

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF INFORMATICS

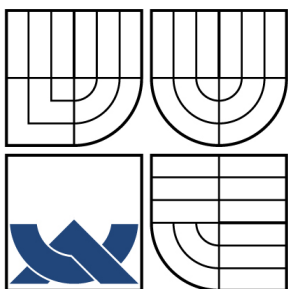
PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

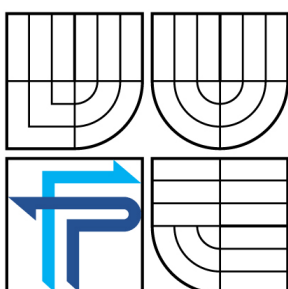
ZDENĚK PEŘINKA

BRNO 2007



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF INFORMATICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PROJECT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ZDENĚK PEŘINKA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. PETR MANDELÍK, Ph.D.

BRNO 2007

Vysoká škola: Vysoké učení technické v Brně

Akademický rok: 2006/2007

Fakulta: podnikatelská

Ústav: informatiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zdeněk Peřinka

6209R021 - Manažerská informatika

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

Podnikatelský záměr

Business Project

Pokyny pro vypracování:

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

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah původní zprávy: cca 40 stran

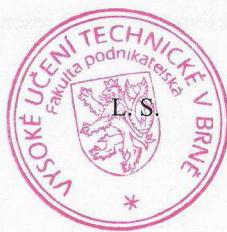
Seznam odborné literatury:


HISRICH, R. D., PETERS, M. P.: Založení a řízení nového podniku. 1. vyd.; Praha: Victoria Publishing 1996. 503 s. ISBN 80-85865-07-6.
KOONTZ, H. a WEINHRICH, H.: Management; Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7
PORTER, M. E.: Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
STEIGAUF, S. Investiční matematika. 1999. 336 s. ISBN 80-7169-429-0.


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Mandelík, Ph.D.

Datum zahájení bakalářské práce: 31. října 2006

Datum odevzdání bakalářské práce: 31. května 2007




Ing. Jiří Kříž, Ph.D.
Ředitel ústavu


Doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan

V Brně dne: 16. února 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Zdeněk Peřinka
Bytem: Slovenská 11701/6, 669 02 Znojmo
Narozen/a (datum a místo): 12. dubna 1984 ve Znojmě

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
Ing. Jiří Kříž, Ph.D., ředitel ústavu informatiky
(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
 diplomová práce
 bakalářská práce
 jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Podnikatelský záměr
Vedoucí/ školitel VŠKP: Ing. Petr Mandelík, Ph.D.
Ústav: Ústav informatiky
Datum obhajoby VŠKP: červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- tištěné formě – počet exemplářů 1
 elektronické formě – počet exemplářů 1

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne: 31. května 2007

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Anotace

Bakalářská práce charakterizuje a analyzuje firmu Agrodružstvo Jevišovice, která připravuje unikátní podnikatelský projekt krokodýlí farmy v rámci nově budovaného agroturistického areálu.

Cílem mé práce je zpracování finančního plánu a analýzy rizik projektu včetně návrhů možného řešení zjištěných rizik. Tyto návrhy mají vést k úspěšnému dokončení projektu a ziskovému provozu s minimalizací mimořádných nákladů a škod.

Annotation

This Bachelor's thesis characterizes and analyzes the company Agrodružstvo Jevišovice, which plans a unique business project – the crocodile farm as part of agricultural tourism's grounds.

The object of my Bachelor's thesis is the elaboration of financial plan and risk analysis. It comprises proposals of possible solutions of identified risks which should result in a successful completion of the project and its economical operation with minimizing extraordinary cost and damages.

Klíčová slova

Podnikatelský plán; Investiční projekty; Ekonomická efektivnost; Zdroje financování projektů; SWOT analýza; PEST analýza; Finanční plán; Analýza bodu zvratu; Analýza rizik projektu.

Keywords

Business Plan; Investment Programmes; Economic Efficiency; Financing Arrangements; SWOT Analysis; PEST Analysis; Financial Plan; Break Even Analysis; Risk Analysis.

Bibliografická citace

PEŘINKA, Z. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 82 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Petr Mandelík, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci zpracoval samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího bakalářské práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. května 2007

.....

Podpis

Poděkování

Je mou milou povinností poděkovat všem, kteří mi svými radami a připomínkami pomohli ke vzniku této práce, zejména vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Petru Mandelíkovi, Ph.D. za odborné vedení a pomoc při řešení.

Dále bych také chtěl poděkovat svým rodičům a známým, kteří mi byli po celou dobu studia velkou oporou.

OBSAH

ÚVOD	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN	12
1.1.1 <i>Co je podnikatelský plán</i>	12
1.1.2 <i>Pro koho je podnikatelský plán určen</i>	12
1.1.3 <i>Náplň podnikatelského plánu</i>	13
1.1.4 <i>Požadavky na podnikatelský plán</i>	16
1.2 PŘÍPRAVA A REALIZACE INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	17
1.2.1 <i>Investiční rozhodování ve firmě</i>	17
1.2.2 <i>Proces přípravy a realizace projektů</i>	18
1.3 FINANČNÍ ANALÝZA A HODNOCENÍ PROJEKTU	23
1.3.1 <i>Úvod</i>	23
1.3.2 <i>Kritéria hodnocení ekonomické efektivity</i>	23
1.3.3 <i>Zdroje financování projektů</i>	26
1.4 ANALÝZA RIZIK PODNIKATELSKÝCH PROJEKTŮ.....	31
1.4.1 <i>Podnikatelské riziko</i>	31
1.4.2 <i>Náplň analýzy rizik</i>	31
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	34
2.1 CHARAKTERISTIKA ÚZEMÍ	34
2.1.1 <i>Historická dispozice</i>	34
2.1.2 <i>Současný stav</i>	35
2.2 POPIS PODNIKU	35
2.2.1 <i>Základní údaje</i>	35
2.2.2 <i>Zemědělská výroba</i>	37
2.2.3 <i>Podnikatelský záměr firmy</i>	40
2.3 SWOT ANALÝZA.....	44
2.3.1 <i>Silné stránky</i>	44
2.3.2 <i>Slabé stránky</i>	45
2.3.3 <i>Příležitosti</i>	46
2.3.4 <i>Hrozby</i>	47
2.4 PEST ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	48
2.4.1 <i>Politické faktory</i>	48
2.4.2 <i>Ekonomické faktory</i>	49
2.4.3 <i>Sociální faktory</i>	53
2.4.4 <i>Technické faktory</i>	55
2.5 CHARAKTERISTIKA JIHMORAVSKÉHO KRAJE.....	56
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	58
3.1 NÁVRH STRATEGICKÝCH CÍLŮ PROJEKTU KROKODÝLÍ FARMY	58
3.2 ROZPOČET KAPITÁLOVÝCH VÝDAJŮ	59
3.3 KALKULACE PŘEDPOKLÁDANÝCH VÝNOSŮ	61
3.4 KALKULACE PŘEDPOKLÁDANÝCH NÁKLADŮ.....	62
3.5 ANALÝZA BODU ZVRATU.....	63
3.6 ODHAD CASH- FLOW.....	64
3.7 ANALÝZA RIZIK PROJEKTU	65
3.7.1 <i>Charakteristiky použitých pojmů</i>	73
4 ZÁVĚR	74
LITERATURA	76

ÚVOD

Zabezpečení prosperity podniku v náročných podmínkách tržních ekonomiky není jednoduchou záležitostí. Jedním z významných předpokladů dosažení tohoto cíle je promyšlená rozvojová strategie podniku a příprava podnikatelských projektů, kterými podnik tuto strategii realizuje.

Bohužel ale není možné úspěšně dosáhnout svých cílů výhradně spoléháním se na náhodu a štěstí. Nejistota spojená s rychlým proměnlivým vývojem mnoha faktorů ovlivňuje hospodářské výsledky podnikatelské činnosti a je příčinou jejího rizika. Riziko je neoddelitelnou součástí podnikání a firma musí být ochotna je na sebe vzít, chce-li být úspěšná. Práce s rizikem je proto jedním z aspektů podnikatelské strategie a přípravy podnikatelských projektů. Management každého podnikatelského subjektu, pokud nechce hazardovat s vlastními nebo vypůjčenými finančními prostředky, by před zahájením nové činnosti měl mít vypracovaný podnikatelský plán. Podnikatelské plány plynoucí z podnikatelských projektů představují nejen významný nástroj pro řízení rozvoje podniku, ale také důležitý podkladový materiál, který by měl přesvědčit potenciální investory o výhodnosti projektu, a tím je přimět k poskytnutí kapitálu na jeho financování.

Každý podnikatelský plán by měl začínat nápadem, který má šanci prosadit se v existující nabídce, či chopením se nové příležitosti typu tzv. „díry na trhu“. Tuto mezeru na trhu identifikovala firma Agrodružstvo Jevišovice a proto zpracovává podnikatelský plán na výstavbu agroturistického areálu, jehož hlavním lákadlem má být krokodýlí farma, jež je svým pojetím ve střední Evropě zcela unikátní. Lokalizace agroturistického areálu bude na jižní Moravě, okres Znojmo, v obci Velký Karlov. Doba dojezdu do Brna je asi 50 minut. Výhodou je i blízkost státní hranice s Rakouskem a množství hraničních přechodů v okolí, což jistě podpoří i návštěvu turistů ze zahraničí. Volba tohoto místa je podporována i pěknou přírodou v okolí obce, kde převládají zejména lužní lesy. Důležitá je rovněž množství značených turistických cest a blízkost významných mezinárodních cykloturistických tras.

V první části bakalářské práce uvádím základní poznatky potřebné pro přípravu podnikatelských projektů, resp. pro zpracování jejich technicko-ekonomických studií tak, aby se zvýšila jednak nadějnost podnikatelského úspěchu těchto projektů, jednak nadějnost získání prostředků na jejich financování. Současně tato část také poukazuje na finančně-ekonomickou stránku podnikatelských projektů a poskytuje návod, jak posuzovat ekonomickou výhodnost i finanční stabilitu projektů pomocí ekonomických kritérií. V poslední části kapitoly je část věnující se rizikové stránce podnikatelských projektů, kde je charakteristika základních kroků analýzy rizika.

V části druhé je popisují charakteristiku území a uvádím základní popis podniku. Poté následuje hodnocení a analýza současného stavu podniku včetně analýzy vnějších vlivů podnikatelského prostředí organizace. Součástí je také charakteristika Jihomoravského kraje, kde má být agroturistický areál lokalizován.

V poslední části jsem se zaměřil na stanovení základních strategických cílů projektu agroturistického areálu tak, aby dokázal uspokojit přání a potřeby potenciálních zákazníků, samozřejmě ruku v ruce s jistou ziskovostí celého projektu. Dále jsem zde vypracoval finanční plán projektu (předběžný odhad rozpočtu projektu společně s kalkulací předpokládaných nákladů a výnosů a odhadem hotovostních toků pro první roky podnikání). Součástí je i analýza bodu zvratu. Poslední částí je analýza rizik projektu s uvedením scénářů hrozeb, určení hodnoty rizika a návrhů opatření na řešení definovaných rizik

1 Teoretická východiska práce

1.1 Podnikatelský plán

1.1.1 Co je podnikatelský plán

Chce-li podnik realizovat nový podnikatelský záměr, je nutné mít nejprve podnikatelský plán.

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“¹

V tomto dokumentu je potřeba uvést, jaký investiční projekt se podnik chystá vybudovat včetně dalších podrobných vlastností projektu, jako např.:

- charakteristiku subjektu;
- charakteristiku výrobků a služeb;
- finanční náklady projektu;
- účelové užití úvěrových prostředků;
- výdaje na realizaci projektu;
- marketing – konkurence, odběratelé, dodavatelé, propagace, cenová politika;
- ekonomický výhled na dobu splatnosti úvěru;
- silné a slabé stránky projektu;
- zhodnocení.

Podnikatelský plán je tedy dokument sloužící nejen jako základ plánování rozvoje podniku, ale i jako externí plán pro případ financování investic cizím kapitálem, ať už z peněžního ústavu nebo od někoho, kdo poskytuje akciový kapitál.

1.1.2 Pro koho je podnikatelský plán určen

Pokud firma hodlá svůj investiční program financovat pomocí cizího kapitálu (buď zčásti nebo zcela), je třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán tak může významně podpořit získání potřebného cizího kapitálu. (4)

¹ HISRIC, R. a PETERS, M. *Založení a řízení nového podniku*. 2. vyd. Praha: Victoria publishing, 1996, 501 s. ISBN: 80-85865-07-6.

„Podnikatelský plán nutí vlastníky (příp. zakladatele) firmy, aby se dohodli na přesných cílech, strategiích a opatřeních. Vypracovat tento plán písemně je přitom mnohem přesnější a závaznější než vyhlášovat společné zájmy a snít o budoucím úspěchu.,“²

1.1.3 Náplň podnikatelského plánu

Základními informačními vstupy pro zpracování souhrnného podnikatelského plánu firmy jsou výsledky technicko-ekonomických studií projektu, investiční program firmy a její finanční plán.

Podnikatelský plán by měl obsahovat tyto základní části:

- realizační resumé,
- charakteristiku firmy a jejich cílů,
- organizaci řízení a manažerský tým,
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

1.1.3.1 Realizační resumé

Vzhledem k tomu, že s tímto resumé přichází případný poskytovatel kapitálu nejdříve do styku, měl by tento souhrn nastínit základní charakteristiky firmy i projektu ve stručné a přesvědčivé formě.

Součástí realizačního resumé by mělo být:

- identifikace firmy a kontaktní osoby;
- **charakteristika produktu (služby)**, její výhodnosti vzhledem ke konkurenci;
- **popis trhů** (na kterých se chce firma uplatnit) a distribučních cest na tyto trhy;
- **strategické zaměření firmy na období příštích tří až pěti let** (dlouhodobé cíle, způsoby dosažení těchto cílů);
- **zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy** ve vztahu k danému projektu;
- **finanční aspekty** (odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu.

² Str. 35, Konečný, M. *Finanční analýza a plánování*. 7. vyd. Brno, 128 s. ISBN: 80-86510-30-1

1.1.3.2 Charakteristika firmy a jejich cílů

Tato část podnikatelského plánu by měla postihnout jak minulost firmy, tak i její přítomnost a budoucnost z pohledu **základních podnikatelských cílů a strategií** jejich dosažení. Součástí této části by měla být:

- **historie firmy**, činnost od založení, výsledky podnikatelské činnosti, vývoj finanční situace firmy a způsob jejího financování;
- **důležité charakteristiky produktů (služeb)**, které jsou náplní projektu, specifikace jejich současné fáze;
- **sledované cíle**, zahrnující jednak hlavní **strategické cíle**, ale i **specifické cíle** jednotlivých oblastí firmy. Stanovené cíle by měly být **reálné**, ale zároveň i dostatečně **motivující**.

1.1.3.3 Organizace řízení a manažerský tým

Tato část podnikatelského plánu by měla obsahovat:

- **organizační schéma** s jasným vymezení pravomoci a odpovědnosti;
- **charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků** z hlediska jejich role, zkušenosti a dosažených výsledků;
- **politiku odměňování** těchto pracovníků včetně uvedení platové úrovně a způsobu hmotné zainteresovanosti na výkonnosti firmy;
- **vymezení dlouhodobých záměrů a cílů** klíčových manažerů včetně jejich vztahu k vlastnictví firmy;
- **stanovení klíčových řídicích pozicí**, které musejí být obsazeny v příštích dvou až třech letech, se specifikací požadovaných dovedností a zkušeností;
- **základní přístup k řízení firmy**, centralizace (resp. decentralizace), informační systém pro řízení a jeho budoucí vývoj aj.

Kvalita řízení je jedním z nejdůležitějších faktorů, které poskytovatelé kapitálu zvažují, a často je předním aspektem, který posuzují. Proto je nezbytné prokázat kvalitu, profesionální dovednosti, kompetenci a angažovanost manažerského týmu k danému projektu, neboť toto vše je základním předpokladem úspěšné realizace daného projektu.

1.1.3.4 Přehled základních výsledků technicko-ekonomické studie

V tomto oddíle podnikatelského plánu jsou shrnuty podrobné výsledky týkající se:

- výrobního programu, resp. poskytovaných služeb, tvořících náplň projektu;
- analýzy trhu a tržní konkurence;
- marketingové strategie;
- velikosti výrobní jednotky, technologie, výrobního zařízení a základních materiálů;
- umístění výrobní jednotky;
- pracovních sil;
- finančně-ekonomických analýz a finančních plánů;
- analýzy rizika projektu.

1.1.3.5 Shrnutí a závěry

Tato závěrečná část podnikatelského plánu by měla obsahovat jednak **shrnutí** základních aspektů, jednak **časový plán** realizace projektu.

Shrnutí by se měl zaměřit především na:

- celkové strategické zaměření projektu ;
- zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu se zvláštní pozorností na přínos manažerského týmu k tomuto úspěchu;
- uvedení jedinečných rysů firmy;
- stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu;
- procentní podíl vlastnictví firmy v rukou jejich zakladatelů.

Z časového plánu realizace projektu by měl poskytovatel kapitálu získat především informace o a době výstavby, o době zahájení podnikatelské činnosti a o termínech, kdy bude třeba vynaložit finanční prostředky.

1.1.3.6 Přílohy

V přílohách podnikatelského plánu je možné uvést např. výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie, resp. výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhu, výsledky propagačních akcí, technologické schéma výroby, výkazy zisků a ztrát, rozvahy a peněžní toky, výsledky analýzy citlivosti projektu, propočty kritických bodů, reference významných osobností aj. (4)

1.1.4 Požadavky na podnikatelský plán

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

- **být stručný a přehledný;**
- být **jednoduchý** a nezacházet do technických a technologických detailů;
- **poukazovat na výhody produktu či služby pro uživatele**, resp. zákazníka;
- **orientovat se na budoucnost**, tj. na vystižení trendů toho, čeho má být dosaženo;
- **být co nejméně optimistický a realistický** (např. otevřené ohodnocení konkurence);
- **nebýt z hlediska tržního potenciálu příliš optimistický, ale ani příliš pesimistický**
- **nezakrývat slabá místa a rizika projektu**, identifikace rizik a existence plánu opatření na nápravu ukazuje připravenost manažerského týmu;
- **upozornit na konkurenční výhody projektu, na silné stránky firmy a na kompetenci manažerského týmu**, zejména z hlediska schopnosti práce jako efektivního týmu;
- **prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky** v případě užití bankovního úvěru na financování záměru;
- prokázat, jak může poskytovatel kapitálu **získat zpět vynaložený kapitál** s patřičným zhodnocením;
- **být zpracován kvalitně**, a to i po stránce formální.

Vzhledem k významnému vlivu kvality přípravy projektů a podnikatelského plánování na dosažení prosperity firem v tržním prostředí je třeba, aby vedení firem věnovalo zpracování podnikatelských plánů zaslouženou pozornost. Současně je však třeba upozornit na to, že zpracovaný podnikatelský plán nebude vzhledem k proměnlivosti podnikatelského okolí platit beze změny na delší dobu. Je proto třeba jej chápat jako stále živý a neustále se měnící dokument, který je nutno neustále **adaptovat a upravovat** vzhledem k měnícím se podmínkám. (5); (7)

1.2 Příprava a realizace investičních projektů

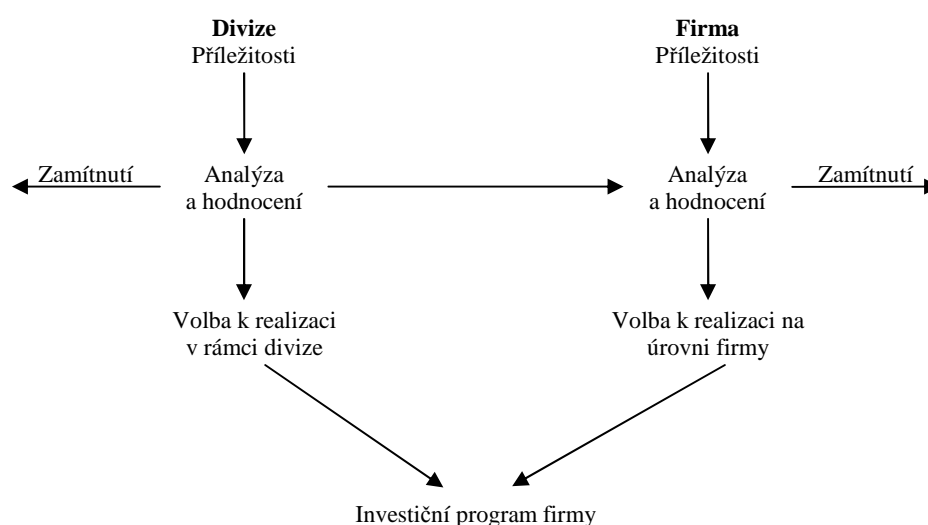
1.2.1 Investiční rozhodování ve firmě

Investiční rozhodování patří mezi nejvýznamnější druhy firemních rozhodnutí, především kvůli svému strategickému charakteru, a proto by mělo vycházet z firemní strategie a přispívat k její realizaci (zejména dosahování růstu hodnoty firmy). Náplní je rozhodování o přijetí či zamítnutí jednotlivých investičních projektů, které firma připravila. Je zřejmé, že úspěšnost jednotlivých projektů může významně ovlivnit podnikatelskou prosperitu firmy a naopak jejich neúspěch může být příčinou výrazných obtíží, které mohou vést až k zániku firmy.

Kromě **interních faktorů** spojených s firemní strategií musí investiční rozhodování respektovat i určité externí faktory spojené s podnikáním. Mnoho z těchto faktorů (např. chování konkurence, tržní situace, ceny základních surovin a energií, měnové kurzy aj.) má charakter faktorů rizika a nejistoty, jejichž vývoj lze jen obtížně předvídat. Způsob respektování těchto faktorů a jejich integrace do investičního rozhodování významně ovlivňuje kvalitu tohoto rozhodování.

Opomenout nelze ani to, že podnikatelské okolí nepřináší pouze rizika, ale je také zdrojem **příležitostí**. Bez podpory tvůrčího vyhledávání těchto příležitostí, které mohou být základem zajímavých investičních projektů, by nemohlo investiční rozhodování sehrát ve firmě úlohu, která mu právem patří.

Obr. 1 Tvorba investičního programu firmy



1.2.2 Proces přípravy a realizace projektů

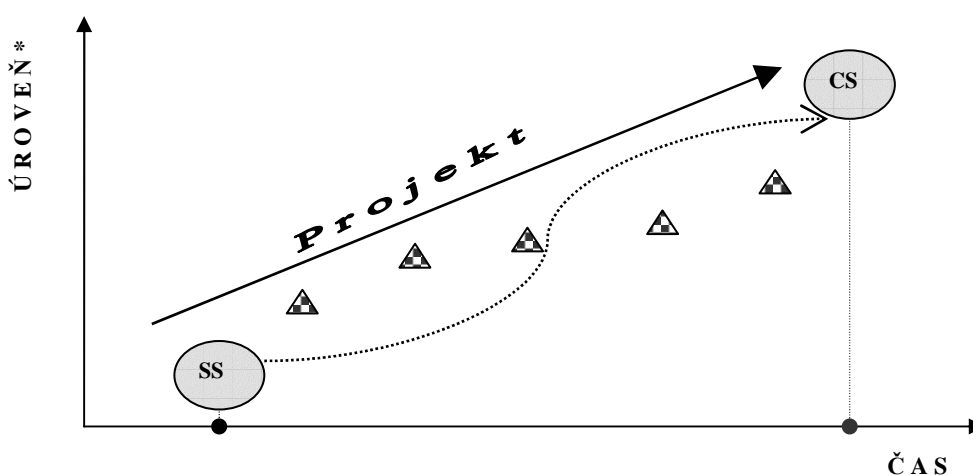
Příprava a realizace podnikatelských projektů je základní formou naplňování zvolené podnikatelské strategie firmy. Kvalitní příprava těchto projektů je přitom jedním z primárních předpokladů dosažení podnikatelského úspěchu v náročných podmínkách tržní ekonomiky.

Vlastní přípravu a realizaci projektů od rozpoznání určité základní myšlenky projektu až po uvedení projektu do provozu lze chápat jako určitý sled fází:

- předinvestiční;
- investiční;
- provozní.

Všechny tyto fáze jsou z hlediska úspěšnosti projektu stejné důležité. Přesto však předinvestiční fáze vyžaduje pozornost poněkud zvýšenou, protože úspěch či nezdár projektu závisí ve značné míře na informacích a poznatcích marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické povahy a na správné interpretaci těchto poznatků.

Obr. 2 Projektové řízení jako řízení procesu změny



* úroveň může konkrétně představovat např. úroveň efektivity výroby, kvality výrobku, objemu prodeje, výše zisku, apod.

SS ... současný stav CS ... budoucí zamýšlený cílový stav ▲ ... mílníky (dílčí cíle)

Z obrázku lze vyčíst, že jakýkoli projekt (tedy včetně investičního) lze definovat jako proces (posloupnost určitých změn v čase) dílčích změn, které vedou od současného stavu ke stavu cílovému (budoucímu, očekávanému).

1.2.2.1 Předinvestiční fáze

Předinvestiční fáze se zpravidla člení do tří dílčích etap:

- identifikace podnikatelských příležitostí;
- předběžný výběr projektů a příprava projektu včetně analýzy jeho variant;
- hodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí.

1.2.2.1.1 Identifikace podnikatelských příležitostí (*opportunity studies*)

Tvoří východisko předinvestiční fáze, protože projekty se většinou odvíjejí od vyjasnění určitých podnikatelských příležitostí.

Podněty pro podnikatelské příležitosti přináší neustálé sledování a vyhodnocování faktorů podnikatelského okolí. Mnohdy lze využít také výsledky různých studií (např. marketingové studie, analýzy odvětvové a oborové struktury průmyslu, studie technického a technologického vývoje, vyhodnocení zkušeností v zahraničí aj.).

Takto získané podnikatelské příležitosti je třeba posoudit a vyhodnotit ještě před tím, než se začnou podrobně zpracovávat do podoby podnikatelského plánu. Jistou formou vyjasnění jednotlivých příležitostí jsou **studie příležitostí** (*opportunity studies*). Cílem této studie je zpracování dostupných informací o jednotlivých příležitostech do formy umožňující zhruba posoudit efekty a nadějnost projektů, založených na těchto příležitostech. Studie příležitostí by měly být poměrně stručné, málo nákladné a měly by osvětlit podstatné aspekty těchto příležitostí.

Výsledkem vyhodnocení studií je určitý předběžný výběr těch podnikatelských příležitostí, kterým bude věnována další pozornost, a naopak vyloučení příležitostí, které se jeví jako nedostatečně ekonomicky efektivní, nadměrně finančně náročné aj.

1.2.2.1.2 Technicko-ekonomická studie projektu (feasibility study)

Z hlediska náplně by měla technicko-ekonomická studie podnikatelského projektu obsahovat tyto položky:

- analýza trhu a marketingová strategie,
- velikost výrobní jednotky,
- materiálové vstupy a energie,
- umístění výrobní jednotky,
- pracovní síly (lidské zdroje),
- organizace a řízení,
- finanční analýza a hodnocení,
- analýza rizika,
- plán realizace.

Tato studie by měla poskytnout veškeré podklady, potřebné pro investiční rozhodnutí. Měly by se v ní formulovat a kriticky vyšetřit základní komerční, technické, finanční a ekonomické požadavky, a to na základě **variantních řešení**. Výsledkem je poté formulace projektu včetně jeho cílů a základních charakteristik .

Finanční-ekonomická část studie zahrnuje investiční náklady projektu, jeho výnosy a náklady v období provozu a propočty ukazatelů ekonomické efektivity. Celá příprava projektu v této fázi by měla zabezpečovat potřebné údaje pro **finančně-ekonomické analýzy a hodnocení projektu**.

Feasibility study musí být vypracována s dosti velkou přesností. Základem přístupu k jejímu zpracování s je určitý **iterační optimalizační proces se zpětnými vazbami**., kdy se k volbě základních charakteristik projektu dospívá v postupných rocích, respektujících existující závislosti mezi těmito charakteristikami. Zpětnovazebnost tohoto procesu je pak dána tím, že výsledky volby určité charakteristiky projektu v některém z následujících kroků nás někdy nutí vrátit se k určitým předchozím rozhodnutím a modifikovat je. Pokud technicko-ekonomická studie odhalila některé slabiny projektu, je třeba najít jiné varianty projektu, které by byly např. ekonomicky výhodnější. I když technicko-ekonomická studie směřuje k závěru projekt nerealizovat, je i toto třeba chápat jako cenný výsledek, neboť to může zabránit případným dalším ztrátám.

1.2.2.2 Investiční fáze

Investiční fáze zahrnuje větší počet činností, jež tvoří náplň vlastní realizace projektu. Investiční fázi lze rozčlenit do několika kroků, které tvoří:

- vytvoření právní, finanční a organizační základy pro realizaci projektu;
- zpracování projektové dokumentace a získání technologie;
- realizace nabídkových řízení zahrnující vyhodnocení nabídek a výběr dodavatelů;
- získání pozemků a výstavba budov a staveb;
- zajištění předvýrobních marketingových činností včetně zabezpečení zásob;
- získání a výcvik personálu;
- kolaudace a záběhový provoz.

Předpokladem úspěšné realizace projektu je **zpracování kvalitního plánu a účinné vlastní řízení realizace projektu**. Tyto musí společně zabezpečit, že jednotlivé klíčové aktivity realizace (výstavby, dodávka a montáž výrobních zařízení, získání a výcvik pracovníků aj.) proběhnou včas z hlediska jejich potřebné návaznosti a v žádané kvalitě, aby nedošlo k ohrožení termínu uvedení projektu do provozu. Důležitá je přitom pečlivá **kontrola časového plánu realizace**, včasná identifikace vzniklých odchylek a posouzení jejich vlivu na možné prodloužení termínu uvedení projektu do provozu či na růst investičních nákladů. Současně je třeba pečlivě vyhodnotit dopady těchto změn na ekonomickou efektivnost projektu.

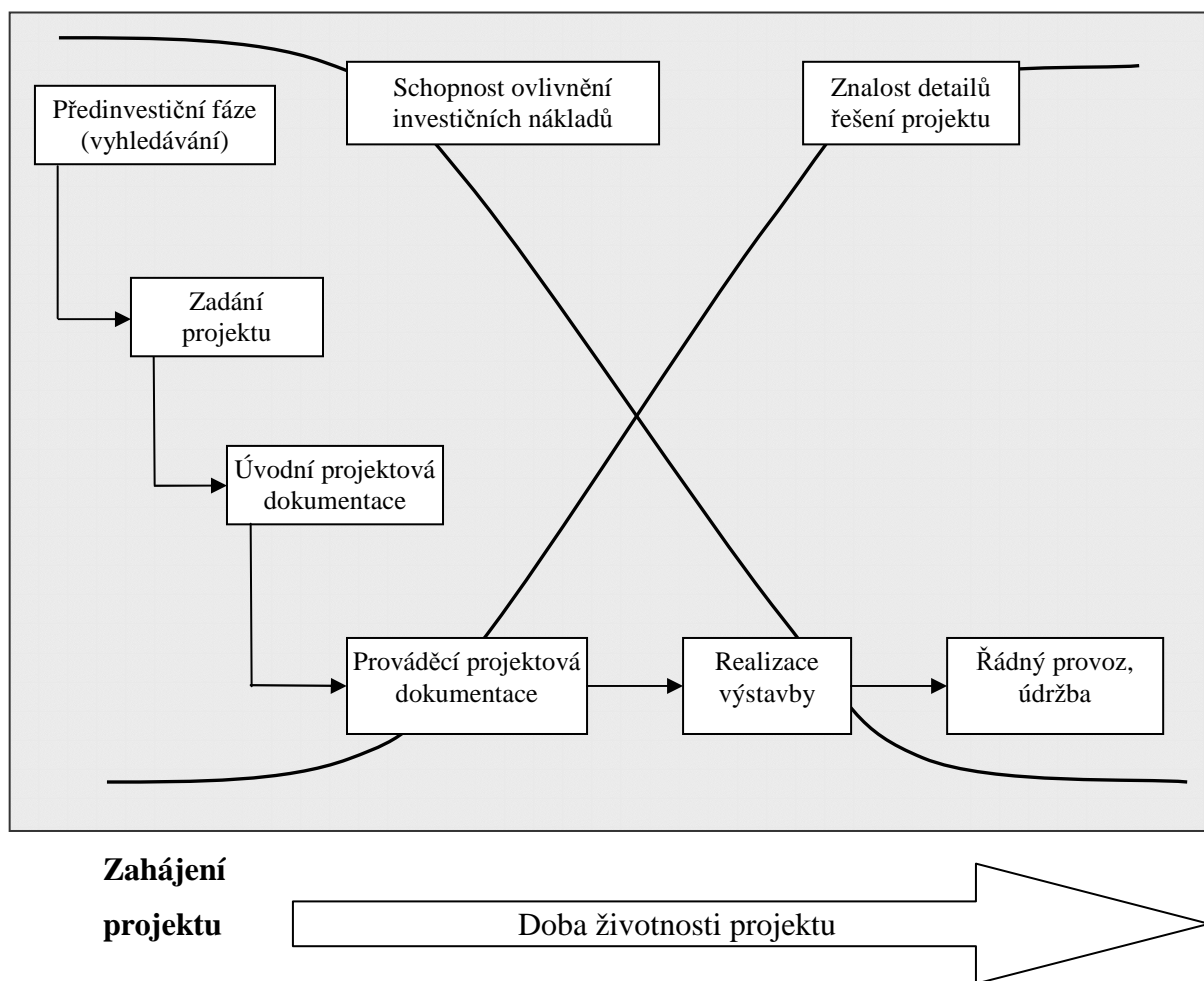
1.2.2.3 Provozní fáze

Problémy provozní fáze je třeba posuzovat jak z krátkodobého, tak i z dlouhodobého hlediska. **Krátkodobý pohled** se týká uvedení projektu do provozu. Zde mohou vznikat určité obtíže pramenící např. z nezvládnutí technologického procesu, nedostatečné kvalifikace pracovníků aj. Většina těchto problémů má svůj původ v realizační fázi projektu.

Dlouhodobý pohled se týká celkové strategie, na které byl projekt založen. Jestliže se zvolená strategie i základní předpoklady ukázaly jako falešné, může být realizace určitých korekčních opatření nejen obtížná, ale část také vysoce nákladná.

Opět je třeba zdůraznit, že pokud nedojde k větším nedostatkům ve fázi realizace projektu a jeho provozu, pak o konečném úspěchu, resp. nezdaru projektu rozhoduje především kvalita jeho přípravy. Využití neadekvátních informací a předpokladů v technicko-ekonomické studii projektu vede k tomu, že náprava projektu bude velice obtížná bez ohledu na to, jak dobře byla zvládnuta. (5)

Obr. 3 Možnost ovlivnění investičních nákladů projektu



1.3 Finanční analýza a hodnocení projektu

1.3.1 Úvod

Finanční analýza a hodnocení projektů zaujímají v technicko-ekonomické studii projektu ústřední postavení, neboť poskytují základní informace pro rozhodování o přijetí či zamítnutí projektu, resp. informace pro posuzování výhodnosti více variant projektu a pro rozhodování o výběru varianty, která by se měla realizovat.

1.3.2 Kritéria hodnocení ekonomické efektivity

Základem pro rozhodnutí o tom, zda přijmout daný projekt a realizovat jej, či který z navržených projektů (případně jejich variant) by měl být zvolen k realizaci, je propočet určitých ukazatelů ekonomické efektivity. Tato kritéria měří zpravidla návratnost zdrojů, jež byly vynaloženy na realizaci projektu.

Tab. 1 Členění ukazatelů ekonomické efektivity

Hledisko	Členění ukazatelů
Zhodnocení faktoru času	<ul style="list-style-type: none">• statické: nezohledňují faktor času• dynamické: zohledňují faktor času
Pojetí efektu z investice	<ul style="list-style-type: none">• nákladové: efekt představuje úspora nákladů• ziskové: hlavní efekt představuje zisk• ukazatelé založené na peněžních tocích: kritériem je peněžní tok, čistý výnos z investice

1.3.2.1 Doba úhrady

Doba úhrady se definuje jako doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho budoucími příjmy. Znamená to, že za dobu úhrady se investorovi vrátí zpět prostředky vložené do projektu. Stanovení doby úhrady není složité a vychází z peněžních toků projektu, které tvoří příjmy a výdaje za celou dobu života projektu.

$$DÚ = \frac{KV}{Z_r}$$

kde: DÚ ... doba úhrady Z_r ... roční zisk z investice po zdanění
KV ... kapitálové výdaje

Čím je doba úhrady projektu kratší, tím je projekt z tohoto hlediska výhodnější.

Při současném hodnocení více projektů je nejvýhodnější projekt s nejkratší dobou úhrady.

1.3.2.2 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je tak vlastně součet diskontovaných čistých peněžních toků projektu během jeho života, což zahrnuje jak období výstavby, tak i zároveň období provozu. Pro stanovení čisté současné hodnoty projektu je třeba stanovit **diskontní sazbu**³. Ta je určena náklady kapitálu, užitého k financování projektu.

$$ČSH = \sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV$$

kde: N... celková doba pořizování a životnosti projektu t... jednotlivé roky existence projektu
i... uvažovaná úroková míra (diskontní sazba) KV... kapitálové výdaje
P_t... očekávané peněžní příjmy v n-tém roce existence

Ze způsobu výpočtu je tedy zřejmé, že projekt, který má kladnou čistou současnou hodnotu, zvyšuje hodnotu podniku. Naopak projekt se zápornou čistou současnou hodnotou hodnotu podniku snižuje.

Právě tento rys dělá z čisté současné hodnoty významné **kritérium pro rozhodování o přijetí, resp. zamítnutí projektu**.

Podnik by tedy měl:

- realizovat takový projekt, který má kladnou čistou současnou hodnotu;
- zamítnout každý projekt se zápornou čistou současnou hodnotou.

Čím je čistá současná hodnota vyšší, tím je projekt ekonomicky výhodnější. Projekt, který má čistou současnou hodnotu rovnou nule, je ekonomicky neutrální, neboť nezvyšuje ani nesnižuje hodnotu podniku.

³ Základem pro stanovení diskontní sazby investičních projektů je **diskontní sazba firmy**, která zabezpečí jednak **úhradu nákladů cizího kapitálu** (v podobě úroků z úvěru, obligací aj.), jednak **odměnu vlastníkům firmy** za vynaložený kapitál. Diskontní sazbu lze pak ztotožnit s **firemními náklady kapitálu**.

1.3.2.3 Index rentability

Toto kritérium je obdoba čisté současné hodnoty, narozdíl od ní je však poměrové povahy. Index rentability tedy vyčíslíme jako **podíl současné hodnoty budoucích příjmů a současné hodnoty investičních výdajů projektu**.

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t}}{KV}$$

kde: P_t ... příjem z investice v jednotlivých rocích životnosti

i ... uvažovaná úroková míra (diskontní sazba)

N ... doba životnosti projektu

t ... jednotlivé roky životnosti

KV ... kapitálový výdaj

Jak už bylo řečeno, index rentability je úzce spjat s čistou současnou hodnotou. Z toho tedy vyplývá, že podnik **by měl projekt realizovat** v případě, že jeho **index rentability je větší než 1**. Samozřejmě čím více index rentability přesahuje 1, tím je projekt ekonomicky výhodnější.

Index rentability je významným kritériem pro hodnocení a výběr projektů v případě, že podnik má v plánu více investičních projektů, a nemůže však všechny realizovat kvůli nedostatku finančních prostředků.

1.3.2.4 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento chápeme jako výnosnost (rentabilitu), kterou projekt poskytuje během svého životního cyklu. Vyjádřeno v číslech, je vnitřní výnosové procento rovno takové diskontní sazbě, při které se čistá současná hodnota rovná nule.

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n + \check{C}SH_v} * (i_v - i_n)$$

kde: $\check{C}SH_n$... čistá současná hodnota při nižším úroku, $\check{C}SH > 0$

$\check{C}SH_v$... čistá současná hodnota při vyšším úroku, $\check{C}SH < 0$

i_n ... nižší úroková míra

i_v ... vyšší úroková míra

Podnik by měl daný projekt přijmout, pokud je jeho vnitřní výnosové procento vyšší než diskontní sazba (požadovaná výnosnost projektu). Pokud je vnitřní výnosové procento nižší než diskontní sazba, měl by se projekt zamítnout. Čím více vnitřní výnosové procento převyšuje požadovanou výnosnost projektu (danou diskontní sazbou), tím je daný projekt ekonomicky výhodnější.

Nakonec je třeba říci, že při hodnocení jediného projektu vedou všechna kritéria, tj. čistá současná hodnota, index rentability i vnitřní výnosové procento, ke stejnému závěru o přijetí (zamítnutí) daného projektu. Tato situace však nemusí nastat v případě, kdy hodnotíme varianty určitého projektu, které se vzájemně vylučují, a je potřeba vybrat právě jednu. V tomto případě nejsou index rentability ani vnitřní výnosové procento vhodnými kritérii a je třeba preferovat užití čisté současné hodnoty.

1.3.3 Zdroje financování projektů

1.3.3.1 Rozdělení zdrojů financování

Pro financování projektů je třeba zajistit **finanční zdroje**, tj. potřebný **kapitál**.

Tab. 2 Klasifikace zdrojů financování

Hledisko	Členění
Místo získání	<ul style="list-style-type: none"> • interní: podnik a jeho vlastní činnost • externí: z vnějšku podniku
Vlastnictví	<ul style="list-style-type: none"> • vlastní kapitál: tj. vlastní zdroje • cizí kapitál: tj. cizí zdroje
Doba úhrady kapitálu	<ul style="list-style-type: none"> • dlouhodobý: splatnost delší než jeden rok (např. dluhopisy a dlouhodobé bankovní úvěry) • krátkodobý: splatnost do jednoho roku (např. běžné bankovní úvěry)

Interní zdroje financování přichází v úvahu tehdy, pokud projekt realizuje již existující firma. Poté lze využít pro financování projektu zejména:

- zisk po zdanění, který podnik vytvořil v minulosti a nevyplatil jej;
- odpisy a přírůstky rezerv, které představují nákladové položky, ale nejsou výdaji;
- odprodej některých složek investičního majetku, který se málo využívá nebo přináší malé výnosy;
- snížení oběžných aktiv, tj. především zásob a pohledávek; zásoby či pohledávky překračující optimální úroveň lze snížit, a tak uvolnit prostředky využitelné pro financování.

Pokud ale projekt realizuje nově vznikající firma, lze použít pouze **externí zdroje financování**, mezi který patří zejména:

- původní vklady vlastníků, příp. jejich zvyšování (u akciových společnostech v podoba akciového kapitálu);
- dlouhodobé bankovní úvěry;
- dluhopisy;
- krátkodobé bankovní úvěry, sloužící k překlenutí okamžitého nedostatku pohotových zdrojů;
- účasti, které představují vklady dalších subjektů, jež se budou podílet na financování projektu;
- subvence a dary⁴, poskytované ze státního rozpočtu, ze specializovaných fondů;
- finanční leasing (pronájem určité složky dlouhodobého majetku s jeho následnou koupí);
- rizikový kapitál (venture capital), představující specifický kombinovaný zdroj financování, a to zpravidla formu navýšení základního jmění a dlouhodobého úvěru, vstupující do značně rizikových projektů.

⁴ Tyto subvence a dary mají buď přímou podobu investičních dotací, darů, nenávratných půjček, resp. úhrady určitých komponent podnikatelských projektů, popř. nepřímou podobu půjček za zvýhodněných podmínek (bezúročných či s nižšími úroky), poskytování záruk na úvěry, daňových úlev aj.

Největší váhu v naší ekonomice mají dlouhodobé úvěry, případně dluhopisy a finanční leasing. Proto jim dále věnuji větší pozornost. Financování nových projektů formou navýšení základního jmění je jedním z nejrozšířenějších způsobů financování v zemích s vyspělou tržní ekonomikou, u nás však představuje zatím velmi omezený zdroj (zejména kvůli nedokonalému fungování kapitálového trhu, nižší tržní ceny akcií oproti nominální hodnotě u většiny našich firem aj.).

1.3.3.2 Dlouhodobé úvěry

Dlouhodobé úvěry poskytované bankami, případně i jinými subjekty, jako jsou např. dodavatelé technologie a výrobního zařízení, představují u nás nejvýznamnější zdroj financování rozvoje podniku. Velikost úvěru a způsob jeho splácení ovlivňuje jednak úroky tvořící součást finančních nákladů, jednak peněžní toky prostřednictvím splátek úvěru.

Celkovou výši úroků a tím i celkové náklady úvěru ovlivňuje větší počet faktorů, např.:

- velikost úvěru;
- úroková sazba, ta může být buď pevná po celé období splácení, nebo pohyblivá;
- odklad splátek;
- doba splácení;
- způsob splácení.

Je zřejmé, že čím vyšší bude velikost úvěru a úroková sazba, čím delší bude odklad splátek a doba splácení, tím budou (při daném způsobu splácení) vyšší i úroky. Za jinak stejných podmínek (tj. velikost úvěru, úroková sazba, odklad splátek a doba splácení) bude velikost úroků i časové rozložení dluhové služby (souhrn úroků a splátek v jednotlivých obdobích) závislé na způsobu splácení.

V úvahu přicházejí tři základní způsoby splácení:

- individuální splátkový plán;
- rovnoměrné splácení;
- splácení anuitou.

1.3.3.3 Dluhopisy

Dluhopisy představují u mnoha podniků významný zdroj financování jejich rozvojových potřeb. Charakteristické parametry dluhopisů tvoří:

- nominální hodnota;
- úroková sazba: může být fixní, nebo pohyblivá;
- datum splatnosti.

Dluhopisy mají mnoho společných rysů s dlouhodobými bankovními úvěry, ale mají určité odlišnosti, mezi které především patří:

- dluhopisy jsou vypláceny jednorázově, kdežto úvěry se zpravidla splácejí postupně;
- jednorázové náklady na emisi dluhopisů jsou obvykle vyšší než obdobné náklady spojené s bankovním úvěrem, výhodnost dluhopisů roste s velikostí emise;
- dluhopisy se obchodují na kapitálových trzích, takže držitelé dluhopisů mohou získat v případě potřeby prostředky vložené do těchto dluhopisů jejich prodejem na burze.

1.3.3.4 Finanční leasing

Finanční leasing představuje **dlouhodobý nezrušitelný nájem**⁵, po jehož skončení přechází vlastnické právo k předmětu leasingu na nájemce, který jej odkupuje za odkupní cenu, jejíž výše je často velice nízká. Finanční leasing představuje u nás významný způsob financování rozvoje podniků, a to především na pořízení jejich hmotného dlouhodobého majetku (např. automobilů, strojů a výrobních zařízení).

Po dobu pronájmu je vlastníkem předmětu leasingu pronajímatel, který jej také odepisuje. Po skončení smlouvy o pronájmu a odkoupení předmětu leasingu nájemcem se tento stává vlastníkem příslušného majetku.

⁵ Kromě finančního leasingu existuje dále operativní leasing, který představuje krátkodobý, resp. střednědobý pronájem majetku, po jehož skončení se tento majetek vrací zpět pronajímateli. Pronajímatel zajišťuje v době pronájmu údržbu a opravy předmětů leasingu, přičemž smlouvu o pronájmu lze zrušit.

Z povahy finančního leasingu plyne, že využití této formy financování **snižuje nároky na počáteční výši hotovosti**, kterou musí nájemce disponovat, oproti financování úvěrem nebo z vlastních zdrojů. Je ovšem zřejmé, že rozhodující pro výhodnost finančního leasingu je především **leasingový koeficient** (marže pronajímatele) a **velikost první mimořádné splátky**. Čím jsou oba tyto parametry nižší, tím je finanční leasing výhodnější.

1.3.3.5 Rizikový kapitál

Rizikový kapitál (venture capital) představuje ve světě, především v USA a v některých zemích západní Evropy, významný zdroj financování. Tento kapitál se orientuje především na financování malých a středních podniků ve fázi:

- jejich **zakládání**: jde o tzv. startovní financování firem, které disponují zajímavým produktem nebo službou;
- **počátečního rozvoje** u firem fungujících méně než tři roky, které si zatím nevytvořily dostatečné finanční prostředky na svůj rozvoj;
- **expanze firmy** spojené s významným rozšířením výrobní kapacity, se zavedením nových produktů, se vstupem na nové trhy aj.

Z hlediska oborové orientace se rizikový kapitál zaměřuje především na pokročilejší technologie v oborech jako výpočetní technika a elektronika, biotechnologie, telekomunikace, výroba zdravotní techniky aj.

Forma vstupu rizikového kapitálu do podniku je obvykle kombinované financování **navýšením základního jmění a nezajištěným úvěrem**.

Získání prostředků z fondů rizikového kapitálu však není snadné. Uchazeč musí přesvědčit fond především **kvalitou svého podnikatelského plánu**. Zde se klade důraz zejména na marketingovou stránku projektu, na pravděpodobnost úspěšného prodeje a jeho budoucího růstu a na finanční vyhodnocení projektu. Významnou roli při rozhodování fondu rizikového kapitálu o poskytnutí prostředků hrají i osobnosti předkladatelů a jejich úspěchy v minulosti. (4)

1.4 Analýza rizik podnikatelských projektů

1.4.1 Podnikatelské riziko

Neoddělitelnou součástí podnikání je **riziko**. To je spojeno na jedné straně s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na druhé straně je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu.

„**Podnikatelské riziko** lze chápat jako nebezpečí, že skutečně dosažené hospodářské výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od výsledků předpokládaných, přičemž tyto odchylky mohou být žádoucí (směrem k vyššímu zisku), nebo nežádoucí (směrem ke ztrátě).“⁶

Úspěšnost podnikatelského projektu mohou ovlivnit např.:

- výraznější změny poptávky, vedoucí k poklesu prodeje;
- změny prodejních cen vyráběných produktů i změny cen jednotlivých vstupů;
- podcenění investičních nákladů a pracovního kapitálu;
- nedosažení projektové výrobní kapacity;
- změny techniky a technologie (morální zastarání našeho podnikatelského projektu);
- změny makroekonomické a hospodářské politiky;
- změny mezinárodního ekonomického a politického charakteru.

1.4.2 Náplň analýzy rizik

Rizikové inženýrství je technicko-ekonomická disciplína, která se zabývá problematikou rizika. Využívá statistiky a pravděpodobnosti pro výpočet možné ztráty. Riziko je v ní chápáno jako možnost utrpět určitou ztrátu, protože negativní působení různých náhodných, nepříznivých vlivů z okolí projektu může negativně ovlivnit průběh projektu, který pak může skončit neúspěšně.

Základním cílem analýzy rizika podnikatelských projektů je **zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat nebezpečí** takového jejich **neúspěchu**, který by mohl ohrozit finanční stabilitu firmy a vést až k jejímu případnému úpadku.

⁶ FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 1995, 184 s. ISBN 80-85623-20-x

Po provedené analýze rizik nesmíme zapomenou v projektu provádět sledování rizika, kde realizujeme podle potřeby připravená opatření ke snížení rizika nebo analyzujeme nově se vyskytnuvší nebezpečí. Spojení analýzy rizika a sledování rizika označujeme v rizikovém inženýrství jako proces řízení rizika.

Celý proces analýzy rizik se skládá ze následujících činností:

- Příprava analýzy rizika;
- Identifikace hrozícího nebezpečí;
- Vyhodnocení a kvantifikace rizika;
- Návrhy na opatření ke snížení rizika;
- Celkové zhodnocení rizika

Tyto činnosti jsou koncipovány jako procesy, které na sebe navazují.

Postupy snižování podnikatelského rizika:

- Odstranění, resp. oslabení příčin vzniku rizika:
 - **využívání síly** k oslabení rizik (podporovat či bránit přijetí určitých zákonů, legislativních opatření aj.);
 - **přesun rizika** na jiné subjekty (např. leasing, dlouhodobé kupní smlouvy);
 - **kvalita informace a těsnost styku se zákazníky**, umožňující snížení tržních rizik;
 - **zvyšování kvantity a kvality zdrojového zabezpečení** na snížení technicko-technologických rizik ve výzkumu a vývoji;
 - **vertikální integrace** (nahrazení nákupu vlastní výrobou) oslabující rizika cenového vývoje či dostupnosti např. surovin či materiálu;

- Snížení nepříznivých důsledků rizika:
 - **zajištění flexibility** podnikatelského projektu: pružné reagování na různý možný vývoj klíčových faktorů;
 - **diverzifikace** např. zákazníků, geografická, výrobního programu apod.
 - **dělení rizika:** mezi dva nebo více účastníků při společné realizace projektu;
 - **uplatnění etapových rozhodovacích postupů:** rozčlenění projektu do několika na sobě závislých etap;
 - **pojištění:** zejména rizika politická a ekonomická;
 - **vytváření rezerv:** např. udržování výrobních zásob na optimální výši dle situace na trhu. (5)

2 Analýza současného stavu

2.1 Charakteristika území

2.1.1 Historická dispozice

Obec Velký Karlov vznikla na základě „společenské objednávky“ po roce 1950, v období počátků kolektivizace socialistického zemědělství v bývalé ČSSR. Nepyšní se tedy žádnou hlubší historickou tradicí jako mnoho obcí v její blízkosti. Pro zajištění lidských zdrojů pokrývajících potřeby zemědělské velkovýroby bylo v roce 1950 na základě politických jednání rozhodnuto o vybudování nové vesnice.

Specializací pro tuto oblast se postupně stala produkce drůbeže a prasat, v rostlinné výrobě zejména produkce zeleniny pro zpracovatelský průmysl (Fruta Znojmo). Oblast Velkého Karlova patří mezi nejteplejší a nejsušší místa v ČR. Kvalitní rostlinná produkce v oblasti se srážkovými deficity byla zajištěna vybudováním systému zavlažovacích kanálů.

Vývoj obce a blízkého okolí po listopadu 1989 poznamenal transformační proces v zemědělství, provázený útlumem zemědělských aktivit a postupným rozpadem řady zemědělských podniků v okolí. S ukončením činnosti Státního statku Dyjákovice po roce 1990 došlo v areálu bývalého statku postupně k devastaci prostředí a dříve vybudovaných hodnot. Rapidně vzrostla nezaměstnanost v obci a to bez pozitivních vyhlídek do budoucna. Odlehlost obce od významnějších zdrojů práce a značná vzdálenost od páteřních dopravních cest způsobila po roce 1989 bolestný útlum pracovních příležitostí v obci a v jejím nejbližším okolí. Tyto okolnosti měly a nadále mají negativní vliv na soubor veškerých aktivit obecní samosprávy směrem k dalšímu rozvoji obce. Prakticky jediným přirozeným zdrojem možného zisku ve zmíněné oblasti se v současnosti jeví specifická zemědělská činnost ve formě, která v nových ekonomických i politických podmínkách, založených na principech regionální politiky EU, umožňuje efektivně využít místní zdroje. Takovou zemědělskou činností je bezesporu právě agroturistika.

2.1.2 Současný stav

Oblast Velkého Karlova je v současnosti obhospodařována jedním z největších zemědělských podniků v ČR – Agrodružstvem Jevišovice. Vysoký stupeň specializace na chov prasat a drůbeže s sebou přirozeně nese řadu problémů, spojených především s ekologickým zpracováním velkých objemů močůvky, kejdy a ostatních odpadních produktů z velkochovů hospodářských zvířat. Zpřísnění řady ekologických norem a standardů po vstupu ČR do EU, potřeba ochrany vodních zdrojů a zdravého životního prostředí a řada dalších faktorů způsobují, že velcí producenti odpadních produktů živočišného původu jsou v celém evropském společenství postaveni před náročný úkol – v rámci ekonomické rentability se postarat o ekologickou likvidaci těchto produktů.

Agrodružstvo Jevišovice se rozhodlo řešit tuto složitou situaci pomocí uplatnění nejmodernějších metod v oblasti likvidace odpadů – investicí do výstavby bioplynové stanice. Bioplyn, získaný provozem stanice, bude využit k vytápění obce a především k rozvoji lokality v těsném sousedství obce, kde vyroste Agroturistický areál (dále jen Agroareál) s řadou turistických aktivit, využívajících produkované odpadní teplo.

2.2 Popis podniku

2.2.1 Základní údaje

Obchodní firma: AGRODRUŽSTVO JEVIŠOVICE

Sídlo: Jevišovice, PSČ 671 53

Identifikační číslo: 494 55 958

Právní forma: Družstvo

Rok vzniku: 1993

Statutární orgán - představenstvo:

Ing. Bohumír Rada - předseda představenstva

Libor Nevrkla - místopředseda představenstva

Zdeněk Brandl - člen představenstva

Josef Pelán - člen představenstva

Marie Klemková - člen představenstva

Předmět podnikání:

- zemědělská výroba
- hostinská činnost
- silniční motorová doprava
- výroba krmných směsí
- práce zemními mechanizmy
- výroba a opravy zemědělských strojů
- stavební činnost
- vodoinstalatérství
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje
- kovářství
- podnikání v oblasti nakládání s odpady
- ošetřování rostlin, rostlinných produktů, objektů a půdy proti škodlivým organismům přípravky na ochranu rostlin
- poskytování technických služeb
- poskytování telekomunikačních služeb
- poskytování služeb pro hospodaření v lesích a pro myslivost
- ubytovací služby
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici
- chov domácích a zoologických zvířat a poskytování souvisejících služeb
-

Zapisovaný základní kapitál: 107 000 000,- Kč

Dceřiné firmy: Citonice AGRO a. s.
BOJA ZN a. s.
Zevo s. r. o.
SAK s. r. o.
Agrodružstvo Jevišovice Slovakia
Agrodružstvo Jevišovice Ukrajina

Městečko Jevišovice leží v západní části znojemského okresu. Společnost Agrodružstvo Jevišovice byla založena v roce 1993 jako samostatný a finančně nezávislý podnikatelský subjekt, v současné době hospodařící na 9650 ha. Roční obrat činí 1 000 000 000,- Kč; průměrně zaměstnává 450 osob.

2.2.2 Zemědělská výroba

2.2.2.1 Živočišná výroba

Chov drůbeže

Rozhodujícím odvětvím živočišné výroby v Agrodružstvu Jevišovice je chov jatečních brojlerových kuřat. Podnik chová drůbež na celkové ploše 60 300 m², což představuje jednorázový zástav přibližně 1 200 000 ks. Výkrmové haly jsou vybaveny nejmodernější technologií od firmy ROXELL. Jednodenní kuřata nám dodává firma Xaverov a. s. Praha, provoz Brno - 75 % a firma Mach Litomyšl - 25 %. V roce 2001 zahájily tyto firmy dodávku nového hybridu ROSS 308 a COBB 500, které umožňují dosahovat vyšší porážkovou hmotnost. Drůbeže dodáváme 16 000 t ročně a převážná většina z tohoto množství putuje do Kosteleckých uzenin, kam dodáváme těžké brojlery po 44 až 46 dnech výkrmu o průměrné váze do 2,4 kg. Dynamický rozvoj chovu drůbeže nastal v posledních letech, kdy management podniku reagoval na zvýšenou spotřebu drůbežního masa v České republice.

Odbytové možnosti

Změnou v letošním roce bylo, že největší odběratel (odebíral téměř celou produkci), firma Kostelecké uzeniny, začala od družstva odebírat pouze 70 procent produkce a ani výhled na příští rok zatím nevypadá příliš optimisticky. Družstvo tedy začalo prodávat na další jatka v rámci republiky a také v zahraničí, zejména do Rakouska (i když se zatím jedná o nárazové akce na doplnění chybějící výroby). Dalším velkým odbytištěm by mohlo být Polsko, ale tamní zpracovatelé neustále mění nákupní cenu a je zde i riziko nezaplacení dodávek.

Chov prasat

Chov prasat má v Agrodružstvu Jevišovice širokou základnu. V současnosti je chován druh france hybride, na který jsou garance dobrého zdravotního stavu a vysoké plodnosti. Za další výhody považujeme dobré mateřské vlastnosti i růst a nízkou konverzi krmiva.

Chov skotu

Chov skotu je co do objemu tržeb živočišné výroby nejmenším úsekem, přesto důležitým odvětvím. Znamená pravidelný a nenahraditelný příjem financí, dále výrobu kvalitního hnoje a příznivě působí i na strukturu osevního postupu družstva. Součástí technologie je dojírna GERMANIA (USA), která umožňuje produkci mléka ve vynikající jakosti a špičkovou produktivitu práce. Výroba mléka je ziskovou záležitostí včetně dotací. Kvotační pravidla od roku 2001 dávají této výrobě ekonomickou jistotu. Chov skotu je stabilizovaný. Výroba mléka vytváří zisk i při současných cenách vstupů v chovu skotu.

2.2.2.2 Rostlinná výroba

V současné době hospodaří Agrodružstvo Jevišovice v České Republice na výměře cca. 9 700 ha. Produkce rostlinné výroby je dlouhodobě směřována pro potřeby živočišné výroby, zejména pro zabezpečení maximálního množství krmiv při co nejnižších nákladech. V současné době se pěstují na 45% plochy ozimé obilniny, na 10% jarní obiloviny, kukuřice na 25% a po 5% sója, vojtěška, řepka a zelenina.

2.2.2.3 Mechanizace

Vzhledem k rozsahu rostlinné i živočišné výroby v podniku je nezbytností využívání moderní a výkonné mechanizace, včetně dopravní techniky. Družstvo využívá přes 30 nákladních automobilů, včetně nových tahačů s velkokapacitními sklápěcími návěsy pro přepravu obilovin a sóje. Pro polní práce je určeno více než 50 traktorů včetně výkonných tahačů Challenger, Caterpillar, Horsch, John Deere a Fastrac. Odpovídající závěsné zařízení představují mimo jiné stroje pro bezorebné zakládání porostů: podmítače Sunflower, Lemken, Köckerling bezorebné secí stroje s přihnojením Great Plains, Kinze a další.

Chemickou ochranu rostlin provádí 4 samojízdné postřikovače. Pro sklizeň obilovin včetně kukuřice, a sóje využívá podnik 6 sklízecích mlátiček New Holland řady CX. Manipulaci s materiály zajišťuje přes 20 nakladačů v čele s výkonnými stroji Caterpillar a Manitou.

Přestože výše uvedená technika představuje vynaložení několika desítek milionů korun, pro zajištění dalšího růstu produktivity a výkonů je nezbytností neustálá modernizace strojového parku. Výkonná a spolehlivá technika se stala při hospodaření na velké výměře jedním z limitujících faktorů.

2.2.2.4 Konkurence

Rozsahem služeb či velikostí produkce nemá podnik v regionu žádnou konkurenci, jež by mohla jeho postavení či provoz vážně ohrozit. V okolí se však vyskytuje mnoho dílčích drobných konkurentů, které jsou však úzce specializovány.

Nejvýznamnější konkurenci pro podnik představuje zejména AGROSERVIS, 1. zemědělská a. s. Višňové. Tento podnik je významným chovatelem prasat, známým výrobcem krmných směsí a obchodním zástupcem firmy JOHN DEERE, která se zabývá prodejem veškeré zemědělské mechanizace. Většinu vozového parku podniku tvoří právě tyto moderní zemědělské stroje, což v kombinaci s velikostí obdělávané plochy tvoří silnou devízu tohoto podniku. Navíc tento konkurent má stejné hlavní předměty podnikání a široký rozsah služeb poskytovaných v zemědělství.

Dalším konkurentem pro podnik může být firma Agrall Bantice. Tato firma se rovněž zabývá zemědělskou produkcí (rostlinná i živočišná výroba). Hlavní předností je obchodní zastoupení firmy CLAAS a prodej zemědělských strojů této značky. To je i příčinou toho, že tento podnik má moderní a široký sortiment veškerých zemědělských strojů. Velikostí obdělávané plochy však výrazně zaostává.

2.2.3 Podnikatelský záměr firmy

Jak už bylo Agrodružstvo Jevišovice se orientuje především na chov drůbeže a prasat a patří mezi nejvýznamnější producenty kuřecího a vepřového masa na Znojemsku.

V současné době se podnik dlouhodobě potýká s problémem likvidace nestandardních kuřat. Pouze chov kuřat přitom sčítá téměř 10 milionů kusů v šesti turnusech, přičemž 0,5 % kuřat nedoroste do minimální váhy 1,2 kg a je tak zařazeno do kategorie nestandardních. Ty pak většinou putují společně s nemocnými kuřaty do kafilérie. Za kilo kuřete mimo jateční normy zaplatí při likvidaci až osm korun. Relativně nízké procento se u tak velkého chovu, jaký má podnik v Jevišovicích, mění ve vysoká absolutní čísla, která představují ekonomicky citelný problém. Obdobná situace je také u chovu prasat. Také u nich se zootechnici potýkají s problémem, jak naložit s nemocnými anebo nekvalitními kusy.

Z výše jmenovaných důvodů se vedení podniku rozhodlo založit na stanici ve Velkém Karlově krokodýlí farmu, první svého druhu ve střední Evropě. První padesátka tříměsíčních krokodýlů nilských na ni byla dovezena minulý rok v srpnu z Francie.

2.2.3.1 Chov krokodýla nilského

Nilský krokodýl patří mezi nejdravější predátory, který žije téměř výhradně jen ve volné přírodě. Predátor původem ze severovýchodní Afriky se živí mršinami i ulovenými zvířaty. Konzumuje je přitom do bezzbytku a nepohrdne ani kostrami a skelety. Ideálně se tak hodí k likvidaci zvířecích zbytků a pro zkrmování nemocných nebo jinak nekvalitních hospodářských zvířat.

Obr. 4 Dospělý jedinec krokodýla nilského



Pokud jde o veterinární dozor, jedná se o naprosto nenáročného zvíře. Podle zkušeností odborníků nilský krokodýl patří mezi živočišné druhy s nejlépe vyvinutým imunitním systémem. Rovněž nevyžaduje žádnou doplňkovou stravu či zvláštní péči.

Mláďata nilského krokodýla vyžadují především teplo a vodu. Speciální zařízení pro jejich chov je proto rozděleno na malou vodní nádrž a na písčitou plochu, která musí být neustále zahřívána na teplotu kolem 40 stupňů Celsia. Už nyní zootechnici dodržují velmi přísná bezpečnostní opatření, aby nemohlo dojít k útoku krokodýla na člověka nebo dokonce k útěku. Speciální kád' je proto jistěna několika bezpečnostními bariérami. Jak mláďata porostou, bezpečnostní opatření se budou zvyšovat. Velikost mláděte nilského krokodýla se totiž každý rok zvětší na dvojnásobek, dokud nedoroste do konečné šestimetrové délky.

Ale zatím musí Agrodružstvo na krokodýly výrazně připlácet, protože jim topí elektřinou, protože napojit se na zdroj odpadního tepla z nedaleké biospalovny se zatím nepodařilo.

V České republice je chován pouze v zoologických zahradách a několik exemplářů vlastní také soukromí chovatelé exotických zvířat. Agrodružstvo Jevišovice je prvním podnikatelským subjektem nejen v České republice, ale v celé střední Evropě, který se rozhodl využít vlastností tohoto nebezpečného zvířete v živočišné výrobě.

Obr. 5 Ošetřovatel s mládětem krokodýla



2.2.3.2 Projekt krokodýlí farmy

Podnik má s chovem krokodýlů velké plány, chce totiž vybudovat největší evropskou krokodýlí farmu jako areál pro agroturistiku. Ve Velkém Karlově tak má vyrůst moderní hala pro osm set mladých krokodýlů nilských, s novým rybníkem, restaurací, vyhlídkovou věží a informačním centrem. Jihomoravský úřad v současné době vydává k celému projektu stanovisko a výstavbě farmy Agrodružstva Jevišovice na patnácti hektarech, kde má být asi 800 krokodýlů, tak v případě souhlasu Jihomoravského úřadu už nic nebrání..

Až přibližně do poloviny letošního roku bude stávající chov mláďat umístěn ve zmíněné speciální kádi. V té době by mláďata měla dorůst do osmdesáticentimetrové délky a budou přemístěna do větší odchovné stanice, které je v současné době ve výstavbě.

Návštěvníci tak budou mít možnost prohlédnout si chov mladých asi jedno a půl metrových krokodýlů, a kdo bude chtít, zaloví si v nedalekém rybníku metodou „chyt' a pust'“. Restaurace s vyhlídkovou věží vznikne nadstavbou nedaleké sýpky, kde má být také informační centrum s prodejnou suvenýrů. Vedení družstva předpokládá, že nový areál by mohl na jižní Moravu přilákat až sto tisíc návštěvníků ročně, velmi optimistické odhady hovoří až o milionu.

Za dva roky dorostou krokodýli do délky až šesti metrů a váží až 800 kilogramů. Mohou se dožít až 40 let. Jateční krokodýl je ale pouze drobným doplňkem, který v budoucnu udělá místo odchovaným mláďatům v rámci obnovy chovu. Vrátit zvířata do živé přírody není možné, protože jde o exoty z farem, která divokou přírodu nepoznala a jejich schopnost obstarat si potravu je potlačena.

Jak se budou, až dorostou jateční velikosti dva až dva a půl metru, porážet, zatím není jasné. Podnik o tom koresponduje s veterináři. Naposledy vedení podniku sdělili, že zatím se v EU krokodýli porážet nesmějí, ale že se na to momentálně v Bruselu připravuje nová směrnice, která přesně stanoví podmínky pro porážení a zpracování masa krokodýlů. A tyto podmínky bude muset respektovat i nově budovaná farma.

Předpokládané náklady na 1 mládě krokodýla během dvouletého cyklu se odhadují asi na 30 tisíc korun (pořízení, ustájení, teplo, krmení, veterinární péče), výnosy (forma prezentace živého zvířete v agroturistickém areálu, reklamní činnost, prodej masa, kůže a dalších částí zvířete) zatím nelze přesně specifikovat, ale cílem je dosáhnout každý rok alespoň dvojnásobné ziskovosti oproti nákladům.

Statutární orgán agrodružstva počítá s financováním projektu výhradně z cizího kapitálu (zejména fondy EU ve směru k agroturistice, dlouhodobý úvěr).

Zootechnik podniku Agrodružstvo Jevišovice se netají tím, že sami netuší, co vše je v souvislosti s chovem krokodýlů ještě čeká. I přesto je vedení podniku optimisty a do tohoto pokusu se pouští. Přesto pořádně neví, co vše tento chov bude vyžadovat a jaké problémy se budou muset řešit. Nejbližší skutečná krokodýlí farma je totiž až v Egyptě a nejznámější je asi Playa Pilar na Kubě nebo na tuniské Džerbě, které jsou oblíbenou destinací i našich turistů. Do podobného pokusu jako Agrodružstvo Jevišovice se pustili ještě ve Francii a Dánsku. Zatím se neví, s jakým výsledkem. Pro podnik z toho vyplývá, že má k dispozici jen minimum informací.

Obr. 6 Současné speciální zařízení pro chov krokodýlů



2.3 SWOT analýza

Shrnutí řady strategických analýz v kombinaci s analýzou prostředí poskytuje **SWOT analýza**. Jejím cílem je identifikovat rozsah současné strategie organizace a její specifické silné a slabé stránky spolu se schopností zvládnout změny, probíhající v okolním prostředí.

Tab. 3 SWOT analýza

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none">• Dobré jméno v rámci regionu• Umístění podnikání• Vlastní výroba krmiv• Investice do technologií• Široký sortiment nabízených služeb	<ul style="list-style-type: none">• Nediferencované produkty a služby v závislosti na konkurenci• Poloha podniku• Nízká produktivita a efektivita• Nedostatečné kapacitní možnosti• Sezónnost rostlinné výroby
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none">• Agroturistika• Přiblížit se přáním zákazníka• Nové odbytové možnosti• Alternativní zdroje energie	<ul style="list-style-type: none">• Konkurence• Nové směrnice Evropské unie• Výkyvy počasí• Růst nákladů• Snižování realizační ceny u prasat a drůbeže

2.3.1 Silné stránky

Dobré jméno v rámci regionu: podnik je nejvýznamnějším producentem kuřecího a vepřového masa na Znojemsku. Podnik má také dobrou image v očích veřejnosti, dlouholetou tradici v zemědělství a díky tomu má v regionu silnou pozici.

Umístění podnikání: podnik se svou polohou nachází v úrodné zemědělské oblasti s příznivými klimatickými podmínkami pro rostlinnou výrobu.

Kvalitní procesy a postupy: podnik má vnitřní útvar kontroly jakosti a kvality, který dohlíží na dodržování schválených a doporučených postupů např. při zhotovování směsí pro výkrm vepřů či na postupy v oblasti rostlinné výroby.

Vlastní výroba krmiv: celková produkce 90 000 tun kompletních a doplňkových krmiv ročně znamená pozici družstva mezi 5 největšími výrobci krmiv v ČR.

Investice do technologií: podnik investoval desítky milionu do modernizace a rozšíření zemědělské techniky s ekonomicky efektivnějším provozem. Dále nakoupil moderní pásovou sušárnu na sušení zeleniny. Podnik také zahájil výstavbu moderních výrobních a skladovacích kapacit pro míchárenství.

Široký sortiment nabízených služeb: podnik nabízí široké portfolio služeb: doprava, výroba krmných směsí, výroba, oprava a prodej zemědělských strojů, stavební činnost, ubytovací služby atd.

2.3.2 Slabé stránky

Nediferencované produkty a služby v závislosti na konkurenci: podnik nabízí řadu stejných produktů a služeb jako jeho konkurence v regionu; jedná se např. o dopravní služby, služby zemědělskými stroji, chov vepřů, prodej zemědělské techniky.

Poloha podniku: podnik se nachází na venkově a postrádá kvalitní dopravní infrastrukturu. Nejvhodnější způsobem dopravy obilnin by byla železnice, ta je ale vzdálená více než 15 km. Proto se využívá kamionová přeprava, na ničem zastaralé a úzké silnice vedoucí do obce dimenzovány. Z tohoto důvodu má dost konkurenčních objektů výhodu, protože některé z nich leží blízko důležitých dopravních uzlů.

Nízká produktivita a efektivita: to je dáno tím, že v některých oblastech podnikání či střediscích podnik dostatečně nemodernizoval svoje majetkové vybavení a musí se pracovat na starších, pomalejších a méně výkonnějších strojích, jejichž provoz je samozřejmě i dražší a tak i ekonomicky méně efektivnější. Využití nových moderních strojů limituje nedostatek osádek.

Nedostatečné kapacitní možnosti: podnik má málo svých kapacit např. pro uskladnění obilí. Proto musí využívat za vysoké nájemní cizí skladovací prostory či sila.

Sezónnost rostlinné výroby: výkyvy v počasí, možnost neúrody či naopak nadúrody. S těmito problémy musí podnik vždy počítat a mít vypracovaný postup řešení.

2.3.3 Příležitosti

Agroturistika: realizací podnikatelského záměru - výstavby agroturistického areálu s krokodýlí farmou, se podniku otvírá nová možnost, jak oslovit nové zákaznické segmenty (zejména rodiny s dětmi, aktivně žijící lidé v důchodovém věku, mladí lidé toužící po aktivním odpočinku co nejbližší přírodě, příp. toužící přírodu zblízka poznávat). Podnik se tímto podnikatelským projektem výrazně zviditelní nejen v rámci ČR, ale i v zahraničí. Jistě tato oblast podnikání bude pro podnik novým a významným zdrojem tržeb.

Přiblížit se přáním zákazníka: je nutno přistupovat k zákazníkům individuálně, protože každý z nich má jiné nároky a požadavky na kvalitu zboží či služeb. Je potřeba, aby podnik nabízel nové služby či výrobky, o které mají zákazníci zájem, příp. inovoval současné.

Nové odbytové možnosti: je potřeba hledat nová odbytiště a stabilní odběratele, zejména na zahraničních trzích, kde by prospěla eliminace mezinárodních obchodních bariér. Podnik by měl rovněž sledovat poptávku po své produkci v jiných zemích, zejména v EU (spolupráce s Rumunskem). Družstvo by se také mělo zaměřit na svoji propagaci v rámci různých zemědělských veletrhů a výstav. Ku prospěchu podniku by mohlo vést i sledování a zavádění novinek v oblasti elektronické komunikace, konkrétně např. využití elektronického obchodu na internetu.

Alternativní zdroje energie: projekty na alternativní zdroje jsou podporovány dotacemi. Družstvo připravuje výstavbu fotovoltaických elektráren (střediska Krhovice, Slatina a Černín) a uvažuje se i o výstavbě větrných elektráren ve střediscích Přešovice, Újezd a Slatina. Podnik také provozuje vlastní bioplynovou stanici ve Velkém Karlově (ekologická likvidace organického odpadu => elektrická energie, teplo, hnojivo).

2.3.4 Hrozby

Konkurence: stávající konkurent přichází na trh s inovativním řešením, produktem či službou. Podnik nesmí zapomínat na svůj vlastní výzkum a vývoj technologických řešení zejména v rostlinné a živočišné výrobě.

Nové směrnice či kvóty Evropské unie: podnik by nemusel dostat povolení k jatečnému chovu krokodýla, příp. by EU schválila takové podmínky, které by pro podnik byly neakceptovatelné. Další nařízení se mohou týkat např. přísnějších veterinárních předpisů a nařízení chovu prasat či kuřat (likvidace kvůli ptačí chřipce), používání chemických prostředků (omezení či zákaz některých dosud používaných látek) nebo kvóty pro produkci zemědělských plodin (omezení produkce kuřat či prasat, kvóty pro obiloviny).

Výkyvy počasí: neúroda či naopak nadúroda v regionu, povodně, extrémní sucha či deště, které mohou způsobit mimořádné škody.

Růst nákladů: zvýšení vstupních cen pohonných hmot, energií a zemědělské techniky, příp. velké náklady či pokuty za provoz zastaralého výrobního zařízení či zemědělských strojů.

Snižování realizační ceny u prasat a drůbeže: u rostlinné výroby se to týká zejména obilovin (nadúroda v regionu, dovoz z okolních zemí), u živočišné výroby je povážlivé klesání výkupních cen vepřového i kuřecího masa při současném růstu cen výrobních faktorů.

2.4 PEST analýza prostředí

Podnikatelské prostředí organizace se skládá ze všech vnějších vlivů, které působí na rozhodování firmy a její výkonnost. Problémem tedy je, jak mohou manažeři monitorovat či samostatně analyzovat podmínky v prostředí?

V souvislosti s analýzou prostředí se často používá rámec PEST (STEP). Jde o uvědomění si **P**olitických, **E**konomických, **S**ociálních, **T**echnologických faktorů, které ovlivňují vnější prostředí podniku. Stále častěji se také uvádí i **E**kologické faktory.

Pro Agrodružstvo Jevišovice to mohou být např. faktory uvedené v následující tabulce.

Tab. 4 PEST analýza

Politické faktory	Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none">• Daňová politika• Bariéry zahraničního obchodu• Stabilita vlády• Legislativa EU• Pracovní právo (Regulace mezd)• Ochrana ŽP	<ul style="list-style-type: none">• Trendy HDP• Úroková míra• Míra inflace• Míra nezaměstnanosti• Struktura spotřeby• Úroveň a struktura investic
Sociálně-kulturní faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none">• Věkové rozvrstvení• Míra porodnosti• Mobilita pracovních sil• Životní styl, životní hodnoty, rozdělení příjmů	<ul style="list-style-type: none">• Výdaje na výzkum a vývoj• Automatizace• Nové vynálezy a objevy• Rychlost morálního zastarávání

2.4.1 Politické faktory

Česká republika je již 3 roky členem Evropské unie, před vstupem do EU tedy došlo k harmonizaci legislativy a k úpravám standardů na úroveň EU. Tyto změny a jejich neustále sledování vyvolávají problémy zejména v malých firmách. Další problémy způsobuje nízká podpora podnikání (zemědělství obzvláště) ze strany států, příp. EU. V současné nám době po dlouhém období bezvládní vládne nová pravicová vláda.

Ta ve svém programu proklamuje prosazení některých reforem a změnu některých zákonů, především reformu veřejných rozpočtů, daní a daňové soustavy. Výdaje na daňovou správu u nás totiž patří k nejvyšším v Evropě. Dále vláda chystá reformy podnikatelského prostředí a trhu práce, zdravotnictví a sociálního a důchodového systému.

Investiční pobídky se stanou nástrojem regionální politiky, především ve strukturálně postižených oblastech, v zájmu zvýšení podílu moderních technologií. Důraz bude kladen na nastavení rovných podmínek pro domácí a zahraniční podnikatele a na podporu revitalizace starých průmyslových objektů (brownfields).

V oblasti regionální politiky vláda programově podpoří strukturálně postižené a hospodářsky slabé regiony. V rámci vyváženého rozvoje bude napomáhat rozvoji měst a městských aglomerací odstraňováním některých omezujících bariér, u venkova bude usilovat o jeho vyvážený rozvoj a zlepšení kvality života, zejména o zlepšení dostupnosti a kvality veřejných služeb. Dále bude rozvíjet přeshraniční spolupráci regionů.

V oblasti zemědělství hodlá vláda :

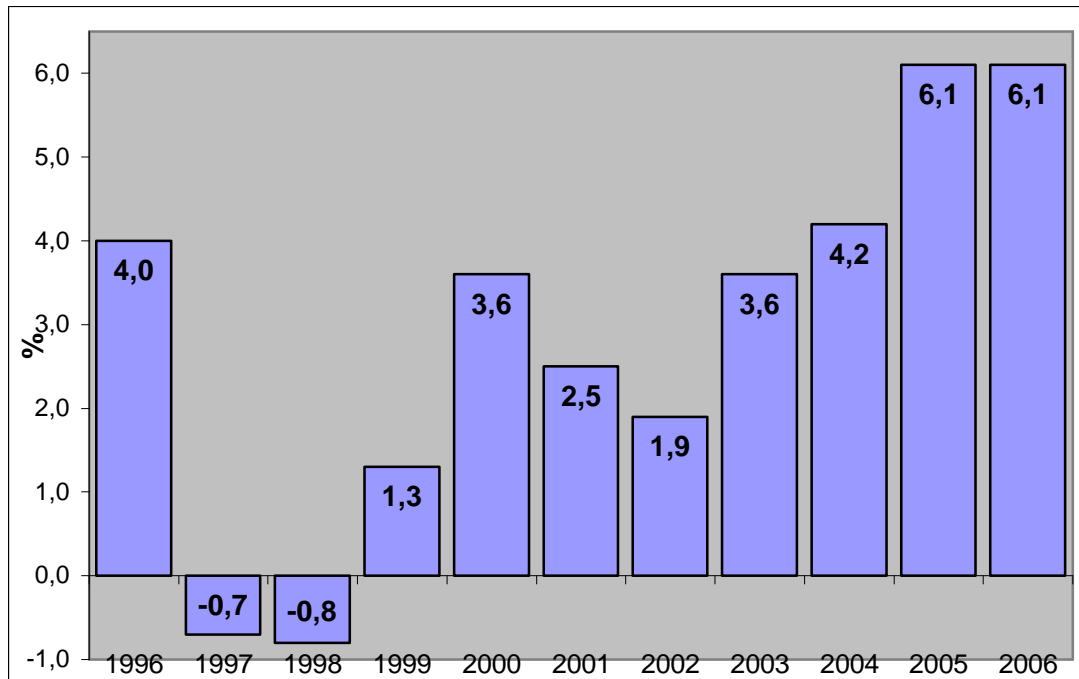
- usilovat o vyvážený rozvoj venkova s cílem podpory zaměstnanosti a podnikání, zejména s využitím evropských fondů
- dbát o rozvoj a modernizaci zemědělství při produkci zemědělských produktů
- zvýšení stupně krytí dovozu agrárních produktů vývozem a bude napomáhat ke zvyšování konkurenceschopnosti českého zemědělství na evropském a světovém trhu
- vypracuje efektivní reformu poradenského systému v zemědělství, lesnictví, rybářství a rozvoji venkova.

2.4.2 Ekonomické faktory

V posledních několika letech lze v ČR sledovat celkový hospodářský růst. Charakterizuje ho tendence základních ukazatelů:

- zrychlení ekonomického růstu

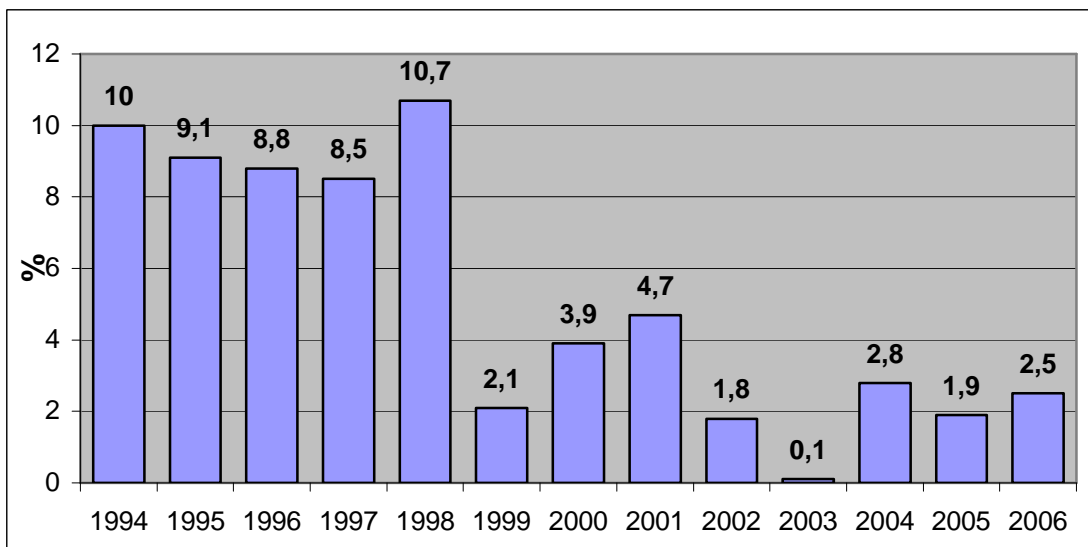
Graf 1 Růst hrubého domácího produktu ČR



- pozitivní hodnocení ratingu ČR stanoveného Světovou bankou. ČR byla přeřazena ze skupiny rozvojových ekonomik do skupiny vyspělých zemí
- nízké úrokové míry, které podporují investiční rozvoj
- nízká a stabilní míra inflace působící pozitivně na investiční rozvoj

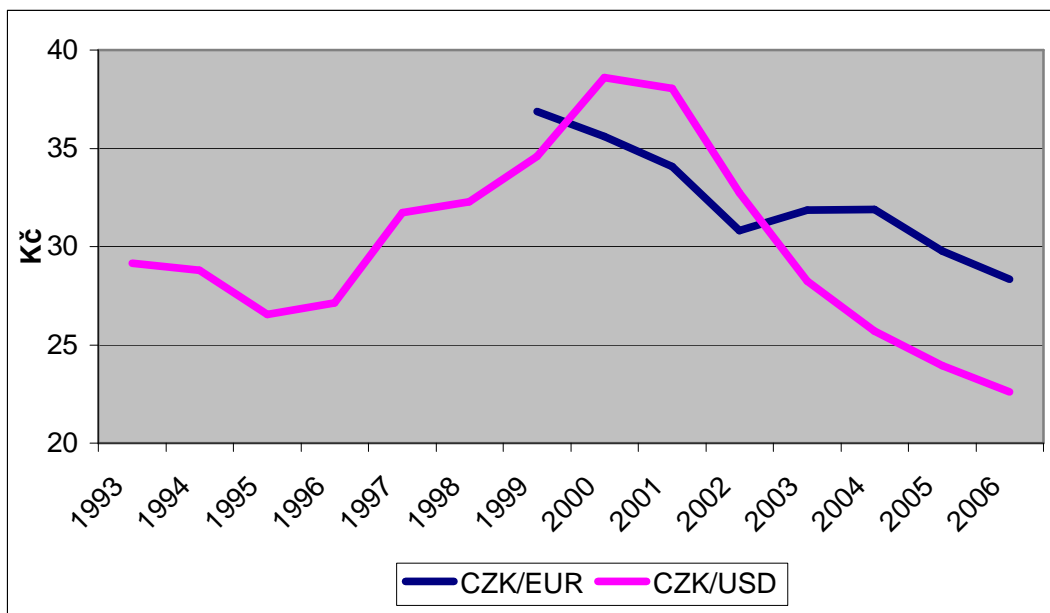
Graf 2 Míra inflace

(vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen)



- příznivé výsledky zahraničního obchodu v posledních letech
- posilování kurzu CZK vůči USD a EUR, což nezlomilo příznivě se vyvíjející export a snížilo ceny importovaného zboží

Graf 3 Vývoj kurzu koruny vůči EUR a USD

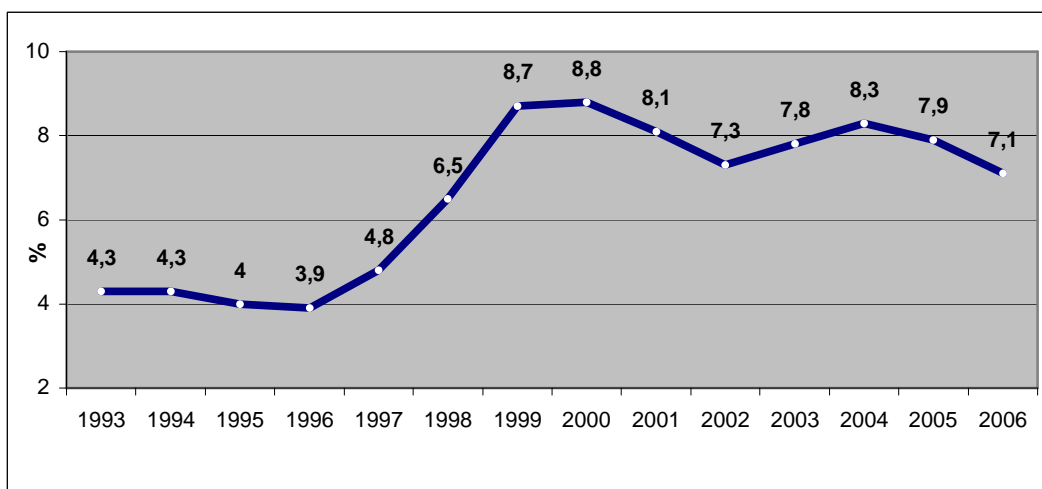


- převládající vztah mezi vzrůstem mezd a růstem produktivity práce

Mezi negativní vlivy patří zejména:

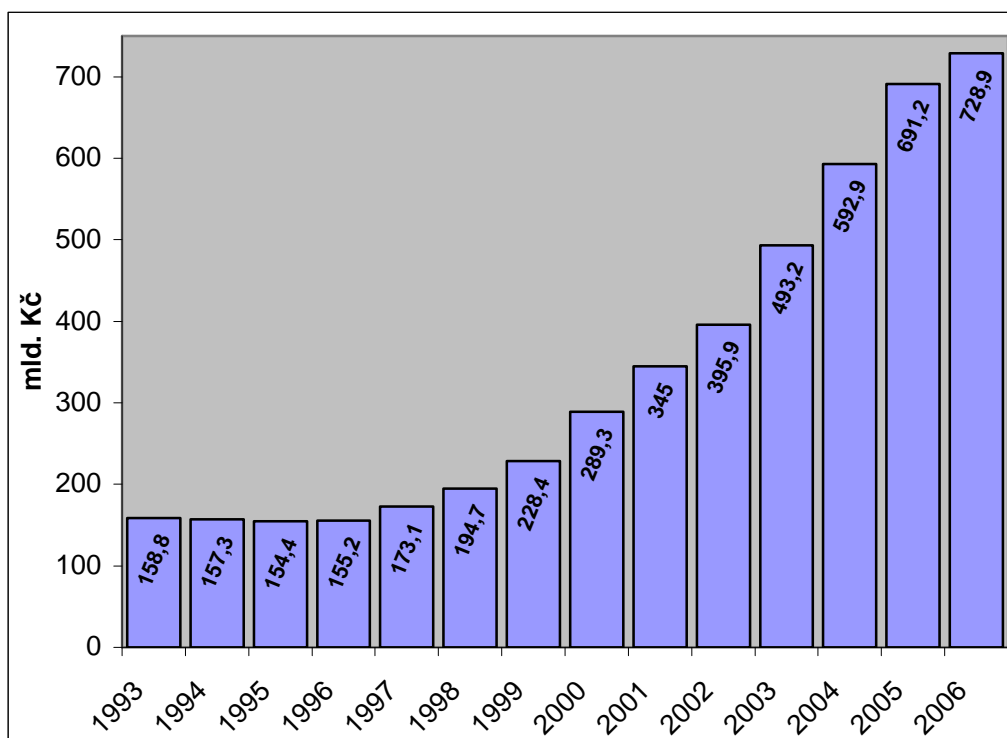
- stále **vysoká míra nezaměstnanosti** okolo 8 %, v některých regionech až 20 % (Karviná, Most)

Graf 4 Obecná míra nezaměstnanosti



- **neklesající schodek v běžném účtu platební bilance** a schodku v platební bilanci vůbec

Graf 5 Vývoj státního dluhu ČR v miliardách Kč



- **odkládané reformy** sociálního a důchodového systému, reformy zdravotnictví

Prognóza Ministerstva financí z tohoto roku k ekonomickému vývoji:

- ekonomika by měla dle očekávání v následujících letech i nadále růst, meziroční růst HDP se očekává kolem 5 %; nejistotu vyvolává růst cen ropy a tím i tlak na vyšší růst inflace;
- průměrná míra inflace se očekává v následujících letech kolem 2,7 %;
- odhad nezaměstnanosti hovoří o postupném poklesu míry nezaměstnanosti až na 6,5 % v roce 2008;
- tempo růstu exportu by mělo převážet nad růstem importu, což bude způsobeno zejména lepší konkurenceschopností našich podniků.

2.4.3 Sociální faktory

➤ Mobilita pracovních sil

Většina Čechů není ochotna dojíždět za prací, či se za ní stěhovat. A to i v případě ztráty zaměstnání a obtížného hledání nového uplatnění. Ochotu denně jezdit za prací projevila jen čtvrtina občanů, ale většina z nich již za prací dojíždí. Dojíždět za prací jsou více ochotni především vysokoškoláci.

Z průzkumu CzechInvestu vyplývá, že polovina dotázaných chce dojíždět do práce maximálně půl hodiny, 36 % by tolerovalo dojíždění do jedné hodiny. 60 % dotázaných není ochotných se vůbec stěhovat za prací, 20 % by se přestěhovalo maximálně v hranicích okresu.

Vliv na ochotu dojíždět za prací má především hustota veřejné dopravy, ale i plynulost dopravy na silnicích. Pro čas strávený dojížděním není totiž rozhodující vzdálenost v kilometrech, ale spíše možnosti spojení.

Dojíždění stojí i peníze, započítáme-li propálený benzín či úhradu za cenu jízdenek či tramvajenek. V řadě zemí patří náklady na dojíždění k položkám, které lze uplatnit při daňovém priznání jako odpočitatelnou položku. V Česku zatím podobné odečty u fyzických osob nejsou možné.

Tab. 5 Co jsou Češi ochotni udělat pro nové zaměstnání

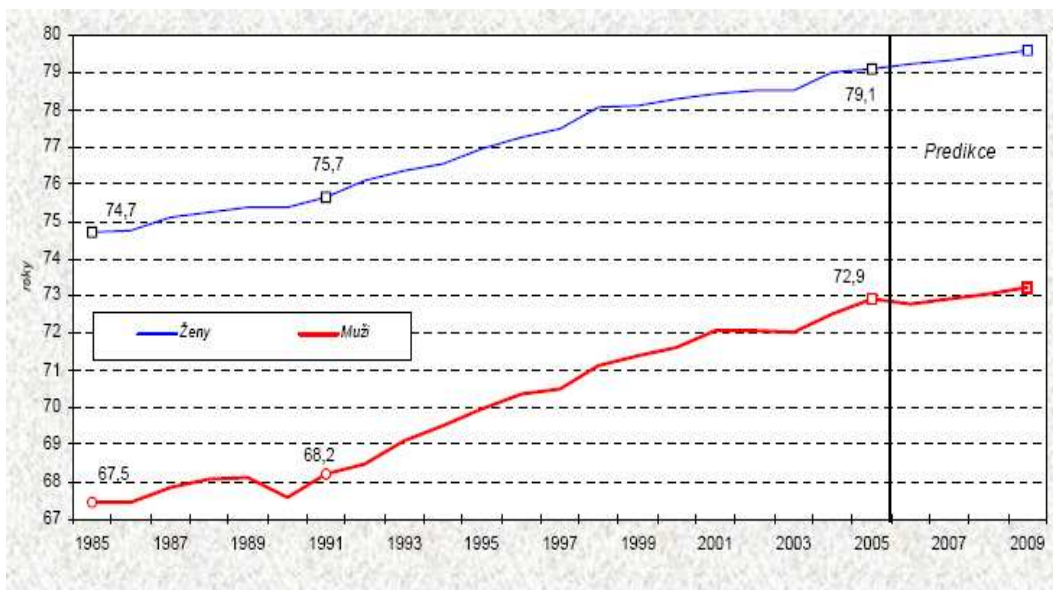
(v %)

podmínka	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
pracovat za nižší plat	4	29	43	17
akceptovat delší dojíždění	4	20	36	33
stěhovat se za prací	4	14	24	50

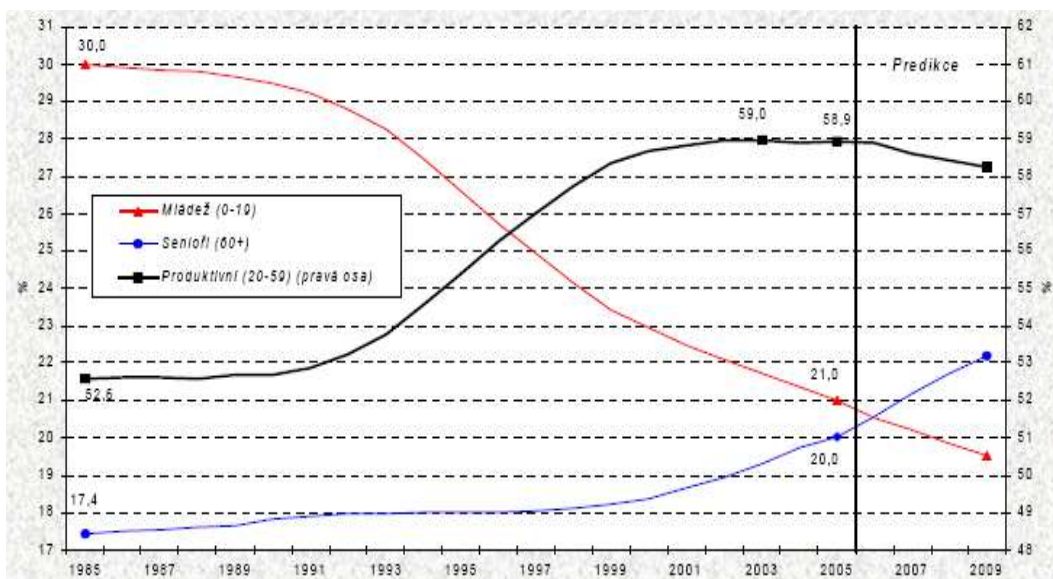
Poznámka: dopočet do sta procent tvoří odpovědi nevím

➤ **Věkové rozvrstvení**

Graf 6 Střední délka života v ČR



Graf 7 Strukturální podíly jednotlivých věkových skupin v ČR



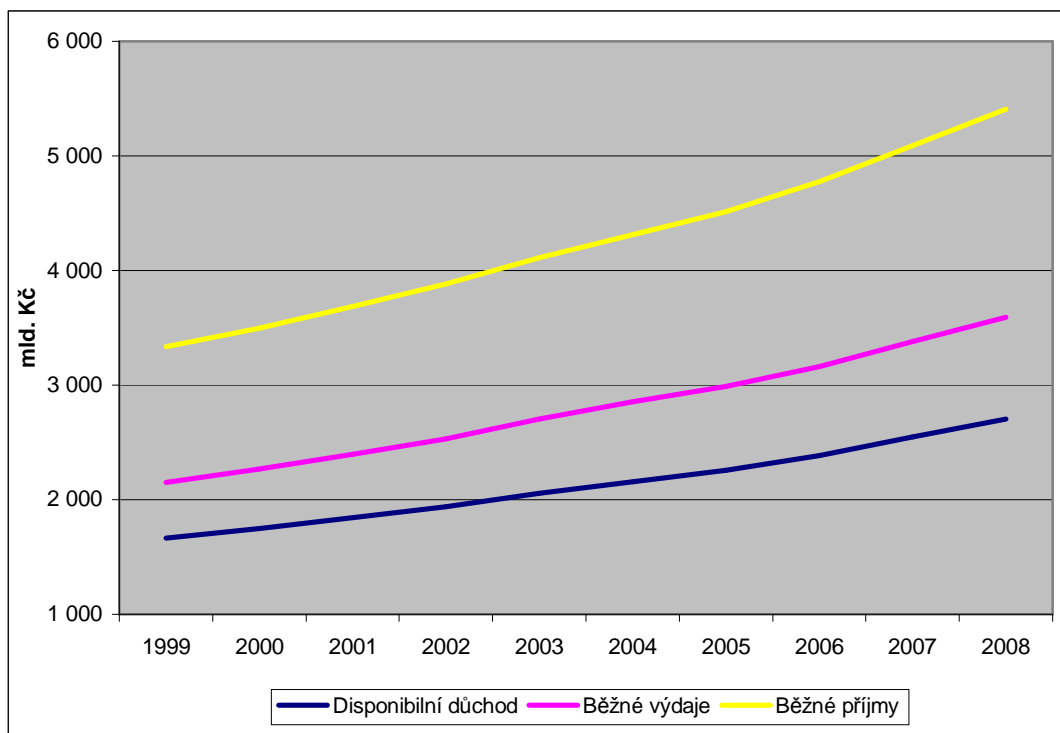
➤ **Životní styl**

Lidé poznávají, že práci nemohou věnovat 100 % svého času, proto hledají možnosti sportovního vyžití a regenerace či různé formy aktivního odpočinku, obvykle ve společnosti své rodiny.

V dnešní době mnoho lidí touží po vyšším vzdělání a utváří tak nové postoje k náplni práce, k délce pracovní doby, sebezvzdělávání, příp. tlak na vyšší mzdy, apod.

➤ Příjmy obyvatelstva

Graf 8 Výše důchodů v sektoru domácností ČR



Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva ČR lze pozorovat i kolem sebe. Důkazem je rostoucí výstavba nových domů, bytů či podnikatelských komplexů. Tato výstavba by nemohla vznikat bez neexistence příznivých ekonomických podmínek, mezi něž patří i úroková míra. Lidé postupně začínají preferovat luxusnější a dražší služby a statky, částečně to souvisí i se snahou žít zdravějším životním stylem.

2.4.4 Technické faktory

Vysoká rychlost technologického vývoje, zejména v oblasti informačních technologií, způsobil rozvoj internetu v ČR a tím i elektronického obchodování. Informace se stávají klíčovým faktorem.

Rostou i požadavky na kvalifikovanou pracovní sílu, zvyšuje se nutnost udržovat a zvyšovat kvalifikaci nejen ve své specializaci, ale získávat poznatky i z jiných oborů a užívat je v nových souvislostech.

I přes rozvoj nových technologií citlivých vůči životnímu prostředí je stále neuspokojivý stav životního prostředí v oblastech s nepříznivou strukturou průmyslové základny. Jedná se zejména o vysoké znečišťování ovzduší průmyslovými provozy a vysokou produkcí odpadů. Přestože žele rostou požadavky zákazníků na vysokou úroveň ochrany životního prostředí, nadále však trvá negativní motivace ze strany státu ve formě sankcí za znečišťování.

2.5 Charakteristika Jihomoravského kraje

Jihomoravský kraj má něco přes 1,2 milionů obyvatel. Největší koncentrace obyvatel je z 63 % ve městech, což má na svědomí zejména krajské město a druhé největší město v ČR Brno. Rozlohou i počtem obyvatel je Jihomoravský kraj čtvrtým největším krajem ČR, z hlediska hustoty zalidnění je dokonce na třetím místě.

Úroveň vzdělanosti je na tom Jihomoravský kraj velmi dobře, a to především díky univerzitnímu městu Brnu, ve kterém sídlí mnoho významných vysokých škol.

Podle údajů ČSÚ tvoří více než 60 % celkové rozlohy kraje zemědělská půda. Orná půda však tvoří 84 % zemědělské půdy, což je nejvyšší hodnota mezi kraji ČR. Nejvyšší stupeň zornění (podíl orné půdy na zemědělské) je zaznamenán v okresech Znojmo a Brno-venkov. Zemědělská výroba se specializuje zejména na obiloviny, řepku a cukrovku. Specifickým rysem zemědělství Jihomoravského kraje je vinařství, ovocnářství a zelinářství; v kraji se nachází 90 % plochy vinic ČR.

Dominantním odvětvím ekonomiky Jihomoravského kraje je zpracovatelský průmysl. Přestože od roku 1989 prošla mnohá odvětví průmyslu konverzí, zpracovatelský průmysl stále vytváří více než čtvrtinu hrubé přidané hodnoty kraje. Hrubý domácí produkt vytvořený v kraji představuje desetinu republikového HDP, populace kraje ovšem tvoří 11 % obyvatelstva ČR.

Jsou zde rostoucí odvětví (zpracovatelský průmysl, výroba a rozvod elektřiny, tepla, vody, stavebnictví a veřejné služby), které se v posledních letech poměrně dynamicky rozrůstaly. Tento růst je pravděpodobně spjat s příchodem nadnárodních investorů do JMK z oblasti průmyslu a tzv. strategických služeb. Naopak je zde patrný poměrně velký útlum v zemědělství, kdy lze říci, že JMK již rozhodně není zemědělským krajem, ale naopak krajem s významným zastoupením průmyslu a stavebnictví.

V rámci České republiky patří Jihomoravský kraj k oblastem s dlouhodobě nadprůměrnou mírou nezaměstnanosti. Přestože je úroveň nezaměstnanosti stále poměrně vysoká, lze pozorovat jisté zlepšení, které pramení z výrazného oživení hospodářské struktury na území kraje. Kladným rysem je také snižování počtu nezaměstnaných absolventů škol a mladistvých.

Krajské město Brno je významným dopravním uzlem, ve kterém se sbíhá silniční, dálniční a železniční síť spolu s integrovaným dopravním systémem Jihomoravského kraje. Kostru dopravní infrastruktury tvoří dálnice D1, D2, D47 a rychlostní komunikace R43 a R52. Krajem dále prochází dva hlavní železniční koridory s celoevropským významem. Leteckou dopravu zajišťuje mezinárodní letiště v Brně-Tuřanech, které je schopno celoročně přijímat téměř všechny typy letadel. Všechny vyjmenované druhy dopravy, které se kumulují nejen v okolí Brna, ale také Břeclavi, vytvářejí z těchto míst významná logistická centra.

3 Vlastní návrhy řešení

3.1 Návrh strategických cílů projektu krokodýlí farmy

1. Vybudovat komplex agroturistických aktivit, které budou plně využitelné všemi, tzn. i občany s tělesným či duševním postižením. Tvorbou bezbariérového provozu areálu a rozvojem doprovodných programů zaměřených na handicapované občany realizovat sociální rozměr jako jednu ze základních politik EU.
2. Realizací projektu chovu krokodýla nilského jako ojedinělého projektu v rámci východní Evropy turisticky zatraktivnit málo známou oblast Moravy a oživit ekonomiku obce a okolí. Vytvořením nových pracovních příležitostí zvýšit HDP regionu EU a tím v praxi realizovat základní princip regionální politiky EU.
3. Vyřešit ekologickou likvidaci odpadních produktů živočišné výroby s požadavkem na minimální zatížení krajiny a maximální ekonomické zhodnocení.
4. Agroturistikou, jako zdrojem nových námětů pro rozvoj příhraniční spolupráce s Rakouskem, spolupůsobit na trvale udržitelný rozvoj regionu, na budování nových sousedských vztahů a na příliv nových možností rozvoje regionu.
5. Důsledným využitím vložených investic minimalizovat dobu návratnosti vložených prostředků, dále pravidelně tvořit zisk nezbytný k rozvoji a rozšiřování nabídky služeb a rekreačních aktivit. Vrátit ekologicky zanedbané oblasti charakter kulturní krajiny.
6. Nabídkou široké řady agroturistických aktivit pro aktivní trávení volného dne jako protiváhy komerčního způsobu trávení volného času v hypermarketech a u televize probouzet u nejširší veřejnosti zdravou potřebu návratu moderního člověka k tradičním životním hodnotám. Rozvoj ekologického cítění a úzký kontakt veřejnosti s přírodou je základem filosofie řešící koncepci celého areálu.

3.2 Rozpočet kapitálových výdajů

Při stanovení kapitálových výdajů jsem vycházel návrhu projektové dokumentace a z informací, které mi byly poskytnuty ze strany zaměstnanců podniku, zejména manažera projektu a zaměstnanců ekonomického oddělení a stavebních firem..

Téměř polovinu kapitálových výdajů se spolývá novostavba samotné krokodýlí farmy, což bude veliká hala pro chov stáda asi 800 krokodýlů.

Dalšími novostavbami v rámci areálu bude informační centrum, centrum řemeslné výroby a muzeum zemědělské techniky. Ostatní objekty vzniknou rekonstrukcí či přestavbou stávajících budov v prostoru agroturistického areálu.

Tab. 6 Kalkulace kapitálových výdajů

Název a stručný popis plánovaného objektu	Předpokládaná výše investičních nákladů
Restaurace s vyhlídkovou věží <i>Jedná se o objekt bývalé sýpky, která po rekonstrukci bude sloužit jako restaurace s kavárnou</i>	30 mil. Kč
Novostavba informačního centra <i>Bude sloužit pro prodej vstupenek, úhradu poplatku za parkování, prodej suvenýrů a speciálních krmiv pro zvířata, výkon ostrahy a jako zázemí pro zdravotní službu</i>	3,8 mil. Kč
Parkoviště <i>Hlídané, placené, v těsném sousedství informačního centra. Plánovaná kapacita cca 100 parkovacích míst.</i>	3,5 mil. Kč
Selský dvůr <i>Bývalé úložiště suchého krmení bude po rekonstrukci využito na ustájení řady drobných hospodářských zvířat.</i>	2,5 mil. Kč
Salašnické centrum <i>Objekt bývalé kolny se po rekonstrukci změní na salaš s výběhem pro hospodářská zvířata.</i>	5,6 mil. Kč
Konírna + jízdárna <i>Rekonstrukcí původní konírny vznikne moderní stáj pro chov koní. Součástí bude vybudování kryté i venkovní jízdárny pro využití koní v rámci tzv. hippoterapie.</i>	50 mil. Kč

<p>Centrum řemeslné výroby</p> <p><i>Novostavba malé otevřené haly pro ukázky řemeslného zpracování tradičních materiálů. Na centrum volně navazuje dětský zábavní koutek.</i></p>	3,7 mil. Kč
<p>Muzeum zemědělské techniky</p> <p><i>Novostavba čítající s výstavou exponátů historické zemědělské mechanizace.</i></p>	6,5 mil. Kč
<p>Krokodýlí farma</p> <p><i>Stěžejní turistická atrakce agroareálu. Mohutná prosvětlená hala pro odchov krokodýla nilského v maximálním počtu cca 800 ks ve 4 samostatných sekcích.</i></p>	135 mil. Kč
<p>Lesopark</p> <p><i>Stávající 3 hektary lužního lesa budou modifikovány na lesopark s tůněmi a malými vodními nádržemi. Vytvoří tak zónu klidu se zákoutími pro posezení</i></p>	1,5 mil. Kč
<p>Rybník</p> <p><i>Vodní plocha o výměře cca 1,75 ha. Vytvořeno pro sportovní rybolov.</i></p>	10 mil. Kč
<p>Porážková linka</p> <p><i>Vznikne rekonstrukcí stávající administrativní budovy v uzavřené části areálu. Bude zpracovávat krokodýly po dosažení jateční zralosti, tj. ve stáří 2,5 – 3 roky o hmotnosti 25 – 30 kg. Použité technologické prvky budou splňovat unijní standardy pro zpracování jatečních zvířat na maso.</i></p>	15 mil. Kč
<p>Terénní úpravy pro pěší komunikaci v rámci areálu budovanou jako bezbariérovou zónu.</p>	0,7 mil. Kč
<p>Výstavby příjezdových komunikací a zavedení inženýrských sítí</p>	12,2 mil. Kč
<p>Odhad celkových nákladů výstavby</p>	280 mil. Kč

3.3 Kalkulace předpokládaných výnosů

Hlavním příjmem agroturistického areálu budou tržby za vstupné do areálu, které budou odhadem tvořit asi třetinu všech výnosů.

Další výrazné výnosy se očekávají z tržeb restauračního zařízení uvnitř areálu, tj. každodenní pravidelná tržba z jídel a nápojů prodaných návštěvníkům areálu krokodýlí farmy. Střízlivý odhad počítá minimálně s 280 návštěvníky denně. Proto by tyto tržby z restaurační činnosti mohly dosáhnout až jedné čtvrtiny všech výnosů.

Neméně (odhadem asi 14 %) se na celkových výnosech budou podílet tržby za prodej suvenýrů a propagačních předmětů (výrobky z krokodýlí kůže, zuby a ostatní produkty, trička s logem, hračky, apod.). Další významné výnosy se předpokládají z tržeb za parkovné, prodeje baleného krmení a také z tržeb za reklamní činnost.

Tab. 7 Kalkulace očekávaných výnosů

Popis položky	Předpokládané tržby
Tržby za vstupné do areálu	10 000 tisíc Kč
Poplatek za užití parkoviště	1 000 tisíc Kč
Tržby za prodej suvenýrů	5 700 tisíc Kč
Tržby za restaurační činnost v objektu sýpky	11 000 tisíc Kč
Zisk z prodeje rychlého občerstvení	500 tisíc Kč
Prodej mléčných výrobků vlastní výroby	200 tisíc Kč
Prodej krokodýlího masa	1 600 tisíc Kč
Prodej baleného krmení pro hospodářská zvířata a ryby	1 000 tisíc Kč
Prodej rybářských povolenek	750 tisíc Kč
Pronájem ustájovacích kapacit koní	822 tisíc Kč
Vstupné a poplatky v objektu jízdárny	1 100 tisíc Kč
Hippoterapie – plnění pojišťoven pro postižené	200 tisíc Kč
Jízda na ponících a oslících v areálu dětského koutku	132 tisíc Kč
Poplatek za jízdu vozem taženým zvířaty v areálu farmy	100 tisíc Kč
Poplatky za výuku rybaření a za zapůjčení rybářského náčiní	350 tisíc Kč
Poplatky za užití WC vyššího standardu	1 100 tisíc Kč
Tržby z reklamní činnosti	2 000 tisíc Kč
Celková výše odhadovaných ročních tržeb	37 554 tisíc Kč

3.4 Kalkulace předpokládaných nákladů

Největší nákladovou položku tvoří mzdové náklady, a to jak stálého personálu, tak i personálu pomocného, jehož využití se předpokládá zejména v letních měsících. Celkově mzdové náklady tvoří odhadem pětinu celkové výše nákladů.

Další významnou nákladovou položku tvoří splátky úroků z úvěru, jež se na celkových nákladech podílí asi 17 %. Jiné větší náklady tvoří náklady na reklamní činnost (zejména v počátečních měsících provozu areálu) a to asi ve výši 10 % celkových nákladů, dále to je zajištění krmení hospodářských zvířat, investice, spotřeba energií apod.

Tab. 8 Kalkulace očekávaných nákladů

Popis položky	Předpokládané náklady
Mzdy stálého personálu (cca 30 zaměstnanců)	6 000 tisíc Kč
Mzdy pomocného personálu v letní sezóně (cca 10 zaměstnanců)	400 tisíc Kč
Spotřeba elektrické energie	1 000 tisíc Kč
Náklady na krmivo hospodářských zvířat a krokodýlů	2 500 tisíc Kč
Doprava	1 000 tisíc Kč
Náklady na opravy a údržbu včetně materiálu	1 500 tisíc Kč
Vybavení personálu (oděv a pracovní pomůcky)	200 tisíc Kč
Výroba propagačních triček s logem areálu	1 960 tisíc Kč
Náklady na reklamní činnost	3 000 tisíc Kč
Budování bezbariérových přístupů	200 tisíc Kč
Spotřeba vody včetně stočného	150 tisíc Kč
Chov ryb	80 tisíc Kč
Ostatní provozní náklady	2 000 tisíc Kč
Splátky úroků z úvěru	5 000 tisíc Kč
Odpisy DHM	2 000 tisíc Kč
Celková výše odhadovaných ročních nákladů	26 990 tisíc Kč

3.5 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu je všeobecně známá pod anglickým názvem Break Even Analysis. Jedná se o zkoumání rovnováhy mezi náklady a výnosy. Při analýze bodu zvratu jsou vztahy mezi tržbami, náklady a ziskem přehledně a jasně uspořádány. Výsledky pak mohou být zjišťovány matematicky nebo graficky.

Pomocí analýzy bodu zvratu je možno určit bod zvratu, v němž se vyrovnávají celkový výnosy s celkovými náklady podniku. Analýza bodu zvratu poskytuje vedení podniku a odpovědným pracovníkům koncentrované informace, které mu umožňují v budoucnu lépe rozhodovat. Poněvadž pomocí této analýzy lze jednoduše přezkoumat různé alternativy jednání, je tato metoda ve firmách ekonomicky vyspělých zemí velmi oblíbená.

S použitím analýzy zvratu lze lépe posuzovat také možnosti dosažení zisku. Umožňuje jasnější výpovědi o jistotě firmy. Výše zisku a jistota jejího dosažení jsou důležitými informacemi pro úspěšné vedení firmy.

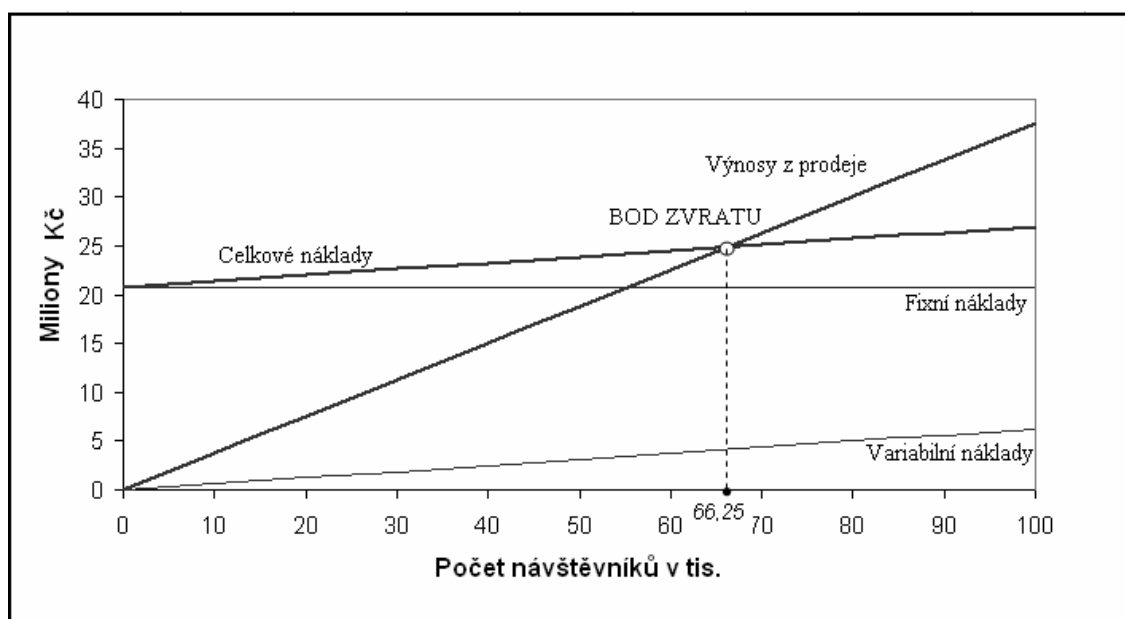
Jednoduchým způsobem lze vypočítat, jaký vliv mají změny prodávaných množství, prodejní ceny jakož i variabilní a fixní náklady na výši dosahovaného zisku.

Tab. 9 Krátkodobá kalkulace zisku

Označení	Tis. Kč	%
Výnosy z prodeje	37 554,00	100%
Variabilní náklady	6 250,00	17%
Příspěvek na úhradu	31 304,00	83%
Fixní náklady	20 740,00	55%
Zisk	10 564,00	28%

Z tabulky krátkodobé kalkulace zisku jsem zjistil, že každá koruna výnosů vyžaduje 0,17 Kč neboli 17 % ke krytí variabilních nákladů výrobku. Rozdíl mezi výnosy z prodeje a variabilními náklady se nazývá příspěvek na úhradu (přesněji příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku), který je v našem případě 31 304 tis. Kč neboli 83 % celkových výnosů. Těchto 83 % zůstává ke krytí fixních nákladů 20 740 tis. Kč (55 %) a k dosažení zisku ve výši 10 564 tis. Kč čili 28 %.

Graf 9 Diagram bodu zvratu



Při zpracování analýzy bodu zvratu jsem došel k výsledku, že odhad bodu uzavření pro tento projekt agroturistického areálu je asi při počtu 66 250 návštěvníky za rok. Tzn. že pokud projektovaný areál navštíví v průměru alespoň cca 190 lidí denně, tak tento podnikatelský projekt bude ziskový.

3.6 Odhad cash- flow

Úkolem managementu je zajistit nejen tvorbu zisku, ale i dostatečný stav hotovosti. Tok příjmů a výdajů, tedy cash flow se používá při tvorbě rozpočtů nebo hodnocení investic.

Odhad plánu hotovostních toků se týká prvních tří let provozu projektu. K výpočtu výsledků jsem došel pomocí elektronického kalkulátoru, který pomůže vyčíslit hodnotu trvalého peněžního toku.

Z finančního výkazu Cash-flow je zřejmé, že v prvním roce podnikání bude záporný jak účetní hospodářský výsledek, tak i peněžní tok firmy. V dalších letech už se bude hospodářský výsledek i cash-flow pohybovat v kladných číslech.

Tabulky výpočtu cash-flow podniku pro první roky podnikání jsou uvedeny v příloze 1.

3.7 Analýza rizik projektu

Pořadové číslo:	1
Hrozba:	Projekt krokodýlí farmy v aktuální podobě neprojde správním a povolovacím procesem
Scénář:	<p>Na realizaci projektu nebude vydáno územní a stavební povolení, zejména kvůli reakcím různých ekologických a občanských sdružení. Záleží také na vyhodnocení podnětů ze strany občanů jako oprávněných osob. V úvahu přichází nevydání povolení na výstavbu a provoz celého areálu, respektive jen jeho klíčové části, tj. krokodýlí farmy, nebo povolení provozu s velmi tvrdými omezeními a podmínkami, jež by pro celý projekt byly neakceptovatelné.</p> <p>Pro projekt by to znamenalo, že by vůbec nebyla zahájena výstavba agroturistického areálu z důvodu nerealizace klíčové činnosti (chov krokodýlů nilských).</p>
Pravděpodobnost:	Střední pravděpodobnost (35 %)
Dopad:	Velký nepříznivý dopad na projekt
Hodnota rizika:	Vysoká hodnota rizika
Návrh opatření:	<p>Vydání rozhodnutí o schválení územního a stavebního řízení je v kompetenci úředníku stavebního úřadu. Proti verdiktu stavebního úřadu se ve lhůtě dané zákonem lze odvolat ke Krajskému úřadu Jihomoravského kraje. Po uplynutí této lhůty Krajský úřad formálně vyhodnotí, zda územní řízení bylo vydáno v souladu se stavebním zákonem a zákonem č. 100 Sb.</p> <p>Ke snížení hodnoty tohoto rizika investorovi projektu navrhuji, aby pečlivě dbal na dodržování zákonů, nařízení a předpisů stavebního a územního řízení. Investor by také měl dbát na výtky zájmových sdružení či podněty občanů, které by měly být konstruktivně vyřešeny k oboustranné spokojenosti. Samozřejmě investor nemůže ovlivnit názor některých radikálních ekologických sdružení, které brojí proti zemědělské živočišné výrobě jako celku.</p>

Pořadové číslo:	2
Hrozba:	Přerušení či omezení provozu bioplynové stanice, jejímž odpadní teplou vodou bude zajištěno vytápění objektu chovu krokodýla.
Scénář:	Bioplynová stanice vzdálená cca 2 km od agroturistického areálu je stále ještě provozována ve fázi zkušební a optimalizační. Pokud by provoz bioplynové stanice nebyl trvale povolen, či se stal z různých důvodů nemožný, pro projekt agroturistického areálu by to znamenalo výrazné zvýšení nákladů na chov krokodýlů z důvodu jeho vysoké energetické náročnosti. To by vedlo, že celý projekt by se stal dočasně ztrátovým a bylo by nutné zajistit rentabilní náhradní zdroj tepla. V úvahu přichází dočasné vytápění elektřinou (velmi drahé) s následným použitím slunečních kolektorů či možnosti spalování biomasy. Ale pořízení nového zdroje tepla by opět vyžadovalo vyřízení nového stavebního povolení a provozovat toto zařízení by nebylo možné dříve než cca 12 měsíců od investorova rozhodnutí jej pořídit.
Pravděpodobnost:	Nízká pravděpodobnost (20 %)
Dopad:	Střední nepříznivý dopad na projekt
Hodnota rizika:	Nízká hodnota rizika
Návrh opatření:	Pro minimalizaci tohoto rizika doporučuji investorovi projektu vydání přísných směrnic a technologického zadání pro provoz bioplynové stanice současně s důslednou kontrolou jejich dodržování ze strany zaměstnanců. Dále je nutné mít pro tuto klíčovou oblast projektu mít vyhotoveny krizové scénáře a podrobné postupy v případě výskytu této negativní události (tj. výpadku provozu bioplynové stanice).

Pořadové číslo:	3
Hrozba:	Nepodaří se najít a vybrat vhodné dotační tituly na výstavbu a realizaci projektu, případně se nepodaří získat takový dotační titul, jež by uvažované investiční výdaje pokryl v celé výši
Scénář:	<p>Pro podnik to znamená vzít si dlouhodobý bankovní úvěr kolem 100 milionů Kč a v řádu desítek let tak zatížit svoje cash flow splátkami úvěru. Zcela jistě by se podnik časem dostal do takových finančních problémů, že by nebyl schopen úvěr řádně splácet. To by de facto znamenalo krach celého podniku.</p> <p>Pro samotný projekt by nezískání vhodných dotačních titulů znamenalo odložení začátku realizace výstavby a provozu areálu, ne-li jeho úplné zamítnutí.</p>
Pravděpodobnost:	Nízká pravděpodobnost (20 %)
Dopad:	Velký nepříznivý dopad na projekt
Hodnota rizika:	Střední hodnota rizika
Návrh opatření:	<p>Investoru navrhuji, aby se kvůli nejasné orientaci v dotačních titulech a hlavně kvůli složitému byrokratickému vyřizování nespolehal na vlastní schopnost vhodný dotační titul úspěšně nalézt a získat. Pokud se člověk v oblasti dotačních titulů nepohybuje dostatečně dlouho, nemá povědomí o všech možnostech a nástrahách v procesu hledání.</p> <p>Vhodné je najít si seriózní specializovanou agenturu (nejlépe s referencemi významných klientů), která se přímo orientuje na výběr, vyřizování a získávání dotačních titulů pro podnikatelské subjekty. Investor samotný může snížit toho riziko tím, že kvalitně zpracuje veškeré podklady pro výběr dotačních titulů (týká se zejména profesionální zpracování vlastního podnikatelského plánu s jasně vymezenými cíly a prostředky, jak těchto cílů dosáhnout, kvalitní zpracování identifikace podnikatelských příležitostí (opportunity study) a studie proveditelnosti projektu (feasibility study).</p>

Pořadové číslo:	4
Hrozba:	Nezájem veřejnosti o agroturistický areál, případně zájem pouze minimální
Scénář:	<p>Pokles výše tržeb oproti předpokladu a ztrátovost celého projektu. Došlo by k prodloužení doby návratnosti projektu a podnik by se dostal do platební neschopnosti, kdy by nedostal svým závazkům (zejména splácení úvěru).</p> <p>V projektu samotném by se musely modifikovat či omezit vybrané aktivity či služby, zejména finančně náročnější činnosti by se musely dočasně pozastavit či úplně zrušit. Musel by být celkově přehodnocen sortiment nabízených služeb a investor by se musel orientovat na nabídku vhodných služeb pouze v rámci samotného prostředí agroturistického areálu</p>
Pravděpodobnost:	Nízká pravděpodobnost (5 %)
Dopad:	Velký nepříznivý dopad na projekt
Hodnota rizika:	Střední hodnota rizika
Návrh opatření:	<p>Investor nesmí podcenit marketingové činnosti projektu. Navrhuji provést důkladnou analýzu poptávky, segmentaci trhu a zacílení na vhodné segmenty (jedná se zejména o rodiny s dětmi, mladé lidi z velkých měst trávící dovolenou „v přírodě“, starší část populace chtějící aktivně trávit volný čas).</p> <p>Neméně též závisí na reklamní a propagační činnosti, kde záleží na tom, aby se tento, nejen v ČR unikátní, projekt dostal do povědomí všech lidí. Důležitou součástí reklamy bude vytvoření atraktivních webových stránek s množstvím ukázek nabízených služeb společně s informacemi, které zákazníka přesvědčí a přilákají.</p> <p>Důležité je též správné nastavení cenové politiky, kde by neměly chybět rodinné slevy či systém více služeb v jednom za jednotnou výhodnější cenu. Investor by též neměl opomíjet zázemí pro návštěvníky areálu a měl by nabídnout též kapacitně odpovídající kvalitní ubytovací zařízení.</p>

Pořadové číslo:	5
Hrozba:	Veterinární rizika spojené s chovem hospodářských a exotických zvířat (zejména krokodýlů)
Scénář:	<p>Státní veterinární správa může z důvodu výskytu nových, na člověka přenosných či jinak nebezpečných, chorob nařídit mimořádná veterinární opatření. Může se například jednat o nařízení karantény zvířat, hromadné vakcinace speciálními drahými léčivy či dokonce hromadné likvidace vybraných druhů zvířat.</p> <p>Pro projekt by to mělo za důsledek omezení či uzavření celého agroturistického areálu, což by se projevilo i ekonomicky ve snížení tržeb a výrazném zvýšení mimořádných nákladů. Pokud by se jednalo o zrušení chovu krokodýla nilského jako klíčové atrakce, vedlo by to ke zrušení agroturistického komplexu a k hledání alternativního využití areálu.</p>
Pravděpodobnost:	Střední pravděpodobnost (40 %)
Dopad:	Střední nepříznivý dopad na projekt
Hodnota rizika:	Střední hodnota rizika
Návrh opatření:	Doporučuji zaměstnat jako stálého zaměstnance (nebo alespoň jako externího pracovníka) zoologa či veterináře se specializací na exotické plazy. Tento pracovník by měl vytvořit veterinární předpisy a postupy při krizových situacích (onemocnění zvířat, závadná potrava, apod.) a dbát na jejich důsledné dodržování.

Pořadové číslo:	6
Hrozba:	Neschválení krokodýla jako jatečního zvířete nařízením Evropské unie
Scénář:	<p>Cílový stav chovu krokodýla je asi 800 ks, z toho v rámci obnovy stáda se počítá s jatečním zpracováním ročně asi 150 – 200 kusů. Zákaz či nemožnost obnovy chovu by znamenalo nedostatečné kapacitní možnosti pro realizaci chovu. To by nutně vedlo ke snížení stavu stáda zejména prodejem mladých jedinců a ukončení činnosti krokodýlí líhně, jež by měla být důležitým návštěvnickým lákadlem. Z tohoto důvodu by se snížila atraktivita areálu ruku v ruce s výrazným poklesem výše tržeb. Dále by bylo nutno vydat neplánované investiční náklady na kapacitní přizpůsobení objektu pro rostoucí zvířata.</p> <p>Pro projekt by to znamenalo jeho úpravu ve vztahu ke krokodýlí farmě (nemožnost realizovat prodej upomínkových a dárkových předmětů s krokodýlí tematikou – zuby, preparované lebky, výrobky z kůže apod.). Nejvýraznějším dopadem by byla kompletní přehodnocení a změna filozofie agroturistického areálu se zaměřením na propagaci jiného druhu zvířete.</p>
Pravděpodobnost:	Vysoká pravděpodobnost (70 %)
Dopad:	Velký nepříznivý dopad na projekt
Hodnota rizika:	Vysoká hodnota rizika
Návrh opatření:	Z pozice investora toto riziko nelze přímo ovlivnit a vše záleží na rozhodnutí a nařízením vydané Evropskou unií.

Pořadové číslo:	7
Hrozba:	Zničení či poškození nemovitostí pro zvířata v areálu agroturistického komplexu živelnými pohromami, zvláště požárem
Scénář:	<p>Požár krokodýlí haly či jiné nemovitosti v areálu. Vznik značně vysoké škody a zároveň omezení nabídky určitých služeb pro návštěvníky či dočasné uzavření celého areálu. Uvedení do původního stavu je spojeno s mimořádně velkými finančními částkami (v řádech stotisíců až milionů) na opravu či likvidaci a novou stavbu hal pro zvířata, případně na pořízení nového vybavení pro chov.</p> <p>Dočasné vyřazení dotčené části z aktivit areálu znamená snížení tržeb a spolu s neplánovanými náklady na převod zvířat do volných kapacit + zajištění náhradního tepla velkou finanční ztrátou.</p>
Pravděpodobnost:	Nízká pravděpodobnost (5 %)
Dopad:	Střední nepříznivý dopad na projekt
Hodnota rizika:	Nízká hodnota rizika
Návrh opatření:	<p>Provozovateli agroturistického areálu doporučuji dodržet veškeré požární a bezpečnostní předpisy dané zejména stavebním zákonem, jež jsou součástí stavebního povolení (evakuační trasy, rozmístění požárních hydrantů, instalace požárních hlásičů, atd.).</p> <p>Je též nutno mít zpracovaný protipožární plán a areál musí být vybaven předepsanou protipožární technikou (dostupné a vhodně umístěné hasicí přístroje). Neméně důležité je též použití vhodných nehořlavých materiálů při stavbě hal pro zvířata.</p> <p>Investor by měl mít toto riziko pokryto vhodným majetkovým pojištěním proti živelným událostem, jež nabízí mnoho komerčních pojišťoven na našem trhu.</p>

Pořadové číslo:	8
Hrozba:	Krach Agrodružstva Jevišovice jako investora projektu v důsledku nedostatku finančních prostředků na výstavbu či provoz agroturistického areálu
Scénář:	Zastavení výstavby či provozu areálu, nemožnost disponovat s majetkem, nesplácení úvěru, možná změna majitele spojená s odmítnutím stávajícího pojetí projektu.
Pravděpodobnost:	Nízká pravděpodobnost (20 %)
Dopad:	Velký nepříznivý dopad na projekt
Hodnota rizika:	Střední hodnota rizika
Návrh opatření:	Investorovi navrhuji zvolit optimální strukturu financování projektu, návrh vhodného individuálního splátkového kalendáře, jež by odpovídal plánovaným či skutečným hotovostním tokům. Nabízí se i možnost využít financování pomocí rizikového kapitálu formou navýšení základního jmění nebo poskytnutím nezajištěného úvěru, případně pořízení hmotného dlouhodobého majetku (strojů a výrobních zařízení) formou finančního leasingu.

Riziko je neoddělitelnou součástí podnikání. Podnikatelské riziko lze chápat jako určitou pravděpodobnost, že skutečné hospodářské výsledky se budou odlišovat od těch naplánovaných. Tyto odchylky však mohou být jak v pozitivním, tak i negativním směru.

Při sestavování podnikatelského plánu je důležité si uvědomit veškerá rizika, která mohou ohrozit úspěšnost jeho realizace.

3.7.1 Charakteristiky použitých pojmů

Tab. 10 Klasifikace třídy pravděpodobnosti

Vysoká pravděpodobnost VP	Nad 66%
Střední pravděpodobnost SP	33 – 66 %
Nízká pravděpodobnost NP	Pod 33 %

Tab. 11 Klasifikace třídy dopadu na projekt

Velký nepříznivý dopad na projekt VD	Ohrožení cíle projektu; <i>nebo</i> Ohrožení koncového termínu projektu; <i>nebo</i> Možnost překročení celkového rozpočtu projektu <i>nebo</i> Škoda přes 20% z hodnoty projektu
Střední nepříznivý dopad na projekt SD	Škoda od 0,51 do 19,5% z hodnoty projektu <i>nebo</i> Ohrožení termínu, nákladů resp. zdrojů některé dílčí činnosti, což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu
Malý nepříznivý dopad na projekt MD	Škody do 0,5% z celkové hodnoty projektu <i>nebo</i> Dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu

Tab. 12 Matice pro přiřazení třídy hodnoty rizika

	Velký nepříznivý dopad na projekt	Střední nepříznivý dopad na projekt	Malý nepříznivý dopad na projekt
Vysoká pravděpodobnost	Vysoká hodnota rizika VHR	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika SHR
Střední pravděpodobnost	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika SHR	Nízká hodnota rizika NHR
Nízká pravděpodobnost	Střední hodnota rizika SHR	Nízká hodnota rizika NHR	Nízká hodnota rizika NHR

4 ZÁVĚR

Smyslem bakalářské práce bylo prokázat provázání teoretických a praktických znalostí při orientaci v praktických potřebách podniku.

V úvodu jsem shromáždil a prostudoval současnou odbornou literaturu, ze které jsem čerpal teoretické i praktické poznatky z problematiky týkající se vypracování podnikatelského plánu a vedení projektového řízení podnikatelských projektů.

V další části jsem charakterizoval území v okolí zamýšlené výstavby projektu. Věnoval jsem se zde také popisu stručnému popisu firmy Agrodružstvo Jevišovice, která se rozhodla projekt krokodýlí farmy pokusit realizovat. O silných a slabých stránkách, příležitostech a možných hrozbách je zmíněno v analýze SWOT. O vnějších vlivech podniku, které působí na rozhodování firmy a významně ovlivňují její výkonnost, vypovídá PEST analýza prostředí, ve které je kladen důraz na popis a uvědomění si politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů.

Těžiště bakalářské práce tvoří poslední část, ve které jsem vytvořil návrh strategických cílů projektu, kterých by firma měla vhodně zvolenou strategií (zejména marketingovou) dosáhnout. Cíle specifikují očekávané výsledky a indikují koncové body, na co má být kladen důraz a především a čeho má být pomocí strategie dosaženo. Stanovení strategických cílů představuje rámec pro plánování, je východiskem pro operativní plány a ovlivňují všechny oblasti řízení. Protože čím více budou strategie správně chápány a více uplatňovány v praxi, tím bude rámec pro podnikové plány konzistentnější a efektivnější.

Dále jsem věnoval pozornost finančnímu plánování prvních let podnikání, a to především odhadu tržeb, celkových výnosů a nákladů firmy a kapitálovým výdajům na projekt. Tyto kalkulace byly důležité pro to, aby si podnik uvědomil finanční náročnost celého projektu a mohl tak lépe naplánovat a optimalizovat zdroje financování. Rovněž potenciální investory bude plán nákladů a výnosů jistě velmi zajímat. Pro podnik velmi zajímavý bod tvoří analýza bodu zvratu, kde lze namodelovat a vypočítat výsledky při změně vstupních veličin.

Zvláštní zaměření jsem kladl na analýzu rizika projektu, kde je uvedena konkrétní hrozba, její scénář, pravděpodobnost, dopad a hodnota rizika, včetně návrhů opatření na možnou eliminaci či snížení rizika.

Hlavním přínosem této bakalářské práce by měl být návod pro firmu, jak postupovat při sestavování podnikatelského plánu, protože cílem firmy je vybudovat životaschopný a ziskový projekt, který obstojí v konkurenci substitutů.

Nedávno zanikl Biopodnik zaměřený na chov prasat a to ve Velkém Karlově opět zvýšilo nezaměstnanost. Agroturistické centrum poskytne pracovní příležitosti mnoha místním a oživí drobné podnikání, např. tím, že ve vesnici mohou vzniknout penziony, dílny na opravu kol, bistra s občerstvením apod.

Jak z analýzy firmy a jejího okolí vyplývá, navrhovaný podnikatelský projekt bude působit na trhu, který v ČR dosud nikdo neobsadil, a to na trhu nabízející široký sortiment agroturistických služeb. S celkovým zvyšováním úrovní mezd a prodlužováním délky života poroste poptávka potenciálních zákazníků po kvalitním využívání volného času, zejména v aktivní formě a co nejbližší k přírodě. Firma se v brzké době nebude muset obávat vstupu nové firmy, neboť kapitálový vstup je finančně náročný a klade veliké nároky na technologické postupy a know-how, protože v ČR dosud nikdo s podobným typem podnikání nemá zkušenosti.

Myslím si, že velkým plusem je zvýšení zaměstnanosti a vytvoření nových podnikatelských příležitostí v zemědělském regionu, kde je jinak poměrně velká nezaměstnanost.

Domnívám se, že zpracováním bakalářské práce jsem splnil cíle uvedené v úvodu bakalářské práce.

Závěrem bych chtěl říci, že tento způsob a přístup k podnikání má před sebou velmi slibnou budoucnost.

Literatura

- 1) BARTES, F. *Management inovací*. 8. přeprac. vyd. Brno: Zdeněk Novotný. 2005. 142 s. ISBN 80-7355-044-X.
- 2) BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2006. 724 s.
- 3) BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán*. 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.
- 4) FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 214 s. ISBN: 80-7169-812-1.
- 5) FOTR, J. a SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 6) HISRICH, R. D. a PETERS, M. P.: *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing 1996. 503 s. ISBN 80-85865-07-6.
- 7) KADERÁBKOVÁ, A. *Výzvy pro podnikání - inovace a vzdělání*. Praha: Linde, 2004. 199 s. ISBN 80-86131-50-5.
- 8) KOHOUT, P. *Investiční strategie pro třetí tisíciletí*. 4. rozš. vyd. 2005. 290 s. ISBN 80-247-1438-8.
- 9) KOONTZ, H. a WEINHRICH, H.: *Management*; Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- 10) KOTLER, P. *Marketing, management*. 1. vyd. 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- 11) KUDERA, J. *Moderní teorie firmy*. 1. vyd. 2000. 172 s. ISBN 80-7169-954-3.
- 12) MIKULA, P. *Agroturistika v nápadech*. 1. vyd. 1995. 40 s. ISBN 807105-099-7.
- 13) PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 14) SMEJKAL, V. a RAIS, K.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.

- 15) STEIGAUFG, S. *Investiční matematika*. 1. vyd. 1999. 336 s.
ISBN 80-7169-429-0.
- 16) STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1. vyd. 1992. 120 s.
ISBN 80-85603-12-8.
- 17) SYNEK, M., et al. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. 2003.
466 s. ISBN 80-247-0515-X.
- 18) TETŘEVOVÁ, L. *Financování projektů*. 1. vyd. 2006. 182 s.
ISBN 80-86946-09-6.
- 19) VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 4. dotisk 1. vyd.
1997. 156 s. ISBN 80-7079-520-4.
- 20) *Výroční zpráva Jihomoravského kraje za rok 2005* [online]. 2007 [cit. 2007-04-10]. Dostupný z WWW:
<<http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=10529&TypeID=1>>.
- 21) Webové stránky Ministerstva financí ČR <<http://www.mfcr.cz>>.
- 22) Webové stránky Českého statistického úřadu <<http://www.czso.cz>>.
- 23) Webové stránky České národní banky <<http://www.cnb.cz>>.

Seznam grafů a obrázků

Graf 1	Růst hrubého domácího produktu ČR	50
Graf 2	Míra inflace	50
Graf 3	Vývoj kurzu koruny vůči EUR a USD	51
Graf 4	Obecná míra nezaměstnanosti	51
Graf 5	Vývoj státního dluhu ČR v miliardách Kč	52
Graf 6	Střední délka života v ČR.....	54
Graf 7	Strukturní podíly jednotlivých věkových skupin v ČR	54
Graf 8	Výše důchodů v sektoru domácností ČR.....	55
Graf 9	Diagram bodu zvratu	64
Obr. 1	Tvorba investičního programu firmy.....	17
Obr. 2	Projektové řízení jako řízení procesu změny.....	18
Obr. 3	Možnost ovlivnění investičních nákladů projektu.....	22
Obr. 4	Dospělý jedinec krokodýla nilského.....	40
Obr. 5	Ošetřovatel s mládětem krokodýla	41
Obr. 6	Současné speciální zařízení pro chov krokodýlů.....	43

Seznam tabulek

Tab. 1	Členění ukazatelů ekonomické efektivity	23
Tab. 2	Klasifikace zdrojů financování	26
Tab. 3	SWOT analýza.....	44
Tab. 4	PEST analýza.....	48
Tab. 5	Co jsou Češi ochotni udělat pro nové zaměstnání	53
Tab. 6	Kalkulace kapitálových výdajů	59
Tab. 7	Kalkulace očekávaných výnosů.....	61
Tab. 8	Kalkulace očekávaných nákladů	62
Tab. 9	Krátkodobá kalkulační zisk.....	63
Tab. 10	Klasifikace třídy pravděpodobnosti.....	73
Tab. 11	Klasifikace třídy dopadu na projekt.....	73
Tab. 12	Matice pro přiřazení třídy hodnoty rizika.....	73

Seznam příloh

Příloha č. 1 : Odhad plánu hotovostních toků pro první roky podnikání

Příloha č. 1

Výpočet cash flow pro první rok podnikání	
	<i>Kč</i>
Cash flow z provozní činnosti	
Účetní výsledek před zdaněním a úroky	-20 000 000
Odpisy	2 000 000
Náklady, které nevyvolávají pohyb peněz	50 000
Výnosy, které nevyvolávají pohyb peněz	0
Výnosové úroky	30 000
Nákladové úroky	5 000 000
Provozní zisk před investováním do pracovního kapitálu	-22 920 000
Změna stavu pohledávek	300 000
Změna stavu zásob	400 000
Změna stavu krátkodobých závazků	500 000
Cash flow z provozní činnosti	-22 720 000
Zaplacená daň	0
Čistý cash flow z provozní činnosti	-22 720 000
Cash flow z investiční činnosti	
Nákup dlouhodobých aktiv	280 000 000
Čistý cash flow z investiční činnosti	-280 000 000
Cash flow z finanční činnosti	
Přírůstek dlouhodobých půjček	100 000 000
Úbytek dlouhodobých půjček	2 000 000
Čistý cash flow z finanční činnosti	98 000 000
Čistý cash flow celkem	-204 720 000

Výpočet cash flow pro druhý rok podnikání	
	<i>Kč</i>
Cash flow z provozní činnosti	
Účetní výsledek před zdaněním a úroky	15 564 000
Odpisy	1 500 000
Náklady, které nevyvolávají pohyb peněz	500 000
Výnosy, které nevyvolávají pohyb peněz	0
Výnosové úroky	50 000
Nákladové úroky	5 000 000
Provozní zisk před investováním do pracovního kapitálu	12 614 000
Změna stavu pohledávek	-50 000
Změna stavu zásob	-100 000
Změna stavu krátkodobých závazků	-100 000
Cash flow z provozní činnosti	12 564 000
Zaplacená daň	2 500 000
Čistý cash flow z provozní činnosti	10 064 000
Cash flow z investiční činnosti	
Nákup dlouhodobých aktiv	500 000
Čistý cash flow z investiční činnosti	-500 000
Cash flow z finanční činnosti	
Přírůstek dlouhodobých půjček	0
Úbytek dlouhodobých půjček	2 000 000
Čistý cash flow z finanční činnosti	-2 000 000
Čistý cash flow celkem	7 564 000

Výpočet cash flow pro třetí rok podnikání	
	<i>Kč</i>
Cash flow z provozní činnosti	
Účetní výsledek před zdaněním a úroky	15 564 000
Odpisy	1 300 000
Náklady, které nevyvolávají pohyb peněz	750 000
Výnosy, které nevyvolávají pohyb peněz	0
Výnosové úroky	60 000
Nákladové úroky	5 000 000
Provozní zisk před investováním do pracovního kapitálu	12 674 000
Změna stavu pohledávek	-50 000
Změna stavu zásob	-50 000
Změna stavu krátkodobých závazků	-200 000
Cash flow z provozní činnosti	12 774 000
Zaplacená daň	2 500 000
Čistý cash flow z provozní činnosti	10 274 000
Cash flow z investiční činnosti	
Nákup dlouhodobých aktiv	200 000
Čistý cash flow z investiční činnosti	-200 000
Cash flow z finanční činnosti	
Přírůstek dlouhodobých půjček	0
Úbytek dlouhodobých půjček	3 000 000
Čistý cash flow z finanční činnosti	-300 000 000
Čistý cash flow celkem	7 074 000