zkušenosti a právní forma podnikání

#### **Místo podnikání**

Popis objektu a polohy, kde se nachází podnik. Jaké jsou vlastnické vztahy na provozování činnosti (osobní vlastnictví, pronájem aj.)

#### **Vize**

Část určující směr firmy z dlouhodobého hlediska a tvar budoucího vývoje subjektu LAPKA. Všem, kdo pracují v daném podnikatelském subjektu, by vize měla být jasná a srozumitelná a v nejlepším případě by se s ní měli ztotožňovat.

#### **Cíle**

Vyjádření konkrétního stavu, ve kterém chceme, aby se daný podnikatelský subjekt nacházel za určité časové období. Aby bylo dosaženo stanovených cílů, určíme vhodnou strategii vedení podniku. Podle ní pak řídíme alokování zdrojů, vybíráme prostředky a způsob, jakým je zhodnotíme, abychom v daném čase dosáhli patřičných výsledků.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>SRPOVÁ, Jitka – ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s.31. ISBN 978-80-247-3339-5

Cíle společnosti by měly být v souladu se **SMART** metodou:

- Specific (přesně daný)
- Measurable (měřitelný)
- Achievable (dosažitelný)
- Realistic (realistický)
- Timed (ukotvený v čase)

### **I.3.8.6 Historie podniku**

Obvykle se tato část vynechává z důvodu začínajících podniků bez historie. Podnikatelský subjekt LAPKA má ovšem bohatou historii, která se datuje již od roku 2003. V této kapitole se budeme věnovat nejdůležitější milníkům spojených s podnikáním a provozem podniku. Bude zde vystihnuty růst a rozvoj společnosti. Vložené investice včetně peněžního ohodnocení budou ukotveny do časové osy s případným komentářem, aby bylo jasné, jakým způsobem se daná událost podílela na změně nebo vývoji podniku.

### **I.3.8.7 Tržní a konkurenční situace**

Trh je místem, kde se setkává nabídka s poptávkou a vstupuje zde do vzájemné interakce nabízející a kupující. Aby podnik prosperoval, je pro něj životně nutné, aby existoval trh, kde je ochotný přijmout nabízené produkty, které budou uspokojovat potřeby zákazníků. Dle informací z publikace, Podnikatelský plán pro úspěšný start od Wupperfelda, by měl existovat předpoklad, že v podnikatelském plánu budou uvedeny informace, které vymezují trh, na který se podnikatel snaží zaměřit a ve kterém chce prosadit svůj produkt.<sup>16</sup>

Situaci podniku můžeme analyzovat z různých pohledů. Základními pohledy je makroprostředí nebo mikroprostředí. Můžeme tak analyzovat a odhadnout vývoj anebo změny vnějších vlivů. Na tomto základě pak

---

<sup>16</sup>WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.

přizpůsobit své podnikání dané situaci a minimalizovat tak rizika. Případně lze předcházet událostem ohrožující podnik.

#### **I.3.8.7.1 Analýza makroprostředí**

Analýza vnějšího prostředí, definuje na úrovni světové, evropské nebo národní ekonomické prostředí, působení změn a vliv na dané podnikání. Na výsledcích můžeme předpokládat hrozby nebo příležitosti, které vyplynou z nastavené situace. Nejlepší metodou k posouzení situace je metoda PEST. Faktory, které zkoumáme v této metodě, jsou:

- 1) Politické prostředí - (vláda, stabilita v zemi, zákony týkající se provozu společnosti, změny v energetice)
- 2) Ekonomické prostředí - (cena pracovní síly, výše DPH, hospodářské cykly v dané oblasti, specifické zaměření na trh, trendy v distribuci)
- 3) Sociální prostředí - (demografické ukazatele, životní styl, místní etika – vše zpracovává národní statistický úřad)
- 4) Technologické prostředí – (infrastruktura, energie, patenty, regulace průmyslem, EIA studie, odbornost)

#### **I.3.8.7.2 Analýza mikroprostředí**

##### **Analýza trhu**

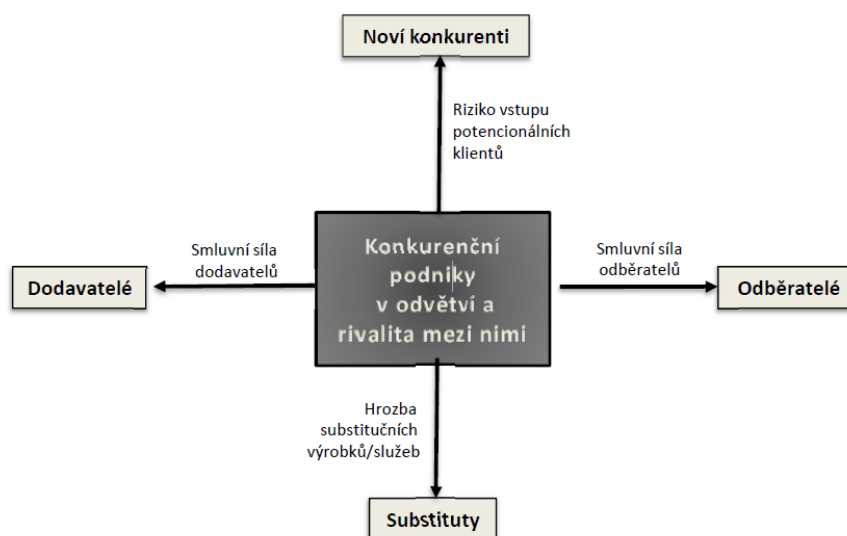
V rámci analýzy trhu je nutné sledovat část trhu, ve kterém se podnik bude nacházet. Důraz je kladen zejména na následující faktory:

- Struktura trhu
- Trendy trhu
- Míra ziskovosti
- Klíčové faktory působící na trh

Porterův model pěti sil (na další straně)<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku, Praha: C.H.Beck, 2001, ISBN 80-7179-603-04



Obrázek č.2: Porterův model pěti sil<sup>18</sup>

Porterův model pěti sil popisuje síly, které působí na podnikatelský subjekt a mohou představovat riziko či příležitost. Tyto síly mohou působit jednotlivě nebo v kombinaci. Činnost podniku je pak ovlivněna v závislosti na intenzitě a směru těchto sil.

**Potenciální konkurenti** můžou být chápáni jako podnikatelské subjekty, které prozatím nefigurují v našem konkurenčním prostředí, ale mohou do něj kdykoliv vstoupit. Druh a míru rizika provádíme na základě vyhodnocení odhadu trhu.

**Smluvní síla kupujících** je základní ukazatel při hledání otázek na to,

- zdali zákazníci nakupují jednotlivě nebo ve velkém,
- jestli se jedná o oligopol nebo monopol kupujících,
- jaká je rozdílnost cen mezi konkurenty,
- popřípadě jestli nejsou nakupující schopni vyrábět produkt sami,
- nebo zdali nakupují od více dodavatelů stejné produkty.<sup>19</sup>

<sup>18</sup>Zdroj: [www.tutor2u.net](http://www.tutor2u.net)

<sup>19</sup>SRPOVÁ, Jitka – ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing,a.s, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5

**Smluvní síla dodavatelů** je rovněž podstatným faktorem, protože při dodržení následujících podmínek dodavatelé vykazují větší sílu:

- odvětví, ve kterém se podnik nachází, není pro dodavatele existenčně důležité
- malé množství dodavatelských substitutů
- neschopnost vertikální integrace odběratelů
- velká odlišnost mezi dodavateli
- hrozba vertikální integrace dodavatelů

### **I.3.8.7.3 Analýza zákazníka**

Žádný podnikatelský subjekt nemůže provádět úspěšně svoji činnost, pokud nezná svého zákazníka a jeho potřeby. Kromě toho, že je nutné vědět, kdo je cílovým zákazníkem, musí být jasně definovány klíčové prvky, které tohoto zákazníka budou zajímat při nákupu produktu generovaného daným podnikem. K tomu lze dojít čtyřmi nejdůležitějšími otázkami:

Kdo je náš zákazník?

Jaké má požadavky, potřeby a oblasti zájmu?

Kdo bude reagovat na zvolenou marketingovou strategii?

Jak velký je trh pro nabízený produkt?

Kromě toho, jak se chová zákazník při nákupu od stanoveného podnikatelského subjektu, bude potřeba rozlišit faktory, které ovlivňují rozhodování zákazníka. Tato ovlivnění vycházejí především z faktorů, které ovlivňují zákazníka při nákupu a chování spotřebitele při nákupu. Opět si zde můžeme položit základní otázky:

Jaké vlastnosti produktu jsou hlavním lákadlem pro zákazníka a jaký pro něj mají význam?

Jak často zákazník nakupuje?

Kolik druhů zboží zákazník nakupuje a je ochoten za ně zaplatit?

Jakým způsobem nakupuje?

Kde rád nakupuje a v jakém případě by byl ochoten nakoupit jinde?

#### I.3.8.7.4 Analýza konkurence

Bez znalosti konkurenčních výhod a nevýhod nelze fungovat úspěšně na trhu. Vědět, jak si proti podniku, pro který vytváříme podnikatelský



Obrázek č.3: Identifikování konkurentů<sup>20</sup>

plán, stroj konkurence, je důležitý faktor pro strategická rozhodnutí. A mělo by být samozřejmostí znát kromě přímých konkurentů i potenciální, popřípadě ty, kteří mají možnost vstoupit na stejný trh a stát se tak přímými konkurenty. Pro znázornění viz matici Diagram konkurenčních subjektů.

Jsou dva faktory posouzení:

**Společný trh** určuje, kolik zákazníků má možnost odebírat produkt od posuzovaného podnikatelského subjektu a zároveň od konkurenčních podniků. Tímto lze určit přímé konkurenty.

**Podobnost schopností** pro změnu vyjadřuje podobnost v silných stránkách posuzovaných firem. Vyjadřuje schopnost uspokojit současné i budoucí potřeby daného trhu.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> BLAŽKOVÁ Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha 2007. ISBN 978-80-247-1535-3



### **I.3.8.7.5 Analýza dodavatelů**

Účelem této analýzy je dobrý přehled při výběru vhodného dodavatele, kterého budeme potřebovat pro provozování určeného podniku. Ať se bude jednat o služby, zboží, materiál nebo komponenty, musí vybraný dodavatel splňovat stanovené požadavky, aby byl zajištěn chod podniku. Vybrané dodavatele je třeba identifikovat, zejména se jedná o znalost jejich chování v různých náročných situacích (tlak trhu, nabídky konkurentů, apod.). Zároveň pro takto zanalyzované obchodní partnery je ideální mít připravené různé krizové scénáře na zajištění dodávek a služeb případných jiných dodavatelů.

Tato analýza se netýká pouze dodavatelů ve smyslu prodeje produktu, ale jedná se i o režie, prostředky a jakékoliv doplňkové služby nutné pro plynulý chod podniku. Do této kategorie mohou patřit například tyto body:

- Výběr banky (renomé, podnikatelský úvěr, náklady na vedení)
- Finanční auditor / poradce
- Pronajímatel prostorů na podnikání
- Výběr služeb spojených s dopravou produktů k zákazníkům<sup>21</sup>

### **I.3.8.8 Marketingová a obchodní strategie**

Pod pojmem marketingová a obchodní strategie lze chápat výčet všech nástrojů, pomocí kterých se podnikatelský subjekt snaží dosáhnout vytyčených cílů. Kombinací těchto strategií řeší podnik tři typy rozhodnutí pro svůj podnikatelský plán. Tyto aspekty marketingu se následně vhodně zakomponují a rozplánují do podnikatelského plánu, určí se termíny, zodpovědné osoby a rozpočet na provedení strategie (Ganttovy diagramy).

- Výběr cílového trhu
- Určení tržní pozice produktu

---

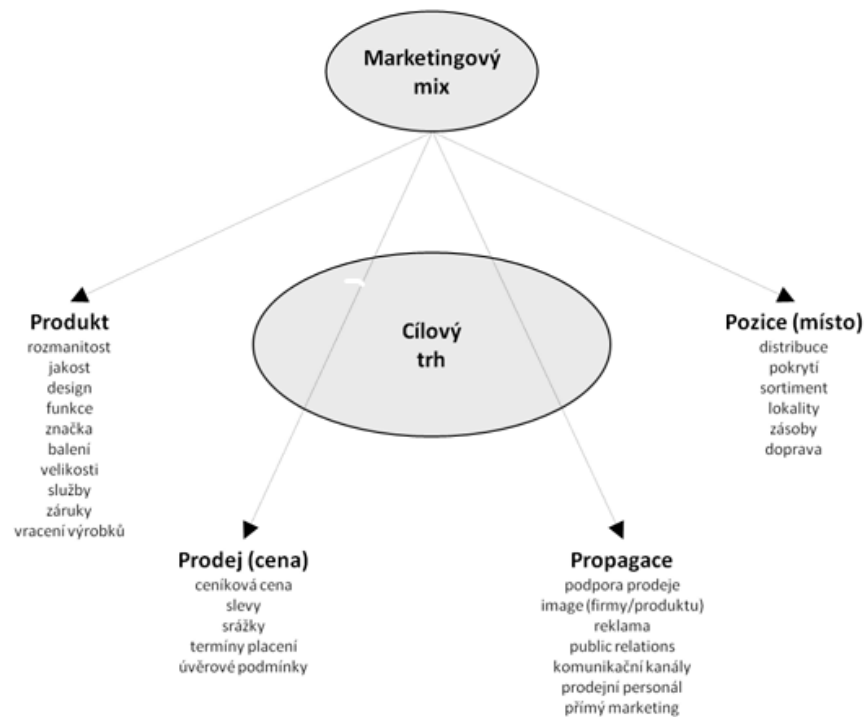
<sup>21</sup> KORÁB Vojtěch, PETERKA Jiří, REŽŇÁKOVÁ Maria. *Podnikatelský plán*. 1. Vydání. Praha: Computer Press, a.s. 2007. ISBN 978-80-251-1605-0

- Marketingový mix<sup>22</sup>

### I.3.8.9 Marketingový mix

Popis marketingového mixu lze vyjádřit jako komplexní souhrn čtyř taktických nástrojů marketingu, které se vzájemně kombinují s účelem dosažení podnikových cílů. Běžně jej můžeme označovat jako tzv. 4P:

- Product – produkt a jeho vlastnosti
- Price – cena produktu a cenová politika
- Place – pozice, distribuční cesty, distribuce k zákazníkovi
- Promotion – propagace, způsob marketingu



Obrázek č.4: Marketingový mix<sup>22</sup>

<sup>22</sup>SRPOVÁ, Jitka – ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5

<sup>23</sup> Zdroj: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

### **I.3.8.9.1 Produkt**

Je nejpodstatnější bodem ze všech čtyř částí marketingového mixu. Pokud je podrobně popsán v jiné části, lze se odkazovat na příslušné kapitoly. Hlavní otázky, které by měly být zodpovězeny, jsou:

Jaké produkty bude podnik nabízet?

Jaké mají produkty vlastnosti?

Jak bude probíhat vývoj produktu, jsou v plánu inovace?

### **I.3.8.9.2 Cena**

Cena je vyjádření hodnoty, za kterou proběhne výměna peněz za produkt, tedy bude uzavřen obchod mezi kupujícím a prodávajícím. Ceny lze nastavit podle různých ukazatelů.

- Na základě nákladů (nákladově orientovaná cena) vyčísluje náklady na výrobu a distribuci produktu. Snadné podklady a jednoduchá metoda na stanovení.
- Na základě poptávky (poptávkově orientovaná cena) vychází z odhadu objemu prodeje a cena je stanovena právě na jejím základě.
- Na základě konkurence (konkurenčně orientovaná cena) může být stanovena, pokud máme dostatek informací a srovnávacích faktorů k posouzení ceny proti konkurenci.
- Podle marketingových cílů firmy můžeme stanovit cenu, abychom dosáhli předpokládaného zisku. Podle toho, jestli se firma snaží udělat maximální obrát, tedy maximální prodej, s cenou půjde na nižší akceptovatelnou hladinu (likvidace konkurence). Maximalizace zisku by pro změnu byla provedena úprava na nejvyšší akceptovatelné ceny.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> FORET Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, a.s.; 2010. ISBN 978-80-251-3234-0

### I.3.8.9.3 Distribuce

Cílem je poskytnout odběratelům požadovaný produkt ve správný čas, jeho potřebné množství a s akceptovatelnou dostupností. Přímá distribuce vychází z prodeje přímo cílovému zákazníkovi. Zprostředkovaným prodejem pak přichází nepřímá distribuce, kdy existuje jeden a více mezičlánků, než se finální produkt dostane k zákazníkovi. Tento přístup je ale nevýhodný z důvodu snižování zisku z jednotky produktu a zákazníkovi nepřináší přidanou hodnotu.

### I.3.8.9.4 Marketingový komunikační mix

Veškeré aktivity, kterými se snažíme přesvědčit zákazníka o přednostech nabízeného produktu a následně jeho koupí, můžeme nazývat marketingový komunikační mix. Jedná se v mnoha případech o první kontakt zákazníka s produktem/podnikem a cílem je nalákat nikoliv odradit zákazníka. K dispozici máme tyto nástroje:

- **Reklama** využívá média a je cílena na určité publikum ve vybrané oblasti, aby přesvědčoval a připomínal produkty i samotný podnik.
- **Osobní prodej** je přímý kontakt se zákazníkem
- **Podporou prodeje** si lze představit krátkodobé snížení cen, věrnostní akce a jiné pobídky zákazníka k nákupu daných produktů
- **Přímý marketing** se opírá o přímé oslovování distribučními kanály mimo přímý kontakt se zákazníkem. Probíhá např. zasílání mailů s reklamou nebo distribuce letáků.
- Vylepšování obrazu firmy v očích veřejnosti – **public relations**<sup>25</sup>

V podnikatelském plánu by tedy měla být odpověď na tyto otázky:

Jaké sdělení chce předat podnik zákazníkovi?

Jak bude podnik šířit povědomí o své značce?

---

<sup>25</sup> KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

Jakým způsobem si bude zákazník získávat nové zákazníky a držet ty stávající?

Jak bude probíhat reklamní kampaň a jak bude pojata?

#### **I.3.8.10 Finanční plán**

V této kapitole budou veškeré činnosti podnikatelského subjektu převedeny do konkrétní číselné podoby. Výstupem této části je zejména plánovaný výkaz zisku nebo ztráty, rozvaha, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivity alokování zdrojů, plán financování aj.

Podrobnosti se liší na základě podnikatelského plánu a jeho zaměření. Vymežeme několik hlavních oblastí, které jsou součástí finančního plánu:

- Předpokládané příjmy a výdaje s výhledem na tři roky. Zahrnutí nákladů a očekávaných tržeb
- Cash-flow a období tří let
- Odhad bilance k určitému datu poskytující finanční stav podniku
- Informace o počátečních nákladech a výši vloženého kapitálu
- Bod zvratu – finanční ukazatel<sup>26</sup>

V případě daného podniku potřebujeme vědět, jaké prostředky byly do firmy již vloženy a odkud pocházely. Pro daný podnik platí, že některý kapitál pochází z vlastních zdrojů, investice větších rozměrů byly financovány pomocí úvěru a hypoték. Dále podnik získává dotace z fondů ČR i Evropské unie. Všechny tyto prostředky financování jsou nedílnou součástí finančního plánu a budou rozpracovány.

Zajímavým způsobem financování pro stávající podnik by mohl být crowdfunding neboli financování, kdy větší počet jednotlivců přispívá menším

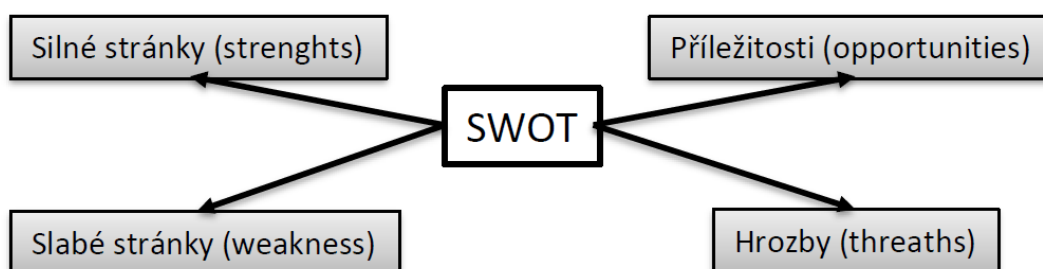
---

<sup>26</sup> KORÁB, PETERKA, ŘEZŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer press, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

obnosem k cílové částce. V případě správně provedené kampaně by tento způsob financování mohl být pro daný podnik zajímavým.<sup>27</sup>

### I.3.8.11 Možnosti a rizika

Pro tuto kapitolu je typické odhalení slabých a silných stránek podnikatelského subjektu, určení hlavních rizik a příležitostí a jakým způsobem se k nim postavit. K takovému zpracování se nejvíce hodí SWOT analýza, která přesně tyto části vystihuje.



Obrázek č.5: SWOT analýza<sup>28</sup>

Je to analytická metoda, která určuje čtyři hlavní části, silné/slabé stránky a příležitosti/hrozby. Investor nebo manažer podniku zde přehledně vidí, s jakými faktory tvůrce podnikatelského plánu pracoval, jaký má přehled o situaci, ve které se podnik nachází, a zdali zhodnotil všechny aspekty kriticky a objektivně. Vnější vlivy podnikatel nemůže ovlivnit, ale měl by o nich vědět, předvídat je a následně podle nich upravovat i chod a strategii podniku.<sup>28</sup>

Pro každý podnikatelský záměr vždy budou existovat určitá rizika, která negativně ovlivňují chod podniku. Pokud je můžeme předpovídat, musíme je určit, a následně i vědět, jakým způsobem jim předcházet anebo v lepším případě je rovnou eliminovat. Vymežit lze následující typy rizik:

<sup>27</sup><https://www.crowder.cz/uvod-do-crowdfundingu/>

<sup>28</sup> KORÁB, PETERKA, ŘEZŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer press, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

- Strategická rizika mají dopad na organizaci. Řeší se na úrovni vrcholového managementu a řeší soudní spory, konkurenci na trhu nebo pověst společnosti.
- Provozní rizika představují hrozby ohledně chodu podniku nebo jeho činností. Příkladem mohou být suroviny, dodavatelé, přírodní události.
- Rizika nesouladu existují na úrovni regulací, finanční nebo politické situace a zpravidla nejdou ovlivnit ani je předcházet.
- Interní a externí finanční rizika obsahují například ztrátu ziskovosti, finanční síly nebo propad hodnoty měny a tím pádem nepříznivý měnový kurz.<sup>29</sup>

---

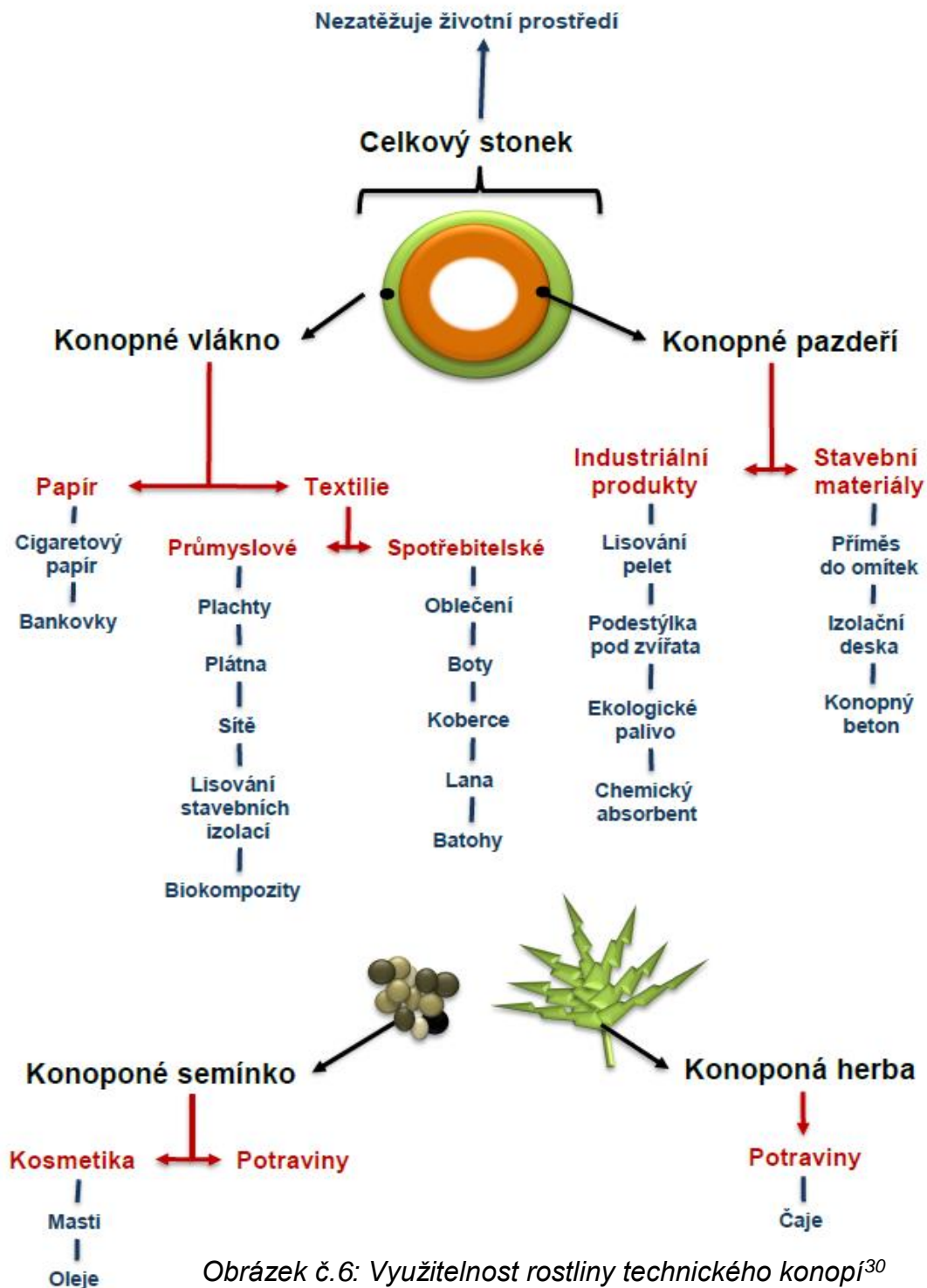
<sup>29</sup> SMEJKAL, Vladimír a RAIS Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9

## **II O technickém konopí**

Technické konopí je dvoudomá (samec i samice) rostlina, geneticky upravená z původní rostliny konopí, kterou známe jako omamnou látku. Jediná úprava v genech je snížení obsahu psychotropní látky THC (Tetrahydrocannabinol) a lze ji běžně pěstovat. V historii byla pěstována jako průmyslová rostlina určená na výrobu lan, plachet a oblečení i bez této úpravy. Byla ale zneužívána jako psychotropní látka. V dnešní době původní účel setrvává, ale tyto oblasti již nejsou hlavním použitím pro dnešní průmysl. Její pěstování a zpracování narůstá na popularitě. V České Republice se tvořil trh s technickým konopím na začátku milénia, ale zanikl v době krize v roce 2008-2009. Trh v oblasti technického konopí existuje pouze v zahraničí zejména západním směrem. Největší producenti technického konopí v Evropě jsou Německo a Nizozemí. V příloze bakalářské práce je ke shlédnutí fotografie konopného pole.



V dnešní době je kladen důraz zejména na ekologický přínos společnosti a technické konopí, jako alternativa k syntetickým materiálům, se jeví jako vhodný substitut.



Obrázek č.6: Využitelnost rostliny technického konopí<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Zdroj: vlastní tvorba

I stavitelství není výjimkou. V současnosti je většina produktů vypěstovaných podnikem LAPKA určena k využití jako stavební materiál.

Největší přínos konopných produktů je proti alergenní účinek všech částí plodiny. Oproti jiným dřevinám odolává i škůdcům a houbám. Kombinací ekologické plodiny a proti alergenních účinků vzniká paradoxně vhodný materiál pro výrobu cigaretového papíru. Kromě toho lze využít konopné produkty i v automobilovém průmyslu nebo k výrobě konopného betonu. Jak je patrné, jedná se o velmi všestrannou rostlinu. Podobnější rozpad jednotlivých užití lze vyčíst z diagramu na předchozí straně.

Rostlina bez dalšího zpracování je téměř nevyužitelná, pokud zanedbáme semínka nebo usušené listy. Předmětem činnosti podniku LAPKA je průmyslové zpracování konopného stonku tudíž varianty semínka a surovin pro výrobu čajů nebereme v potaz. Pro podnik je zásadní schopnost oddělit jednotlivé složky konopné rostliny – **pazdeří a konopné vlákno**. Kvalita oddělení těchto složek je stěžejní ukazatel vyspělosti podniku a jeho kvality produktu - čím menší procentuální podíl nečisto, tím vyšší kvalita. Při dosažení vysoké čistoty lze vstoupit jako dodavatel izolačních surovin do stavebního trhu případně až automotive.

## II.1 Pazdeří

Dřevitá část stonku, kterou se pomocí zpracovatelské linky snažíme „vylámat a vyčistit“ od konopného vlákna. Původně odpadová surovina určená jako palivo našla v průběhu let nové uplatnění v oblasti stavebního průmyslu.

Největší odběratelé jsou dodavatelé proti-alergenních omítek, kteří přidávají pazdeří jako příměs k běžným stavebním materiálům. Účinek je znát zejména u osob s alergickými onemocněními. Kromě toho pomáhá i k prodyšnosti stavebních objektů a akumulaci nebo vydávání vlhkosti. Částečně lze hovořit i o tepelné a zvukové izolaci, ovšem výrazný rozdíl nelze očekávat.

Druhou hlavní složkou odbytu ve stavitelství je výroba konopného betonu. Opět jako příměs, tentokrát do betonové suspenze, vstupuje pazdeří na stavitelský trh jako materiál, ze kterého lze pomocí bednění vybudovat i nosné stěny. Pevností se nemůže rovnat běžným stavebním materiálům, ale nachází své využití obzvláště u odběratelů zaměřených na ekologii, přírodní materiály, prodyšnost stěn a proti-alergenní prostředí.

## **II.2 Vlákno**

Konopné vlákno se nachází na vnější části stonku a zabezpečuje dostatečnou stabilitu, ohebnost a rezistenci stonku rostliny. Jak bylo řečeno u pazdeří, cílem zpracování je odseparování jednotlivých částí. Pro vlákno je procentuální čistota vlákna nejdůležitější faktor pro další zpracování a prodejní kvalitu suroviny. Bereme v potaz i další vlastnosti (délka vlákna, jemnost), ale v nejdůležitější je čistota vlákna, neboli podíl pazdeří vyjádřený v procentech

Vlákno, podobně jako pazdeří, má široké pole uplatnění, např. tkaniny, lana, papír, filtry aj. Nejzajímavější oblastí z hlediska využitelnosti je ale stavební průmysl a automotive. Tato práce se bude zaměřovat především na stavební průmysl v oblasti tepelných izolací budov. Jedná se o panely slisovaného konopného vlákna, které fungují na stejném principu jako minerální vlna. Tkaniny nebo automotive jsou velmi náročné trhy vyžadující vysokou kvalitu.

## **II.3 Výrobní / zpracovatelská linka**

Pokud bude v dalším textu zmínka o zpracovatelské neboli výrobní lince, vždy lze chápat tento pojem jako souhrn všech strojů určených pro zpracování konopného vlákna, tedy odseparování jednotlivých částí. Ve světovém měřítku se lze setkat s výrobními linkami v cenové relaci stovek milionů korun. V případě této práce se jedná o malou zpracovatelskou linku v hodnotě do jednoho milionu korun a celkovém počtu do deseti strojů.

Viz fotografické přílohy bakalářské práce.

### **III PODNIKATELSKÝ PLÁN**

Podnikatelský subjekt LAPKA – zpracování technického konopí

Vypracoval Tomáš Lapka

Název Organizace: Václav Lapka

IČO: 11264047

Sídlo: Ryšín 5, 270 21, Pavlíkov

Kontaktní osoba: Tomáš Lapka

[www.farmalapka.cz](http://www.farmalapka.cz)

email: v.lapka@seznam.cz

### III.1 Exekutivní souhrn

Podnikatelský plán je zaměřen na rozvoj současného stavu podniku LAPKA. Průmyslové zpracování technického konopí na území České Republiky neexistuje, a proto chce být podnik Lapka prvním zpracovatelem technického konopí. Výroba konopného vlákna a pazdeří pro využití ve stavitelství je velkým lákadlem ekologicky smýšlejících odběratelů. Veškeré produkty v současnosti nejsou určeny pro koncové zákazníky. Produkty podniku jsou suroviny pro další zpracování. Během následujících let bude vypracována studie, zdali by investice do výroby produktů zaměřených na cílové zákazníky měla smysl.

Poptávka převyšuje nabídku i bez vedení reklamní kampaně. Technické konopí v lidech vyvolává zvědavost a udržuje si jistou prestiž.

Ekonomicky podnik v současném stavu nefunguje a je ve ztrátě. Výhodou podniku je know-how a vložené investice z minulých let. Cílem je uzpůsobit provoz tak, aby byl ziskový. Pokud budou přijaty návrhy na zlepšení, má podnik vidinu dosáhnout zajímavých zisků a upevnit svoji pozici jediné zpracovatelské linky konopí na Českém trhu.

Cash flow - 3 roky			
	1. rok	2. rok	3. rok
Saldo cash flow	18 749 Kč	142 603 Kč	316 575 Kč
Kumulované cash flow	57 993 Kč	200 596 Kč	517 170 Kč

Tabulka č. 1: Výhled cash flow<sup>31</sup>

### III.2 Základní informace o podnikání

#### III.2.1 Vlastník

Václav Lapka podniká jako fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění a vede daňovou evidenci. Je jediným vlastníkem podniku. Časem se očekává převod majetku v rodu na syna nebo založení společnosti s ručením omezeným.

---

<sup>31</sup> Zdroj: vlastní zpracování

### **III.2.2 Popis podnikatelské činnosti**

Zemědělství:

Podnikání na základě evidence zemědělského podnikatele – datum zápisu 5.1.2005. Tento zápis opravňuje fyzickou osobu Václava Lapku pěstovat, upravovat, zpracovávat a prodávat plodinu technické konopí.

### **III.2.3 Místo podnikání**

Veškeré výrobní prostory i zemědělská půda se nachází v blízké vzdálenosti od výroby v obci Horní Chlum. Lokalita je z hlediska dostupnosti výhodná, protože se nachází v blízkosti bydliště majitele a již zmíněných zemědělských ploch. Nevýhodou této lokality je nižší výnosnost plodin pěstovaných v tomto území a špatná dopravní dostupnost pro případné zaměstnance. Dále stáří budov podniku již omezuje provoz a v blízké době bude nutné provedení rekonstrukce. Výhodou je pevné umístění podniku bez rizika vystěhování, protože budovy jsou v majetku podnikatele, včetně technického zázemí a dostatečných ploch na skladování veškerých surovin a techniky.

### **III.2.4 Podnikatelský záměr a vize**

Podnikatelský záměr vzešel od Václava Lapky po dlouholetém působení ve společnosti zabývající se polyuretanovou izolací střech. Dlouhodobé vystavení chemickým látkám bez dostatečné ochrany mohou způsobit alergickou reakci. Alergické projevy se objevily u Václava Lapky a udaly nový směr jeho podnikání – ekologie. Jako vlastník farmářského statku našel zalíbení v pěstování plodin. Zvolená rostlina – technické konopí – má svůj půvab, velmi široké možnosti využití a po zpracování i velmi lukrativní prodejní možnosti.

Dlouhotrvající vizí je vytvoření produktu, který je jedinečný na Českém trhu, nezatěžuje životní prostředí a existuje v rámci rodinné ekofarmy.

### **III.2.5 Cíle**

Od ledna 2019 zaměstnávat jednoho stálého zaměstnance. (rozeepsáno v kapitole personální zdroje)

Od ledna 2019 dosahovat plynulého provozu linky.

Do konce roku 2020 zvýšit produkci o 15-20 %.

V roce 2021 prodávat produkty v průměru za 12 Kč/kg.

### **III.3 Historie podniku**

**2005** – první setba konopí, pole ve sdružení vlastníků, celková plocha konopí: 0,5Ha, stoněk jako palivo, semínko jako potrava pro ptactvo

**2005** – navýšeno množství zemědělské plochy na 3 ha

**2006** – stavba lištové sekačky (dodnes v provozu); investice zemědělská technika – mechanické sklízení (85 000,-Kč); Nákup lisu – brikety prodej (460 000,- Kč); zpracovatelská linka v Kácově zajišťovala přísun pazdeří.

**2007** – nákup rypadla a rozšíření zemědělské plochy na 5 ha

**2008** – nákup nákladního vozidla kategorie C (360 000,- Kč)

**2009** – Koupě vlastního kombajnu a jeho modifikace (70 000,- Kč)

**2010** – Krach zpracovatelských linek (tíren) v ČR, prodej pouze semínka, zastavená výroba briket bez možnosti zpracování stonku

**2011** – nový stroj na sklízení plodiny Welger (85 000,- Kč); počátek stavby zpracovatelské linky na konopí, zakomponované čtyři základní stroje (80 000,- Kč)

**2012** – sklizeň kompletně vlastní mechanizací; první odkup od firmy OP Papírna s.r.o. na 20 t konopného vlákna. Znovu nastartován prodej briket přímým zákazníkům. 7 ha zemědělské plochy

**2013** – Optimalizace výrobní linky

**2015** – 10 ha zemědělských ploch (prozatím optimální stav); investice do výrobní linky – rozdružovací stroj (120 000,- Kč)

**2016** – Stavba vysoušecích prostor, nový produkt – Herba; investice do výrobní linky – nový stroj (50 000,- Kč); Konec výroby briket; Veškeré pazdeří nyní přesměrováno na trh stavitelství – příměs betonu a omítek

**2017** – investice do výrobní linky – nový stroj (40 000,- Kč); získaná technologie chmelové sušárny

### **III.4 Tržní a konkurenční situace**

#### **III.4.1 Analýza makroprostředí**

##### **III.4.1.1 Ekonomická sféra**

###### **Cena pracovní síly**

V současné době je velmi nízká nezaměstnanost – 2,4 % a výhledově se situace podle předpokladů má ještě o 0,1 % snížit. V návaznosti na tento fakt je velmi obtížné najít vhodného kandidáta a celkově je na trhu nedostatek pracovních sil. Ohodnocení v mnohých případech neodpovídá kvalitě odvedené práce. Tato oblast je v současnosti nepříznivá.

###### **HDP**

Hrubý domácí produkt vzrostl meziročně o 3,6 %. Růst je tedy o 0,2 % vyšší, než byl odhad. Daří se zejména ve stavitelství a výrazný podíl mají domácnosti a investiční výdaje velkých firem. V roce 2019 je očekáván rapidní pokles, který by se měl ustálit na 3,3%

###### **Inflace**

Průměrná roční inflace v roce 2017 byla 2,5 %. Podle predikce Ministerstva financí by se měla udržovat na 2,1 % v roce 2018. Další pokles je očekáván v roce 2019 na 1,9 %, kdy dosáhne nejmenší hodnoty před dalším růstem.



		PŘEHLED HLAVNÍCH UKAZATELŮ							
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
									<i>Aktuální predikce</i>
Hrubý domácí produkt	<i>mln. Kč, b.c.</i>	4 098	4 314	4 596	4 773	5 055	5 320	5 596	
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.</i>	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,4	3,6	3,3	
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s.c.</i>	0,5	1,8	3,7	3,6	4,0	4,3	4,1	
Spotřeba vládních institucí	<i>růst v %, s.c.</i>	2,5	1,1	1,9	2,0	1,5	1,9	2,0	
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v %, s.c.</i>	-2,5	3,9	10,2	-2,3	5,4	5,7	4,4	
Příspěvek čistých vývozu k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	0,1	-0,5	-0,2	1,2	1,0	-0,2	-0,1	
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	-0,7	1,1	0,8	0,0	-0,1	0,0	0,0	
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	1,4	2,5	1,2	1,2	1,4	1,5	1,8	
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	1,9	
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	1,0	0,8	1,4	1,9	1,6	0,7	0,2	
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	7,0	6,1	5,1	4,0	2,9	2,4	2,3	

Obrázek č. 7: Makroekonomická predikce<sup>31</sup>

#### III.4.1.2 Politické prostředí

Zásadní zákon, který přišel v platnost 25.5.2018, č. 101/2001Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. Nahrazuje tzv. GDPR

<sup>32</sup> Makroekonomická predikce České republiky, [online], cit.11.4.2018; dostupné z <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-duben-2018-31528>

– nařízení evropského parlamentu a rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES.

Hlavní dopad má tento fakt na marketingová sdělení pro stávající firmy. Které potřebují znovu získat souhlas o zasílání marketingových e-mailů. Marketingová sdělení nelze zasílat bez souhlasu osoby, která obdrží sdělení.

Již probíhající přerod do elektronické evidence tržeb (EET) se mělo dotknout sféry zemědělství a autodopravy a to od 1.6.2018. Ale náběh byl prozatím zrušen rozhodnutím Ústavního soudu. Teprve plánovaná novela určí datum náběhu.

### **III.4.1.3 Sociální prostředí**

#### **Zaměstnanost**

V současnosti je zaměstnaných 58,8 % obyvatelstva, což odpovídá 6238,7 tisíci obyvatel České Republiky. Obecně nezaměstnaných lidí je 2,4 %, tedy 254 tisíc obyvatel České Republiky.

### **III.4.1.4 Technologické prostředí**

Vývoj součástí a strojů určených na zpracování technického konopí v České Republice nikdo neprovádí. Většina strojů jsou prototypy nebo původem pro zpracování jiné plodiny (většinou len nebo kukuřice). Inspirací by mohla být technologie využívána v Německu nebo Nizozemí. Ale zde se jedná o výrobní haly a investice v řádech desítek až stovek milionů. Technologické prostředí tedy není přívětivé. Funkční zpracovatelská linka v ČR zatím neexistuje.

### III.4.2 Analýza mikroprostředí

#### III.4.2.1 Analýza trhu

V případě dokumentů Českého statistického úřadu je konopí považováno se svými výnosy jako jedna z nejméně lukrativních plodin a s indexem 75 % proti roku 2017, klesl počet osetých polí konopím o čtvrtinu. Důvodem podceňování hodnoty konopí je především srovnávání pouze výnosu semínek. Výnos, kterého lze dosáhnout zpracováním stonku je téměř shodný s výnosem z prodeje semínka. Dalším faktem je současná lepší znalost složení semínek konopné rostliny. Byl určen léčivý přínos produktu, který zvýšil hodnotu pěstované plodiny. Tato fakta ovšem nejsou brána v potaz. Z níže uvedené tabulky je známo, že množství osetých ploch technickým konopím je tak zanedbatelné, že není bráno v potaz. Poptávka po ekologických stavebních materiálech stále roste.

Plodina	Osevní plocha pro sklizeň (ha)		Index (%) 2018/2017	Rozdíl (ha) 2018 - 2017
	2017 <sup>1)</sup>	2018		
Obiloviny ozimé celkem	941 161	913 702	97,1	-27 459
Pšenice ozimá	785 499	744 843	94,8	-40 656
Žito ozimé	22 221	27 074	121,8	4 853
Ječmen ozimý	97 178	109 314	112,5	12 136
Tritikale	36 263	32 471	89,5	-3 792
Řepka ozimá	394 262	394 699	100,1	437

<sup>1)</sup> zjišťování ČSÚ k 31. 5. 2017

Obrázek č.8: Osevní plochy v ČR<sup>32</sup>

V roce 2017 bylo v celé České Republice oseto pouze 569 ha polí technického konopí. Většina těchto polí se nachází na Moravě a v Jižních Čechách. Středočeský kraj, ve kterém se nachází podnikatelský subjekt

<sup>32</sup> Osevní plochy ozimých plodin pro sklizeň v roce 2018; cit. 23. ledna 2018; dostupné na <https://www.czso.cz/csu/czso/osevni-plochy-ozimych-plodin-pro-sklizen-v-roce-2018>

LAPKA, není významnou oblastí pěstování technického konopí. Tudíž v této oblasti je bez konkurence na trhu<sup>34</sup>.

Konkurenci v oblasti technického konopí nemá význam posuzovat. Vzhledem k objemu produkce se nedá mluvit o konkurenci, mezi podniky probíhá vzájemná spolupráce a podílejí se na vývinu produktu i trhu.

Sílu odběratelů hodnotím jako středně velikou z důvodu malého množství odběratelů. Snižujícím faktorem je potom jedinečnost produktu a vysoký profit zákazníků na prodané surovině.

Síla dodavatelů je mizivá. Ohodnocení vyplývá z lehké nahraditelnosti konkurenčními dodavateli a faktu, že podnik je soběstačný i bez dodavatelů.

Substituční produkty mají status podobný dodavatelům. Jedinečnost rostliny a tím pádem i nabízeného produktu nedávají prostor zvolit jiný substitut, pokud zákazník oceňuje přednosti nabízených surovin.

#### **III.4.2.2 Analýza zákazníků**

Hlavní odbyt veškerých produktů společnosti LAPKA je určen hlavně pro stavební průmysl. Dřevnaté složky jsou určeny pro omítkáře a betonáře, konopné vlákno v optimálním případě na výrobu tepelné izolace. V obou případech se jedná o dodání suroviny pro další zpracování. Pro odběratele bude nejpodstatnější složkou čistota a homogenita dodané suroviny a jistota dodání materiálu. Ideální zákazníci by tedy byli výrobci izolačních desek a právnické nebo fyzické osoby provádějící betonáže a omítky. Izolační desky se dováží pouze z Německa a Rakouska, České zastoupení není. Veškerý marketing bude probíhat přímým oslovováním a schůzkami. Cílem je mít stabilních 5 odběratelů. Potenciální cena za 1 kg suroviny může dosahovat až 15 Kč/kg. V případě zlepšení kvality produktu lze dojednat lepší cenu blížící se právě ideální hranici.

---

<sup>34</sup> Sklizeň zemědělských plodin v roce 2017; archiv; dostupné na <https://www.czso.cz/documents/10180/61431846/2701411802.pdf/dfdd6f5-a458-46df-90a6-bb6b8c42f035?version=1.0>

V současné době jsou představy splněny z poloviny. Konopné vlákno je prozatím vykupováno na produkci bankovek a cigaretového papíru, oba odběratelé vykupují 100 % vyrobené suroviny:

- OP papírna, s.r.o.  
IČO: 25128612  
Sídlo: Olšany 18, 789 62, Olšany  
Výkup konopného vlákna – 10,- Kč/kg, smlouva odběru min. 20 tun  
masy ročně (bez max. limitu)
- Noricum s.r.o.  
IČO:: 03900398  
Sídlo: Na Dionýsce 1755/8  
Výkup pazdeří pro tvorbu konopného betonu a omítek s příměsí  
konopí – 12,- Kč/kg, bez zasmluvnění

#### **III.4.2.3 Analýza dodavatelů**

Současný stav podniku LAPKA nenutí ke hledání dodavatelů. Veškerá technika je nakoupena, zásoby materiálu ke zpracování jsou skladem. Výroba dílů a strojů ve zpracovatelské lince je prováděna stavbou prototypů a úpravou strojů, které svým původem nejsou určeny ke zpracování konopí.

V případě zpracování zásob (cca 2 roky) bude nutné najít dodavatele konopného stonku. Řešení této situace bude oslovení malých zemědělců v okolí města Rakovník, pronájem techniky na zpracování konopí a odkup zpracovaného konopného vlákna.

Zájem malých zemědělců o pěstování této rostliny roste. Zde vycházím z osobních zkušeností nasbíraných v podniku. Kontakty na pěstitele a potenciální dodavatele již máme uloženy v databázi.

#### **III.4.2.4 Analýza konkurence**

Jak bylo zmíněno při Porterově analýze, na Českém trhu panuje příznivé prostředí, protože pěstitelů je zanedbatelné množství. Zpracovatelská

linka v jakékoliv velikosti schopna dostatečně odseparovat složky stonku mimo podnik LAPKA v ČR neexistuje. Nutno podotknout, že p. Říha v Jižních Čechách staví zpracovatelskou tírnu, ale uvedení do provozu se odkládá a prozatím je stavba zastavena. Mezi p. Říhou a p. Lapkou panují vřelé vztahy a v oblasti technického konopí bychom mohli hovořit o partnerství.

Zahraničí není ohrožujícím faktorem pro Český trh. Dováží se zpravidla již výsledné produkty, které nejsou našimi konkurenty. Naopak vzniká příležitost k vývozu suroviny ke zpracování do zahraničí.

### **III.4.3 Marketingový mix**

#### **III.4.3.1 Produkt a cena**

Podnikatelský subjekt LAPKA může svým zákazníkům nabídnout zpracované technické konopí – pazdeří a konopné vlákno. Zpravidla se jedná o odběry v rádech jedné tuny a více. Kvalita produktu je téměř srovnatelná s Německem nebo Rakouskem, ale cenově je produkt přibližně o 15-20 % levnější. Veškeré obchodní dohody probíhají v přímé komunikaci a nastavování spolupráce. Zákazník tedy nemůže přesné ceny zjistit jinak než na obchodní schůzce. Další přínos zákazníkovi je osobní dopravení zboží vlastní autodopravou – placená služba ale individuální přístup.

Pazdeří je dodáváno ve velkoobjemových pytlích o objemu přibližně 1 m<sup>3</sup>. Cena za 1 kg činí podle dohody 10-12 Kč/kg. Pazdeří je separováno a prochází čistícím procesem, aby byla zajištěna homogenita jednotlivých kusů.

Konopné vlákno je lisováno do balíků ovázaných drátem velikost 1x1x0,4 m. Váhově se pohybuje 100 kg +- 10 kg podle kvality vlákna a komprese. Podíl nečistot je přibližně 2-4 %. Cena takto vyčištěného vlákna se pohybuje 10-13 Kč/kg. Při nečistotách 2 % a méně lze navýšit cenu až na 15Kč/kg.

Jedná se o jedinečný produkt vytvořený v České Republice. Zákazníci ocení především vlastnosti a prestiž, které jdou ruku v ruce s technickým konopím (popsáno ve výčtu technických pojmů), osobní přístup ke všem zákazníkům a jistotu dodavatele ekologického produktu.

Vývoj produktu bude v první vlně směřovat k dosažení čistoty totožné se zahraničními zpracovateli a hledání odběratele pro výrobu tepelně izolačních desek pro stavební průmysl. V další řadě bude uvedení na trh nových produktů pro běžné spotřebitele týkající se podestýlek pro domácí zvířata.

#### **III.4.3.2 Distribuce**

Distribuce bude probíhat pro stávající produkty přímým prodejem. V případě rozšíření podniku o produkt pytlovaného pazdeří jako podestýlky pro domácí zvířata bude prodej probíhat i nepřímě přes např. webový portál společnosti JLPproduct s.r.o. specializující se na prodej podestýlek ze dřeva a konopí.

#### **III.4.3.3 Marketingový komunikační mix**

Podnikatelský subjekt LAPKA necílí na širokou veřejnost, ale na určité odběratele, proto veškerá jednání budou vedena formou osobního prodeje a přímé komunikace.

Cílem podniku je i zlepšit povědomí o technickém konopí v očích široké veřejnosti. K tomuto účelu bude sloužit webový portál spravovaný společností.<sup>35</sup> V současné době stránky existují, ale obsahují pouze základní informace. Aby byl zajištěn patřičný přínos, bude nutné zajistit aktuální vkládání informací o konopí, překlady článků zahraničních zemí, novinky v oblasti legislativy a také dění v samotném podniku LAPKA. Spravování stránek zajistí externí síla, prozatím v ohodnocení 1 000,-Kč/měsíc. Jejím cílem bude zajistit informace o hlavním aktuálním dění. Podle vývoje podniku a analýze, zdali splňuje webový portál svůj účel, se bude tato činnost rozvíjet nebo zastavovat.

---

<sup>35</sup> [www.farmalapka.cz](http://www.farmalapka.cz)

Výsledek takového přístupu by měl zvýšit návštěvnost a zájem veřejnosti a menších podnikatelů ve stejné oblasti zájmu a spojit si pojem LAPKA s aktuálními a přesnými informacemi ohledně konopí. S tím spojenou výrobu konopné suroviny ve vysoké kvalitě v malém množství. Postupem času vybudovat prémiovou značku s minoritním podílem na trhu.

Hlavním zdrojem nových zákazníků a dodavatelů je aktivní účast na veletrzích konaných jednou v roce zejména Cannafest a Konopex.

#### **III.4.4 Personální zdroje**

Před tvorbou finančního plánu přichází na řadu první část rozvoje podnikatelského subjektu LAPKA. V současné době existuje ve firmě pouze majitel Václav Lapka, který spolupracuje se svým bratrem Jaroslavem Lapkou, který zajišťuje určité subdodavatelské práce. Vzhledem ke směřování podniku bude nevyhnutelné přijmout do firmy nejméně jednu osobu na hlavní pracovní poměr na začátku roku 2019. Na tuto osobu budou kladeny poměrně vysoké nároky z důvodu specifické a náročné práce v prašném prostředí.

Náplní práce bude obsluha výrobní linky a veškeré činnosti spojené s jejím provozem. V ideálním případě bude hledaná osoba mít znalosti zemědělských strojů nebo mechanizace. Shrnutí požadavků na uchazeče:

- Středoškolské vzdělání nebo vyučení s maturitní zkouškou, výhodou technické zaměření
- Fyzická zdatnost, bez astmatických problémů
- Kladný vztah k zemědělství a mechanickým strojům
- Schopnost samostatnosti a zodpovědnosti
- Řidičské oprávnění typu B a T, ideálně i C a VZV
- Ochota pracovat a učit se novým věcem

Od roku 2013 nezaměstnanost v ČR klesá. Z celkových 7,2 % nezaměstnaných osob ve věku 15-64 let na 2,8 % v roce 2018 platných pro Středočeský kraj. Dle informací z Českého statistického úřadu je celkový počet



uchazečů o práci 27 847 osob k datu 31.3.2018 ve Středočeském kraji. Kromě toho po Praze eviduje největší počet volných míst (37 036)<sup>36</sup>.

Z výše uvedených dat vidíme, že připadá 0,75 člověka na jedno pracovní místo, tedy uchazeči mají možnost vybrat si z velkého množství zaměstnání bez obav z nedostatku práce. Z toho důvodu bude snaha nalákat potenciálního zaměstnance na rostoucí plat, růst v rámci firmy, benefity v podobě sickdays nebo týden dovolené navíc.

Po třech letech je v plánu najmutí druhého zaměstnance, situace se bude odvíjet podle vývoje stavu trhu s konopím a dostupnosti pracovní síly.

Odhady nákladů na prvního zaměstnance v průběhu tří let:

	Hrubá mzda	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Celkem
Zaměstnanec	20000	5000	1800	26800
rok 2	21000	5250	1890	28140
rok 3	22000	5500	1980	29480

*Tabulka č.2: Odhad nákladů na jednoho zaměstnance<sup>37</sup>*

### III.5 Finanční plán

Abychom určili, zdali jsou výše popsané plány uskutečnitelné, je nutné vyčíslit vše v číselných hodnotách. V této významné části podnikatelského plánu ověřím rentabilitu podnikatelského záměru a jeho schopnost generovat zisk.

#### III.5.1 Finanční zdroje

Kromě vlastních finančních prostředků byly již v minulosti využity cizí finanční prostředky. Ke dnešnímu datu probíhá splácení dvou úvěrů o celkové výši 600 000,- Kč. Důrazně kritizují způsob výběru úvěru, pořízení cizího

---

<sup>36</sup> portál Český statistický úřad, cit. 31.3.2018; z dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/x/pocet-uchazecu-o-zamestnani-se-v-kraji-mezimesicne-snizil-o-123->

<sup>37</sup> Zdroj: vlastní tvorba

kapitálu bylo provedeno bez analýzy a zvážení různorodosti služeb nabízených jednotlivými poskytovateli. Úvěr je možné uhradit jednorázovou splátkou bez navýšení.

V současném roce je předpokládána investice do nového stroje a koupě nemovitosti v celkové hodnotě 160 000,- Kč. Podnikatel LAPKA musí investice i provoz dotovat z vlastních zdrojů o celkové výši 250 000,- Kč. 40 000,- Kč na běžný účet bylo převedeno z ušetřených dotací na zemědělskou činnost. Z cashflow prvního roku vyplývá, že v současném stavu je podnik ztrátový.

### III.5.2 Náklady na provoz

Další nezbytnou částí je výkaz předpokládaných tržeb a výdajů za kalendářní rok. Sestavím tři varianty (optimistická, realistická, pesimistická) a budu posuzovat, jaký vliv mají na finanční zdraví podniku.

Výkaz zisku a ztrát po prvním roce			
varianta	pesimistická	reálná	optimistická
<b>Tržby</b>			
Prodej produktu	660 000 Kč	880 000 Kč	1 100 000 Kč
Dotace zemědělství	0 Kč		
Půjčení techniky	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Tržby celkem</b>	<b>660 000 Kč</b>	<b>880 000 Kč</b>	<b>1 100 000 Kč</b>
<b>Výdaje variabilní</b>			
subdodavatelské práce	132 000 Kč	176 000 Kč	220 000 Kč
nákup stonku	120 000 Kč	160 000 Kč	200 000 Kč
<b>Výdaje variabilní celkem</b>	<b>252 000 Kč</b>	<b>336 000 Kč</b>	<b>420 000 Kč</b>
<b>Výdaje fixní</b>			
mzdy	240 000 Kč	240 000 Kč	240 000 Kč
sociální a zdravotní pojištění	81 600 Kč	81 600 Kč	81 600 Kč
nákup náhradních dílů	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč
správa webových stránek	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
energie	31 200 Kč	31 200 Kč	31 200 Kč
provoz PC a mobilů	14 400 Kč	14 400 Kč	14 400 Kč
provoz strojů	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
povinné ručení	12 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč
silniční daň	6 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč
odpisy	28 000 Kč	28 000 Kč	28 000 Kč
úroky	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč
<b>Výdaje celkem</b>	<b>525 200 Kč</b>	<b>519 200 Kč</b>	<b>519 200 Kč</b>

Zisk/ztráta před zdaněním	-117 200 Kč	24 800 Kč	160 800 Kč
Daň 15%	0 Kč	3 720 Kč	24 120 Kč
Zisk/ztráta po zdanění	-117 200 Kč	21 080 Kč	136 680 Kč

Tabulka č.3: Výkaz zisku a ztrát po prvním roce<sup>38</sup>

Jak je z výše uvedené tabulky patrné, se současnými vstupy a výkupní cenou 11,- Kč/kg za obě složky materiálu podnik neprodukuje spolehlivý zisk. V případě pesimistické varianty by bylo nutné zřídit úvěr na pokrytí provozních nákladů a nutné navýšení ceny produktu nebo výrobní kapacitu linky. Dlouho trvající stav pesimistické varianty by znamenalo pro podnik vyhlášení bankrotu.

Reálnou variantu dále rozpracuji do období tří let. K docílení větší přesnosti dochází k určitým změnám v nákladech i tržbách. Změny vychází ze stanovených cílů podniku:

- Druhý rok podnikání je reálný odhad zpracování 100 tun stonku za rok, tedy množství zpracovaného materiálu o 20 %.
- Třetí rok, současně s dosažením vyšší kvality, je plánovaná výkupní cena o 10-15 % vyšší.
- Zaměstnanecký plat roste přibližně o 5 % každý rok

Reálná varianta rozpracovaná do období na 3 roky			
rok	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby			
Prodej produktu	880 000 Kč	1 100 000 Kč	1 200 000 Kč
Tržby celkem	880 000 Kč	1 100 000 Kč	1 200 000 Kč
Výdaje variabilní			
subdodavatelské práce	176 000 Kč	220 000 Kč	220 000 Kč
nákup stonku	160 000 Kč	200 000 Kč	200 000 Kč
Výdaje variabilní celkem	<b>336 000 Kč</b>	<b>420 000 Kč</b>	<b>420 000 Kč</b>
Výdaje fixní			
mzdy	240 000 Kč	252 000 Kč	264 000 Kč
sociální a zdravotní pojištění	81 600 Kč	85 680 Kč	89 760 Kč
nákup náhradních dílů	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč
správa webových stránek	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
energie	31 200 Kč	31 200 Kč	31 200 Kč
provoz PC a mobilů	14 400 Kč	14 400 Kč	14 400 Kč

<sup>38</sup> Zdroj: vlastní tvorba

provoz strojů	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
povinné ručení	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč
silniční daň	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč
odpisy	28 000 Kč	28 000 Kč	28 000 Kč
úroky	33 835 Kč	32 842 Kč	31 935 Kč
Výdaje fixní celkem	<b>518 035 Kč</b>	<b>533 122 Kč</b>	<b>548 295 Kč</b>
<b>Výdaje celkem</b>	<b>854 035 Kč</b>	<b>953 122 Kč</b>	<b>968 295 Kč</b>
Zisk/ztráta před zdaněním	25 965 Kč	146 878 Kč	231 705 Kč
Daň 15%	3 895 Kč	22 032 Kč	34 756 Kč
Zisk/ztráta po zdanění	22 070 Kč	124 846 Kč	196 949 Kč

Tabulka č.4: Rozpis reálné varianty v horizontu tři roky<sup>39</sup>

První rok je zisk velmi nízký. Hlavním důvodem je zaučení nového zaměstnance a optimalizace výrobní linky. I přes tyto největší nedostatky podnik ale produkuje zisk, který se v následujících letech rapidně zvedá. Veškerý vyprodukovaný zisk bude reinvestován a zůstane v podniku.

### III.5.3 Cash flow

Následující tabulka poskytuje přehled o skutečném pohybu financí, kterými podnik teoreticky bude disponovat. Můžeme tento přehled nazvat platební schopností obchodu.

Cash flow pro finanční plánování				
rok	0. rok	1. rok	2. rok	3. rok
<b>Příjmy</b>				
Běžný účet	40 000 Kč	-	-	-
Tržby z prodeje celkem	200 000 Kč	880 000 Kč	1 100 000 Kč	1 200 000 Kč
Vlastní kapitál	250 000 Kč	-	22 070 Kč	124 846 Kč
Cizí kapitál	-	-	-	-
Tržby z prodeje celkem	450 000 Kč	880 000 Kč	1 122 070 Kč	1 324 846 Kč
<b>Výdaje</b>				
Investiční náklady	160 000 Kč	-	-	-
mzdy	0 Kč	240 000 Kč	252 000 Kč	264 000 Kč
sociální a zdravotní pojištění	0 Kč	81 600 Kč	85 680 Kč	89 760 Kč
Nákup suroviny	0 Kč	160 000 Kč	200 000 Kč	200 000 Kč
provozní náklady	91 000 Kč	176 000 Kč	220 000 Kč	220 000 Kč

<sup>39</sup> Zdroj: vlastní tvorba

nákup náhradních dílů	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč
správa webových stránek	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
energie	31 200 Kč	31 200 Kč	31 200 Kč	31 200 Kč
provoz PC a mobilů	14 400 Kč	14 400 Kč	14 400 Kč	14 400 Kč
provoz strojů	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
povinné ručení	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč
silniční daň	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč
úrok	35 000 Kč	33 835 Kč	32 842 Kč	31 935 Kč
úmor	30 156 Kč	31 321 Kč	32 314 Kč	33 221 Kč
Daň ze zisku	0 Kč	3 895 Kč	22 032 Kč	34 756 Kč
<b>Výdaje celkem</b>	<b>450 756 Kč</b>	<b>861 251 Kč</b>	<b>979 468 Kč</b>	<b>1 008 272 Kč</b>
Saldo cash flow	-756 Kč	18 749 Kč	142 603 Kč	316 575 Kč
Kumulované cash flow	39 244 Kč	57 993 Kč	200 596 Kč	517 170 Kč

*Tabulka č.5: Výkaz cashflow v horizontu tří let<sup>40</sup>*

Vzhledem k tomu, že podnik již funguje, cash flow nezačíná pouze nákupem investic. Podnik je veden jiným způsobem, bez zaměstnanců a není ziskový. Vidíme, že i po dlouholetém provozu je nutné vkládat do podniku vlastní zdroje. Takovýmto přístupem nelze podnik provozovat.

Cash flow dalších let je provedeno se započtenými úpravami podle vypracovaného podnikatelského plánu. Ze sledovacího období vidíme, že v nultém roce Saldo cash flow je v záporných hodnotách. V dalších letech se do záporných hodnot již nedostane. Kumulované cash flow nesmí nabývat záporných hodnot – tato podmínka je v uvedeném případě splněna.

### III.6 Rizika a možnosti

Každý podnik je vystaven rizikům. V případě podnikatele Lapky se již některá rizika projevila (poškození provozovny krádeží částí strojů, nízká úroda aj.). Z takových situací jsem si vzal ponaučení a snížil jsem jejich šanci se znovu opakovat. Sestavil jsem následující tabulku SWOT analýzy, u které jsem identifikoval všechny její složky (popsáno v teorii) a následně navrhuji opatření k jejich eliminaci rizik a návrhy na využití příležitostí.

<sup>40</sup> Zdroj: vlastní tvorba

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- unikátní produkt s bio certifikátem</li> <li>- know-how</li> <li>- minimální náklady za dopravu</li> <li>- zavedený systém</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prezentace podniku</li> <li>- nedostatek finančních prostředků</li> <li>- chybí plynulý provoz linky</li> <li>- nedostatek pracovní síly</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozšíření produktů</li> <li>- vývoz do zahraničí</li> <li>- nové kontakty díky know-how</li> <li>- rapidní růst ekologického sektoru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízká úroda</li> <li>- zhoršení podmínek podnikání</li> <li>- přechod na levné neekologické materiály v případě krize</li> <li>- dlouhodobá nemoc bez zastupitelnosti</li> </ul>

*Tabulka č.6: SWOT analýza<sup>41</sup>*

---

<sup>41</sup> Zdroj: vlastní tvorba

Riziko	Opatření
nedostatečné zviditelnění podniku	• vypracování kvalitních web. Stránek
	• udržování aktivních kontaktů a účast na seminářích
	• poskytování rad ohledně pěstování technického konopí
nedostatek finančních prostředků	• výhodný úvěr z banky
	• oslovení investorů
	• pokus získat dotace z programů pro zemědělce v rámci EU nebo ČR
	• zvýšení výrobní kapacity
absence plynulého provozu linky	• najmutí zaměstnance na HPP
	• optimalizace strojů
	• snížení poruchovosti
nedostatek pracovní síly	• najmutí zaměstnance na HPP
absence kandidátů na vytvořené místo nebo špatný výběr	• vytvoření atraktivnějších podmínek - například pomocí benefitů
	• znovu specifikování podmínek uchazečů a důkladnější výběrové řízení
nízká úroda	• dostatečné hnojená pole
	• připravená alternativa výkupu stonku od dodavatelů a zohlednění v CF
zhoršené podmínky pro podnikání	• monitoring situace a reagování na případné změny
přechod na levné neekologické materiály v případě krize	• důraz na marketing a převedení produktů do trhu, které nejsou krizí výrazně postihnuty (podestýlky, výroba cigaretového papíru nebo bankovek)
dlouhodobá nemoc bez zastoupení	• najmutí zaměstnance na HPP
	• dostatečné zaučení
Poškození provozny (krádež/požár)	• investice do zabezpečení

*Tabulka č. 7: Rizika a opatření<sup>42</sup>*

Z příležitostí je dle mého názoru nejvýznamnější vývoz konopného vlákna i pazdeří do zahraničí a uvedení nového produktu na trh. Vybral jsem je z důvodu, že nejvíce ovlivňují ziskovost podniku a dle mého názoru by měly největší vliv na obchodní sílu podniku.

<sup>42</sup> Zdroj: vlastní tvorba

Příležitost	Návrh
Vývoz do zahraničí	• kontaktování přímých odběratelů
	• udělat překlad webových stránek do Anglického jazyka
	• postupné dohledání výrobce podle produktů z technického konopí
Nové kontakty díky know-how	• rady začínajícím pěstitelům
	• přednášky na veletrzích a školách
	• členství v konopářském svazu
	• umožnění přístupu veřejnosti k výrobní lince
Rozšíření nabízených produktů	• uvedení produktů spojených s podestýlkou pro chování zvířat
	• výroba vlastních modulů tepelné izolace
	• trvalá spolupráce s výrobcí izolačních materiálů
Růst ekologického sektoru	• zachování BIO certifikátu
	• hledání dodavatelů BIO materiálu
	• spolupráce s prodejny zaměřenými na ekologické suroviny

*Tabulka č.8: Příležitosti a návrhy na jejich využití<sup>43</sup>*

---

<sup>43</sup> Zdroj: vlastní tvorba



### III.7 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo sestavit podnikatelský plán pro již existující podnik LAPKA, jenž se zabývá zpracováním zemědělské plodiny technického konopí. Při sestavení jsem vycházel z postupů popsaných v teoretické části a na jejich základě jsem prováděl hodnocení aktuálního stavu podniku a aplikování změn, které povedou ke zlepšení finanční situace, ve které se podnik nachází.

Před závěrečným hodnocením mé bakalářské práce bych rád připomněl, že tento podnikatelský plán je určený pro vnitropodnikové účely existujícího podniku a práce obsahuje citlivá data.

Zpracovaný podnikatelský plán podává komplexní obraz o současném stavu, ve kterém se podnik nachází. Po úvodním přehledu jsem vysvětlil záměr a vizi, se kterou podnik existuje, spolu s jasně vytyčenými cíli na následující tři roky. Z přehledu historie je patrný vývoj podniku a neustálé zlepšování zaváděných postupů. Z hlediska makroekonomických vlivů bude nejpodstatnější část zavádění EET v oblasti zemědělství, momentálně není známé datum, kdy bude spuštěna poslední vlna, takže nákup techniky se nepromítne v nákladech. Druhým zásadním bodem je celkově velmi nízká nezaměstnanost. Bude náročné najít vhodného kandidáta a je vysoká pravděpodobnost, že tento PR proces zabere značné množství času a energie.

Překvapení nastalo v oblasti zpracování dat Českého statistického úřadu. V celé ČR je konopí pěstováno pouze na 569 ha půdy (pšenice 785 499 ha). To vypovídá o absenci konkurence a velké příležitosti na trhu.

Odběratelé produktu jsou zpracovatelé konopné suroviny. Stálý a jistý odběr vlákna poskytuje OP Papírna s.r.o., ale cena za kg suroviny je podprůměrná. Odbyt pazdeří je závislý na výstavbových projektech. Zde vidím riziko neschopnosti odbytu (v plánu je dvojnásobné množství produkované suroviny). Řešením na tento stav je nalezení jiné oblasti odbytu – příkladem

jsou podestýlky pro zvířata. Pro obě suroviny lze získat odbyt jednáními na zmíněných veletrzích, kde se schází celá komunita v oblasti konopné plodiny.

Z hlediska finančního zdraví podniku musím vytknout způsob pořízení úvěru bez analýzy konkurenčních poskytovatelů a zřízení neoptimálního úvěru. Dosavadní absence podnikatelského plánu zapříčinila vznik krizových situací a nedostatek financí. Zpracováním této práce je patrné, že nejdůležitějším krokem k finančnímu zdraví je navýšení obrátu. Takového stavu bude docíleno zaměstnáním jedné osoby a optimalizací výrobní linky.

Z výsledku cash flow můžeme vyvodit, že v případě dodržení stanovených cílů a navržených metod, jak jich dosáhnout, bude podnik produkovat zisk a má smysl do něj vkládat energii.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

VEBER, Jaromír – SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2008, s.15. ISBN 978-80-247-2409-6

SRPOVÁ, Jitka – ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2010, s.38.-39. ISBN 978-80-247-3339-5

Colin BARROW, Gerard BURKE. *Enterprise Development: The challenges of starting, growing and selling businesses*. Published in 2005 by Thomson Learning. ISBN 1-86152-989-9

KORÁB, PETERKA a ŘEZŇÁKOVÁ (2007, s.72), *Podnikatelský Plán*, vydáno v roce 2007, ComputerPress

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, Praha: C.H.Beck, 2001, ISBN 80-7179-603-04

BLAŽKOVÁ Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha 2007. ISBN 978-80-247-1535-3

FORET Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, a.s.; 2010. ISBN 978-80-251-3234-0

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

SMEJKAL, Vladimír a RAIS Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9

Elektronické zdroje:

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání

Doporučení Evropské komise 2003/361/EC, o definici mikro-podniků, malých a středních podniků, 6.5. 2003

Ústavní zákon č.2/1993 Sb. Listina základních práv a svobod

Makroekonomická predikce České republiky, [online], cit.11.4.2018; dostupné na <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-duben-2018-31528>

Osevní plochy ozimých plodin pro sklizeň v roce 2018; cit. 23. ledna 2018; dostupné na <https://www.czso.cz/csu/czso/osevni-plochy-ozimych-plodin-pro-sklizen-v-roce-2018>

Sklizeň zemědělských plodin v roce 2017; archiv; dostupné na <https://www.czso.cz/documents/10180/61431846/2701411802.pdf/dfdd6f5-a458-46df-90a6-bb6b8c42f035?version=1.0>

portál Český statistický úřad, cit. 31.3.2018; z dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/xc/pocet-uchazecu-o-zamestnani-se-v-kraji-mezimesicne-snizil-o-123->

## SEZNAM OBRAZKŮ A TABULEK

### Obrázky

Obrázek č.1: Druhy živností <sup>11</sup> .....	16
Obrázek č.2: Porterův model pěti sil <sup>18</sup> .....	23
Obrázek č.3: Identifikování konkurentů <sup>20</sup> .....	25
Obrázek č.4: Marketingový mix <sup>22</sup> .....	27
Obrázek č.5: SWOT analýza <sup>28</sup> .....	31
Obrázek č.6: Využitelnost rostliny technického konopí <sup>30</sup> .....	34
Obrázek č.8: Makroekonomická predikce <sup>31</sup> .....	42
Obrázek č.9: Osevní plochy v ČR <sup>32</sup> .....	44
Obrázek č.10: Pole technického konopí (vlastní fotografie).....	63
Obrázek č.11: Zpracovatelská linka v provozu (vlastní fotografie).....	63
Obrázek č.12: Odseparování jednotlivých složek (vlastní fotografie).....	63

### Tabulky

Tabulka č.1: Výhled cash flow.....	38
Tabulka č.2: Odhad nákladů na jednoho zaměstnance .....	50
Tabulka č.3: Výkaz zisku a ztrát po prvním roce .....	52
Tabulka č.4: Rozpis reálné varianty v horizontu tři roky.....	53
Tabulka č.5: Výkaz cashflow v horizontu tří let .....	54
Tabulka č.6: SWOT analýza .....	55
Tabulka č.7: Rizika a opatření.....	56
Tabulka č.8: Příležitosti a návrhy na jejich využití .....	57

## OBRÁZKOVÁ PŘÍLOHA



*Obrázek č.9: Pole technického konopí (vlastní fotografie)*



*Obrázek č. 10: Zpracovatelská linka v provozu (vlastní fotografie)*



*Obrázek č. 11: Odseparování jednotlivých složek (vlastní fotografie)*