VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO ZALOŽENÍ RODINNÉ FARMY S AGROTURISTIKOU

PROPOSAL OF BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT OF FAMILY FARM WITH AGRITOURISM

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE — RADEK NAVRÁTIL
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Ing. VLADIMÍRA KUČEROVÁ, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2014

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2013/2014
Ústav financí

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Navrátil Radek

Účetnictví a daně (6202R049)

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

Návrh podnikatelského plánu pro založení rodinné farmy s agroturistikou

v anglickém jazyce:

Proposal of Business Plan for the Establishment of Family Farm with Agritourism

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrh řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

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.

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
KORÁB, V., J. PETERKA. a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
SRPOVÁ, J. a J. VEBER. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc. Ředitel ústavu	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. Děkan fakulty

V Brně, dne 29.05.2014

Abstrakt

Bakalářská práce je návrhem podnikatelského plánu, který slouží pro založení společnosti farma NAVRÁTIL. Předmětem podnikání této společnosti bude rostlinná výroba, živočišná výroba, pronájem konferenčních prostor a agroturistika. Teoretická část obsahuje informace spojené s problematikou podnikání a podnikání v zemědělství, které jsou nezbytné pro založení společnosti. Dále je v práci provedena analýza současného stavu a navrhnut podnikatelský záměr.

Abstract

The goal of this work is to design a business plan for building a company named farm NAVRÁTIL. The company will deal with crop production, livestock, rental of conference space and agritourism. The theoretical part includes basic information of business and agribusiness. The thesis include analysis present situation and proposal business plan.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, živnostenské podnikání, podnikání v zemědělství, agroturistika, SWOT analýza, SLEPTE analýza.

Key words

Business plan, small business, agribusiness, agritourism, SWOT analysis, SLEPTE analysis.

Bibliografická citace:

NAVRÁTIL, R. *Návrh podnikatelského plánu pro založení rodinné farmy s agroturistikou.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 78 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. května 2014

……

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Vladimíře Kučerové, Ph.D., za odborné vedení, poskytnutí cenných rad a připomínek. Dále také děkuji všem, kteří mě při práci podporovali.

OBSAH

ÚVOD 11

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE 13

1.1 Definice podnikání 13

1.2 Podnikání dle právní úpravy zákona o zemědělství 13

1.3 Registrace chovu, zvířat 14

1.4 Přímý prodej ze dvora 15

1.5 Ubytování, agroturistika 16

1.6 Dotační programy 17

1.7 Podnikatelský plán a jeho struktura 17

1.8 SLEPTE analýza 19

1.9 SWOT analýza 19

1.10 Porterova analýza 20

1.11 Marketingový plán 21

1.12 4P marketingového mixu 21

1.13 Organizační plán 22

1.14 Finanční plán 22

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU 23

2.1 Základní údaje o trhu 23

2.2 Potenciální zákazník – prodej čerstvých potravin ze dvora 23

2.3 Potenciální zákazník - agroturistika 24

2.4 Potenciální zákazník - firemní teambuilding, firemní školení 25

2.5 SLEPTE analýza 26

2.6 Sociální faktory 26

2.7 Legislativní faktory 28

2.8 Ekonomické faktory 29

2.9 Politické faktory 31
2.10 Technologické faktory 32
2.11 Ekologické faktory 32
2.12 SWOT analýza 33
2.13 Strenghts (Silné stránky) 33
2.14 Weaknesses (Slabé stránky) 35
2.15 Opportunities (Příležitosti) 36
2.16 Threats (Hrozby) 37
2.17 Porterova analýza 37
2.18 Vyjednávací síla dodavatelů 38
2.19 Vyjednávací síla odběratelů 38
2.20 Nově vstupující konkurence 39
2.21 Existující konkurence 39
2.22 Hrozba substitutů 40
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ 41
3.1 Titulní strana 42
3.2 Exekutivní souhrn 43
3.3 Vznik společnosti 44
3.4 Časový harmonogram pro založení společnosti 45
3.5 Marketingový mix 46
3.6 Produkt 46
3.7 Rostlinné a živočišné produkty 46
3.8 Agroturistika 47
3.9 Pronájem školicího salonku, teambuilding 48
3.10 Cena 49
3.11 Cena rostlinných a živočišných produktů 49

3.12 Cena agroturistického ubytování a pronájmu školicího salonku 50
3.13 Místo, distribuce 50
3.14 Propagace 51
3.15 Komunikační materiály - návrh vizitek, loga 52
3.16 Organizační plán 53
3.17 Finanční plán 55
3.18 Náklady 56
3.19 Předpokládané příjmy 56
3.20 Optimistická varianta 57
3.21 Pesimistická varianta 57
3.22 Cashflow 58
3.23 Budoucí rozvoj farmy 59
ZÁVĚR 60
Seznam použité literatury 62
Seznam Obrázků 65
Seznam Grafů 66
Seznam tabulek 67
Seznam příloh 68

ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je sestavení podnikatelského záměru. Toto téma jsem si zvolil proto, že bych rád v budoucnu podnikal a jako vhodné mi přišlo začít s dovedností umět sestavit podnikatelský záměr. Je reálné a dosti možné, že první podnikání nemusí býti úspěšné, i když každý neúspěch by měl člověka v podnikatelské branži posunout směrem kupředu. Proto je důležité nejen mít dobrý nápad, odhodlat se, myslet pozitivně, ale hlavně vytrvat a sbírat zkušenosti.

Proč jsem si vybral podnikatelský záměr na vybudování farmy? V dnešní době je sen velké části budoucích podnikatelů mít vlastní kavárnu, hospodu, restauraci, tedy pracovat s potravinami a nabízet je zákazníkům. Avšak pro získání a udržení zákazníků je zapotřebí mít kvalitní suroviny, ze kterých připravujete chutné pokrmy pro své hosty, tak aby se za vámi hosté rádi vraceli. A pokud dnes většina těchto odběratelů své suroviny odebírá z velkoobchodů, troufám si říct, že jejich kvalita surovin není nikterak oslnivá. Zde tedy vidím prostor pro zlepšení a vizí je, že do budoucna se tento prostor bude zvětšovat, lidé budou vyžadovat kvalitní potraviny, suroviny vypěstovány na našem území nejen v restauracích a podobných zařízeních, ale i ve své domácnosti pro sebe a svou rodinu. Proto v tomto návrhu popisuji, jaké jsou možnosti pro farmu v distribuci rostlinných, živočišných výrobků zákazníkům prostřednictvím přímého prodeje ze dvora. Rád bych na farmě umožnil vzdělání rodinám, především dětem z měst, které nemají tu možnost vyrůstat na venkově a poznat jak se pěstuje ovoce, zelenina, jak se chovají zvířata, aby i ony viděly, jak to v reálném životě funguje. Proto budu další rozvoj směřovat na agroturistiku.

V aktuálním roce farma obhospodařuje 10 Ha vlastní půdy a zhruba 3,5 Ha pronajaté půdy. Rostlinná výroba ji provází v celé své historii, díky prodeji jejím přebytkům vznikla vize rozšíření sortimentu o živočišnou výrobu a zacílení se na výdělečnou činnost. K rostlinné výrobě přibyla v roce 2013 živočišná výroba. Živočišná výroba mne inspirovala vizí o propojení hospodaření na farmě s agroturistikou. Agroturistiku vybírám jako další možnost, jak se bude farma a její produkty prezentovat a zároveň docílím zvýšení příjmů farmy. Dále se v práci zacílím na využití ubytovacích prostor zaměřením na firmy a to návrhem na vybudování

školících prostor. Pro rozšíření sortimentu poskytovaného firmám, chci nabízet teambuildingové aktivity jako je například soukromá zabijačka, exkurze do vinného sklípku apod.

Výsledkem bude podnikatelský záměr, ve kterém bude popsáno, jak firma bude vznikat, časový plán vzniku, odhad finančního plánu, návrh marketingové komunikace, vizitek, loga a jaké má možnosti farma rozvoje v budoucnu. Výsledkem by měl být návod pro majitele společnosti, jak dosáhnout zrealizování svého podnikatelského záměru pomocí tohoto dokumentu.

.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části jsou použity znalosti nabyté během studia, všeobecného rozhledu a zejména z odborné literatury. Tato část práce se zabývá definováním pojmů podnikání, podnikání z hlediska fyzické osoby. K tomu abychom mohli na farmě chovat zvířata a provozovat rostlinnou výrobu, je třeba znát právní legislativu v oboru zemědělství. Pro agroturistiku je třeba přidat ke znalostem legislativy v zemědělství také znalost právní legislativy podnikání v poskytování pronájmu a ubytování. A pro konečný prodej domácích potravin přímo z farmy je nutno znát informace o přímém prodeji ze dvora. Poslední část teoretických východisek práce se zaobírá rozborem struktury podnikatelského plánu, rozborem analýzy mikroprostředí (SWOT analýza, Porterova analýza) a makroprostředí (SLEPT analýza).

1.1 Definice podnikání

Podnikáním lze rozumět přeměnu vstupů na výstupy neboli také využití práce, půdy a kapitálu pro přeměnu na statky a služby, které uspokojí přání a potřeby lidí respektive firem za účelem směny, generování zisku.

Z právního hlediska podnikáním fyzické osoby, tedy živností je soustavná činnost, provozována samostatně podnikatelem na vlastní jméno a odpovědnost, za účelem dosažení zisku (1).

1.2 Podnikání dle právní úpravy zákona o zemědělství

Jelikož část našeho podnikání se týká zemědělské výroby, která dle § 3 odst. 3. písm. e),zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání nespadá mezi živnosti, je třeba se odkázat na zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství, který popisuje zemědělského podnikatele a vymezuje jeho podnikatelské činnosti (1,2).

Dle výše uvedeného zákona je zemědělským podnikatelem fyzická nebo právnická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu jako soustavnou, samostatnou činnost vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.
Další podmínky pro fyzickou osobu jsou tyto:

- dosáhla věku 18 let,

- má způsobilost k právním úkonům,
- má trvalý pobyt na území České republiky, nejedná-li se o občana České republiky nebo o občana členského státu Evropské unie,
- pohovorem před místně příslušným obecním úřadem obce s rozšířenou působností prokáže základní znalost jazyka českého, nejedná-li se o občana České republiky nebo občana členského státu Evropské unie; základní znalost jazyka českého prokáže fyzická osoba tím, jestliže je schopna
    - plynně a jazykově srozumitelně reagovat na otázky vztahující se k běžným situacím denního života a podnikání,
    - plynně přečíst určený běžný článek z denního tisku a ústně, vlastními slovy, sdělit obsah.

Po splnění všech těchto podmínek je nutné se zaevidovat u místně příslušného obecního úřadu s rozšířenou působností, ten jej do 30 dnů ode dne podání žádosti zapíše do evidence zemědělského podnikatele a o zápisu mu vydá osvědčení (2). Toto osvědčení můžete naleznout v příloze č. 1, Obr. č. 8.

Další nutností nového podnikatele je zaregistrovat se u následujících institucí: zdravotní pojišťovna, okresní správa sociálního zabezpečení, finanční úřad. To vše za nás udělá v dnešní moderní době CRM – řízení vztahů se zákazníky, které zprostředkuje živnostenský úřad. Od 1. srpna 2006 při zakládání živnosti není nutné vyplňovat registrační formulář na každou instituci jednotlivě, nýbrž stačí jeden a to jednotný registrační formulář, který ohlásí všem institucím zahájení podnikatelské činnosti. Toto opatření bylo provedeno pro vyšší efektivitu zahájení podnikání (3).

1.3 Registrace chovu, zvířat

Každý chovatel hospodářského zvířete je povinen se zaregistrovat u Českomoravské společnosti chovatelů, a.s. (dále jen „ČMSCH“) a vést ústřední evidenci hospodářských zvířat. Začínající chovatel nejprve vyplní registrační lístek a zašle ho na adresu ČSMCH. Na základě vyplněného registračního lístku je chovateli přiřazeno číslo provozovny a zasláno potvrzení o registraci. Po přidělení čísla provozovny může chovatel přesunout živá zvířata na svou provozovnu. K registraci

musí přistoupit osoba, která se chce stát chovatelem a má v úmyslu vlastnit a chovat na své provozovně tyto hospodářská zvířata:

- skot (od 1ks),
- tuři mimo skot – jak, bizon, zubr (od 1ks),
- ovce, kozy (od 1ks),
- koně, osli a jejich kříženci (od 1ks),
- běžci – pštros, kivi, emu (od 1 ks),
- prasata (od 2ks),
- včely,
- drůbež.

Po zaevidování chovatele do ústřední evidence má chovatel povinnost vést stájový registr a to v papírové nebo elektronické podobě, ve kterém eviduje všechna hospodářská zvířata ve své provozovně. Při koupi, přísunu nebo prodeji, odsunu zvířat z provozovny posílá chovatel hlášení na ústředí ČMSCH, zde si opět může vybrat mezi papírovou nebo elektronickou podobou (4).

1.4 Přímý prodej ze dvora

Přímý prodej ze dvora znamená, že chovatel může své produkty vypěstované na farmě prodat přímo koncovému zákazníkovi v malém množství, aniž by musel být registrovaný prodejce. Tento prodej má svá určitá omezení, kterými se zabývá legislativní úprava zákona 166/1999 Sb., veterinární zákon §27a a vyhláška č. 289/2007 Sb., o veterinárních a hygienických požadavcích na živočišné produkty, které nejsou upraven předpisy EU. Pro různé kategorie produktů jsou určeny tyto podmínky:

- Čerstvé drůbeží maso - do maximální roční produkce 2000 ks krůt, hus nebo kachen, do 10 000 ks ostatní drůbeže. Malému množství se rozumí 10 ks/týden, nesmí být dále distribuováno a musí být prodáno přímo z farmy, na nejbližším tržišti nebo v místním maloobchodě.
- Čerstvé králičí maso - chovatel může prodávat neporcované čerstvé králičí maso za podobných podmínek jako drůbeží maso, tj. 10 ks týdně.

- Syrové mléko- syrové mléko a smetana nesmí být prodáváno do oběhu k lidské spotřebě, s výjimkou prodeje přímo v místě výroby konečnému spotřebiteli, a to v malých množstvích. Malé množství je takové, které odpovídá denní spotřebě tohoto mléka v domácnosti spotřebitele.
- Čerstvá vejce-čerstvá vejce nesmí být dále uváděna do oběhu, mohou být distribuována v tržnici nebo tržišti, přímo ze dvora farmy. Za malé množství se považuje 60 vajec jednomu konečnému spotřebiteli. Za malé množství distribuováno do maloobchodní prodejny se považuje nejvýše 60 vajec/týden.
- Včelí produkty- včelí produkty chovatel může prodávat na tržnici, tržišti či v maloobchodní prodejně a to opět v malém množství, kterému se rozumí maximálně 2 tuny ročně, med nesmí být uváděn dále do oběhu (6).

1.5 Ubytování, agroturistika

Agroturistika je specifická forma venkovského cestovního ruchu. Dovolená strávená formou agroturistiky je spojená s aktivním odpočinkem. Turisté jsou ubytování na farmách, kde zemědělcům pomáhají s pravidelnými a jednoduchými pracemi. Pro poskytování agroturistiky je nutné na farmě zřídit ubytovací zařízení, kde hosté mohou přebývat,respektive přespat během jejich návštěvy na farmě. Ubytování bude provozováno bez stravování, tak aby se jednalo o živnost volnou a to konkrétně živnost nazvanou ubytovací služby. Do budoucna je možné počítat s rozšířením o stravovací služby, v této situaci bude nutné získat živnost řemeslnou, konkrétně hostinskou činnost, u které je nutno doložit kromě všeobecných podmínek popsaných výše také odbornou způsobilost. Odborná způsobilost pro uvedenou živnost je stanovena v §21 a 22 živnostenského zákona, dle §21 se odborná způsobilost prokazuje:

- výučním listem nebo vysvědčením z příslušného studijního oboru střední odborné školy kratšího než 4 roky a doložením o vykonání tříleté praxe v oboru nebo
- maturitním vysvědčením z příslušného studijního oboru střední odborné školy nebo učiliště či gymnázia s předměty odborné přípravy a doložením o absolvování dvouleté praxe v oboru nebo

- diplomem nebo jiným dokladem o absolvování bakalářského nebo magisterského studia v příslušném oboru a doložením o absolvování jednoleté praxe (1).

1.6 Dotační programy

Hlavním zdrojem dotačních příspěvků pro rozvoj zemědělských subjektů v ČR je Ministerstvo zemědělství (dále jen „MZe“), které přerozděluje finance z programu rozvoje venkova (dále jen „PRV“). Finance do tohoto programu jsou čerpány z Evropské unie, o množství financí přidělených pro ČR rozhoduje společná zemědělská politika Evropské unie. PRV ČR na období let 2014-2020 není v aktuální chvíli (2. 4. 2014) ještě schválen, tudíž přesné dotační programy, které by měly být vypsány v průběhu zmiňovaných let, nejsou známy. Můžeme tedy zatím jen odhadovat ze zkušeností z minulých let, jaké dotační programy budou vypsány. Je avizována podpora živočišné výroby, znovu získání potravinové soběstačnosti ČR, podpora obměny generace zemědělců (8).

Další dotační platbou, kterou MZe přerozděluje, je přímá platba. Přímou platbou se rozumí, vyplacení dotace na 1 ha obhospodařované půdy zemědělcem. ČR aplikuje pro výplatu přímých plateb systém jednotné platby na plochu (SAPS – Single Area Payment Scheme). Může o ni zažádat právnická či fyzická osoba obhospodařující zemědělskou půdu, která splní podmínky. Základní podmínkou pro poskytnutí dotace je minimální výměra 1 ha zemědělské půdy. Další podmínkou je, že tato půda musí být vedena v Evidenci využití zemědělské půdy tzv. LPIS (8,9).

1.7 Podnikatelský plán a jeho struktura

Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, který vytýčí hlavní cíle podnikání, zjistí finanční náročnost projektu, pomůže odhalit krizová místa. V neposlední řadě je to důležitý dokument pro majitele a manažery firmy pro jejich rozhodování o řízení firmy, taktéž pro investory je podkladem pro rozhodování o investování či neinvestování do rozvoje firmy. Slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů. Sledováním vytýčených cílů a porovnání s realitou, lze reagovat na

danou situaci, ve které se projekt nachází, zjistit kde se případně neshoduje s plánem a dále tyto odchylky korigovat.

Podnikatelský plán je živý dokument, tudíž je třeba jej aktualizovat a přizpůsobovat okolnostem během průběhu jeho realizace. Aktualizování plánu v každé fázi zajistí plánování. Plánovat je potřebné ve všech fázích podnikání a to během života podniku, poklesu i prodeje podniku. Druhy a dělení plánů, které se mohou v podnikatelském plánu vyskytnout:

- marketingové plány,
- výrobní plány,
- organizační plány,
- finanční plány.

Plány z hlediska termínování dále můžeme dělit na:

- krátkodobé neboli operativní plány,
- střednědobé neboli taktické plány,
- dlouhodobé neboli strategické plány.

Na internetu a v literatuře je možné najít mnoho struktur podnikatelského plánu. Každý podnikatel, podnik jej vytváří za jiným účelem a pro jinou cílovou skupinu osob, proto se nedá mluvit o jedné univerzální šabloně pro sestavení podnikatelského plánu, avšak určité informace by se měly objevit v každém podnikatelském plánu:

- titulní strana,
- exekutivní souhrn,
- analýza trhu,
- charakteristika podniku a jejich cílů,
- výrobní plán,
- marketingový plán,
- organizační plán,

- hodnocení rizik,
- finanční plán,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

Délka podnikatelského plánu se odvíjí, dle toho za jakým účelem je sestavován. Je zřejmé, že podnikatelský plán vytvářený akciovou společností, bude rozsáhlejší a propracovanější než podnikatelský plán malého živnostníka (5,6).

1.8 SLEPTE analýza

SLEPT analýza bývá označována jako prostředek pro zjištění změn okolí a odhalení budoucích vývojových trendů, které mohou firmu při rozvoji ovlivňovat. Využívá se jako jedna ze základních analýz při vzniku podnikatelského plánu, pomáhá firmě k bližšímu poznání prostředí, ve kterém chce podnikat. Analyzují se tyto faktory:

- sociální faktory - trh práce, demografický vývoj populace, úroveň vzdělání, vnímání korupce aj.,
- legislativní faktory - soudy, pracovní právo, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele aj.,
- ekonomické faktory - přímé a nepřímé daně, státní dotace, inflace, průměrná mzda, úrokové míry aj.,
- politické faktory – politické trendy a postoje k podnikání, politická stabilita, daňová politika aj.,
- technologické faktory – rychlost vývoje, důsledky vývoje internetu, podpůrné technologie.
- ekologické faktory – přístup k ochraně životního prostředí, ochrana ohrožených druhů, míra podpory s využíváním obnovitelných zdrojů (5).

1.9 SWOT analýza

SWOT analýzu lze definovat jako obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a hodnotí významnost faktorů z pohledu silných (Strenghts) a slabých

stránek (Weaknesses) zkoumaného objektu, v našem případě samotného podnikatelského záměru a budoucího podniku. Dále identifikuje a hodnotí významnost z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), kterým bude náš objekt vystaven. Je třeba zmínit, že silné a slabé stránky jsou vnitřními faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a které samy o sobě můžeme ovlivňovat (například kvalitu našeho personálu), zatímco hrozby a příležitosti jsou vnějšími faktory, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme určitým přizpůsobením reagovat (5).

Silné stránky (Strenghts)	**Slabé stránky (Weaknesses)**
- *vysoká produktivita práce*	- *neznalost trhu*
- *výborná poloha*	- *nejsou odborné znalosti*
- *značka, patenty*	- *zastaralé stroje*
Příležitosti (Opportunities)	**Hrozby (Threats)**
- *rychle rostoucí trh*	- *silná konkurence*
- *na trhu není monopol*	- *složitost zákonů*
- *dotace*	- *legislativa*

Obr. č. 1: Příklad SWOT analýzy, vlastní zpracování dle (5).

1.10 Porterova analýza

Porterův model konkurenčních sil zkoumá potenciální, reálnou konkurenci pro námi zvolený podnik. Zkoumá chování konkurence, sílu konkurence, bariéry vstupů konkurenčního prostředí. Následuje vymezení pěti zobecněných oblastí, kterými se zabývá a porovnává je ve vztahu k existující či budoucí konkurence:

- Vnitřní konkurence – konkurence podnikající nebo začínající podnikat ve stejné oblasti či typu podnikání.
- Nová konkurence – nové subjekty vstupující na náš trh nebo subjekty, které hodlají vstoupit na náš trh. Zjišťování tohoto rizika není jednoduché, jelikož jej můžeme určovat jen pomocí odhadu a podle atraktivnosti trhu, odhadu budoucího vývoje trhu, úrovně konkurence, vstupních bariér na trh.

- Zpětná integrace – vznik nové konkurence z pohledu dodavatelského řetězce. Naši odběratelé se rozhodnout zajišťovat námi poskytované služby či produkty vlastními silami.
- Dopředná integrace – jedná se o obrácený případ předešlého rizika zpětné integrace v odběratelském řetězci. Dodavatel se rozhodne rozšířit své podnikání o tu část podnikání, kterou provozuje jeho odběratel.
- Riziko substitutů – zákazník či odběratel se rozhodne nahradit náš produkt jiným a to více či méně podobným (5).

1.11 Marketingový plán

Jak získat zákazníky? Za jakou cenu? Jakým druhem reklamy? Na tyto a další otázky odpoví marketingový plán. Marketingový plán dále objasňuje, jakým způsobem budou produkty propagovány a oceňovány. Je zde uveden odhad objemu produkce, z kterého následně lze odvodit odhad ziskovosti podniku. Marketingový plán by měl obsahovat nejen orientaci na současnost a krátkodobou budoucnost, ale také racionální úvahy o dlouhodobější budoucnosti, rozvoji produktů a služeb.

1.12 4P marketingového mixu

Marketingový plán obsahuje také návrh marketingového mixu 4P. Ve zkratce 4P marketingového mixu jsou obsaženy následující pojmy:

- Produkt (product) – charakteristika našeho produktu či služeb.
- Price (cena) – posouzení námi stanovené cenové politiky ve vztahu ke konkurenci, zákazníkům a partnerům.
- Promotion (propagace) – způsoby a metody zviditelnění podniku a jeho produktů na trhu.
- Place (umístnění, distribuce) – řeší distribuci našeho produktu nebo služeb všem zákazníkům (5).

1.13 Organizační plán

Obecně organizační plán obsahuje informace o tom, jaké druhy znalostí a dovedností bude majitel potřebovat k podnikání, jak kvalifikovaný personál bude třeba pro provoz podniku, od koho a kam neboli jakým směrem budou proudit informace, dále je zde určena nadřízenost a podřízenost vedoucích, která je znázorněna v organizační struktuře podniku (5).

1.14 Finanční plán

Finanční plán je nedílnou součástí podnikatelského plánu. Určuje, jaké množství investic bude zapotřebí. Spojuje představy a touhy vlastníků podniku s realitou. Ověřuje reálné provedení podnikatelského záměru. Je sestavován dle podnikové strategie na určitý časový horizont. Krátkodobý (operativní) finanční plán bývá sestavován v kratším horizontu jednoho roku, je podrobnější než dlouhodobý (strategický) finanční plán, který se sestavuje na období přesahující jeden rok např. 3-5 let. Finanční plán obsahuje odhad rozvahy, odhad příjmů a výdajů, vývoj hotovostní toků a to v horizontu 3 let (5).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Kapitola analýza současného stavu obsahuje základní údaje podniku, jeho historii, produktech a službách, charakteristiku trhu kam vstupuje, analýzu konkurence, SWOT analýzu, SLEPTE analýzu.

2.1 Základní údaje o trhu

Farma NAVRÁTIL bude mít sídlo v Jihomoravském kraji, poblíž města Kyjov a to v obci Svatobořice-Mistřín (prostory v osobním vlastnictví). Trh budeme analyzovat ve více okruzích. Předpokládá se, že ne všechny produkty, služby farmy budou dostupné pro zákazníky z celé ČR. Například je logické, že zákazník z Aše nebude dojíždět přec celou ČR pro čerstvá vejce, proto pro různé produkty, služby – různá analýza. Jiný příklad je u firmy z Prahy, která si může dovolit pořádat školení a teambuildingovou akci 250 km vzdálenou od své hlavní pobočky.

2.2 Potenciální zákazník – prodej čerstvých potravin ze dvora

První část analýzy potenciálního zákazníka se bude zabývat prodejem čerstvých potravin přímo ze dvora. Nejprve bude vymezen počet potenciálních zákazníků. S přibývajícími aférami se zahraničními potravinami a jejich pochybnou kvalitou, trh zákazníků preferující české potraviny roste. Většina obyvatelstva z měst nemá prostorové ani časové možnosti vypěstovat si vlastní potraviny, proto předpokládejme, že zákazník bude bydlet ve městě a nebude mu dělat problém ujet okolo 50 km jednou za 2 měsíce, aby si mohl nakoupit čerstvé potraviny. Předpokládáme, že zákazníci bydlící nejvzdáleněji tj. až 50 km, budou jezdit hlavně pro čerstvé maso a suroviny, které si mohou uchovat delší dobu zamražené. Zákazníkům, kteří bydlí v kratší vzdálenosti tj. do 20 km, nebude dělat problém dojíždět pro čerstvé potraviny jednou za týden, tak aby jim vydrželi potraviny v chladu čerstvé po celý týden. Pro zjištění počtu potenciálních zákazníků byl proveden výčet větších měst v okruhu zhruba 50 km plus odhad okolních vesnic, byl zjištěn jejich počet obyvatel dle posledního sčítání lidu, domů a bytů. Z celkového počtu obyvatel je dále vypočítáno obyvatelstvo ekonomicky aktivní podle míry ekonomické aktivity. Míra ekonomické aktivity je brána jako podíl počtu zaměstnaných a nezaměstnaných, tedy pracovní síly, na počtu osob starších 15 let Z této hodnoty je vypočítáno zaměstnané obyvatelstvo uvedených obcí procentem

zaměstnaných obyvatel. Procento zaměstnaných obyvatel je vypočítáno rozdílem nezaměstnanosti a celkovým procentem obyvatelstva žijící v uvedených obcí. Ke zjednodušení výpočtů a pro přehlednost je použit tabulkový software. Výsledná analýza je znázorněna v následující tabulce:

Město	*Vzdálenost (km)*	*Celkový počet obyvatel*	*Obyvatelstvo eko. aktivní (58,6%)*	*Obyvatelstvo ekonomicky aktivní-zaměstnáno (90,9%)*
Brno	54	378 327	221700	201525
Kyjov	2	11 483	6729	6117
Vyškov	39	21 496	12597	11450
Kroměříž	45	28 926	16951	15408
Uherské Hradiště	31	25 343	14851	13500
Uherský Brod	46	16 777	9831	8937
Veselí nad Moravou	22	11 471	6722	6110
Hodonín	21	25 094	14705	13367
Břeclav	41	24 925	14606	13277
Slavkov u Brna	30	6 224	3647	3315
Otrokovice	46	18 327	10740	9762

Tabulka č. 1: Výpočet potenciálních zákazníků, vlastní zpracování dle (10,11).

Součet obyvatel, kteří jsou ekonomicky aktivní, zároveň zaměstnáni a bydlí v okruhu 50 km od sídla naší farmy, je výsledkem našich potenciálních zákazníků a to je **302 768** obyvatel. Tento počet obyvatel se může stát našimi zákazníky, avšak není jisté, kolik z nich se stane reálným a pravidelným zákazníkem (10,11).

2.3 Potenciální zákazník - agroturistika

Našimi potenciálními zákazníky v agroturistice budou zejména rodiny s dětmi ve věku od 3 do 15 let, působnost farmy pro tuto kategorii zákazníků bude zaměřena na větší města v ČR a SR. SR protože je zde nízká komunikační bariéra. V budoucnu je pravděpodobné zacílení se na Prahu, jakož to na trh kde žije ekonomicky nejsilnější obyvatelstvo ČR. Pro zjištění počtu potenciálních zákazníků, kteří by naši farmu využili jako agroturistické ubytování, budou potřebné údaje o počtu dětí v jednotlivých městech. Počet dětí bude brán jako rozhodující faktor proto, že ve statistikách o domácnostech jsou zahrnuty i rodiny bez dětí a naopak zde nejsou zahrnuty „rodiny“,

které děti mají, ale nejsou v manželském vztahu. Dle českého statistického úřadu se děti podílí zhruba 17,1% na skladbě obyvatelstva ČR, dle slovenského statistického úřadu na Slovensku je podíl 21,6%. V následující tabulce je vypočítán počet rodin s dětmi (zahrnuty i nemanželské rodiny). Výpočet je podílem počtu dětí a průměrnou porodností žen 1,49 dítěte na jednu matku v ČR, 1,4 v SR:

Město	*Počet dětí*	*Počet rodin s dětmi*
Praha	212 587	142 676
Brno	65 711	44 102
Ostrava	51 720	34 711
Plzeň	29 017	19 474
Olomouc	17 107	11 481
České Budějovice	16 054	10 774
Zlín	12 998	8 723
Liberec	17 484	11 734
Hradec Králové	16 115	10 816
Jihlava	8 680	5 825
Bratislava	90156	64397
Žilina	17555	12539
Nitra	16924	12088
Bánská Bystrica	17143	12245

Tabulka č. 2: Počet domácností, vlastní zpracování dle (11, 20)

V součtu rodin s dětmi v jednotlivých městech se může stát našimi zákazníky **401 588** rodin. V dnešní moderní době, kde vzdálenost již nehraje tak velkou roli jako dříve, je spousta alternativních způsobů jak strávit volný čas potažmo dovolenou, je těžké určit, jak velké množství rodin zvolí formu agroturistiky jako dovolenou (11, 19).

2.4 Potenciální zákazník - firemní teambuilding, firemní školení

Poslední část hledání potenciálního zákazníka je věnována menší firmám (do 50 zaměstnanců) a především středním firmám (do 250 zaměstnanců), které se dále dělí na menší úseky, divize či sekce. Firmám bude nabízen školicí salónek pro 10 lidí, tak aby firmy mohly vést své školení v užším okruhu pro jednotlivé úseky firmy, což zapříčiní vyšší míru individuálního přístupu ze strany školitele k zaměstnancům firmy a přispěje k vyšší kvalitě školení. Rozvržení školení pro celou firmu po úsecích znamená pro

farmu stabilní příjem po delší časový úsek. Mezi školeními a po jejich ukončení budou firmám nabízeny různé teambuildingové akce např. Moravská zabijačka, výlet do vinného sklípku atd. V tabulce je znázorněn počet malých a středních firem podnikající na území ČR, které se mohou stát potenciálním zákazníkem farmy.

Právní forma	*Počet zaměstnanců*	
	11 - 50	*51 - 250*
	Počet firem	
Živnostník nezapsaný v OR	3 662	154
Fyzická osoba podnikající dle jiných zákonů než živnostenského a zákona o zemědělství	709	50
Veřejná obchodní společnost	155	21
Společnost s ručením omezeným	25 323	5 031
Komanditní společnost	47	43
Akciová společnost	3 021	2 092
Družstvo	685	346

Tabulka č. 3: Malé a střední podniky v ČR, vlastní zpracování dle (12).

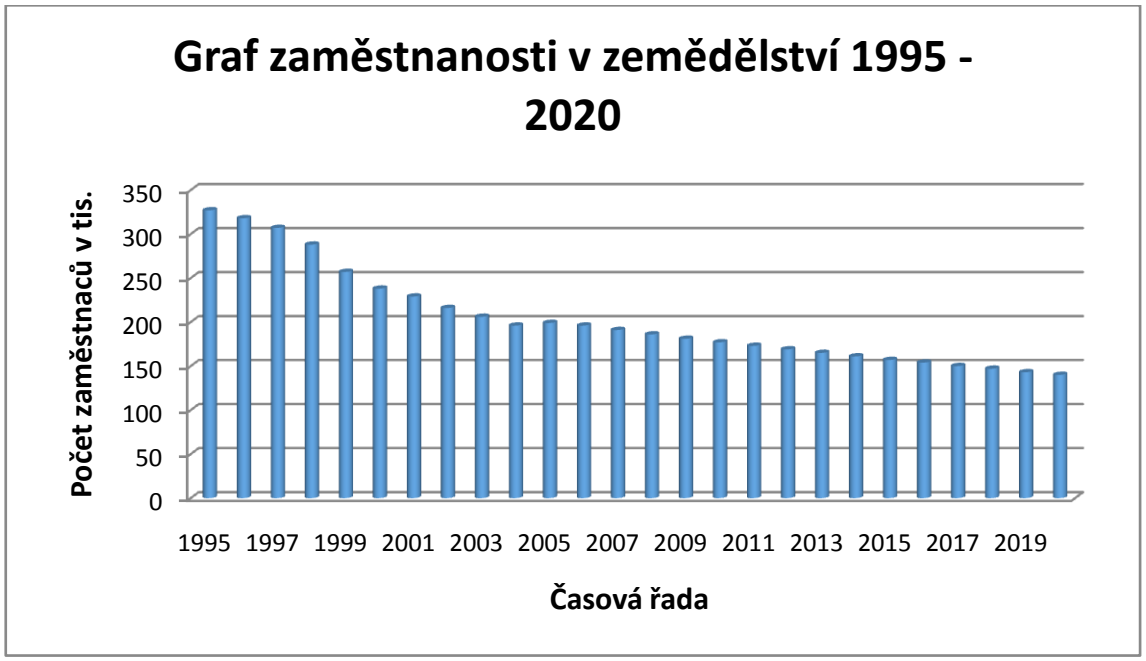
2.5 SLEPTE analýza

Je vnější analýzou okolí firmy, dělí se na pět oblastí. Vnější okolí firmy se může během let různě měnit a tyto změny mohou mít dopad na fungování firmy a její budoucí chod. Faktory ovlivňující fungování firmy a zahrnující analýza SLEPT se dělí na sociální faktory, legislativní faktory, ekonomické faktory, politické faktory a technologické faktory.

2.6 Sociální faktory

Trh práce v zemědělství je dost nestálý, protože zemědělství jako takové je sezónní zaměstnavatel. Mladí lidé toužící po jistotě v tomto oboru práci nehledají, tuší, že by po půl roce museli hledat jinou práci. Taktéž pro mladé lidi není zemědělství atraktivním oborem, ve kterém by chtěli pracovat, ba naopak pro ně vystupuje jako „špinavé“ zaměstnání. Neatraktivnost a nestálost zaměstnání jsou navenek největšími

problémy, proč se zvyšuje věkový průměr zemědělců. Od roku 1995 do roku 2014 poklesla zaměstnanost v zemědělství o 166 tisíc zaměstnanců na 161 tisíc zaměstnanců, tempo poklesu v letech 1995-05 bylo 4,9%, v letech 2005-2014 to bylo 2,3%. Podíl zaměstnanců nad 65 let vzrostl z 1,5% v roce 2000 na 5,9% v roce 2010. Naopak nejnižší věková struktura do 24 let se téměř nezměnila a posunula se o jednu desetinu na 5,9%. Věková struktura se posouvá k vyšším věkovým skupinám. V následujícím grafu je znázorněn tento pokles a je zde i odhadovaná prognóza dalšího poklesu do roku 2020. Při této prognóze lze odhadovat, že v budoucnu bude těžké najít kvalitní a kvalifikované zaměstnance (13,14).



Graf č. 1: Zaměstnanost v zemědělství 1995-2020, vlastní zpracování dle (14).

Směr posledních let v potravinovém průmyslu je podporovat české potraviny. Kvalitu českých potravin potvrzuje i průzkum provedený potravinářskou inspekcí, která v obchodech nachází nejnižší pochybení u českých výrobků. To samozřejmě zaznamenávají i spotřebitelé a tento fakt se zobrazuje ve zvýšené poptávce po vypěstovaných potravinách v domácím prostředí (21).

Zájem o agroturistiku každým rokem stoupá, je to především dáno tím, že dospívá generace mladých lidí, kteří mají své potomky, ale nemají příbuzné na venkově. Touto

formou chtějí dětem dopřát poznání venkovského života, jakého poznávali oni při pobytu na vesnici u prarodičů (22).

2.7 Legislativní faktory

Legislativní prostředí v ČR je velice nestálé, rok co rok se upravují a vytváří nové ustanovení, mění se různé sazby a vchází v platnost nové zákony, nejen na úrovni ČR ale i EU. To vše přispívá k nestálosti podnikatelského prostředí, k navyšování byrokracie a ovlivňování rozhodování podnikatelů. EU ovlivňuje podnikatelské prostředí v zemědělství např. zákazy používání ochranných látek rostlin, různými omezeními používání názvů např. pomazánkové máslo, marmeláda či rum.

Osoba samostatně výdělečně činná a to konkrétně soukromý zemědělec se musí řídit mnoha zákony, mezi základní patří:

- Zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství,
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

V prvním výše uvedeném zákonu nalezneme základní definici soukromého zemědělce, úlohu státu v zemědělství, podmínky pro získání licence soukromého zemědělce, evidenci využití půdy, evidence krajinných prvků apod. Druhý uvedený zákon definuje osobu samostatně výdělečně činnou, definuje druhy živností a podmínky pro jejich získání.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce se farmy NAVRÁTIL zatím nijak nedotýká, jelikož nebude mít v počátečních letech zaměstnance. Je třeba si jen dávat pozor na nelegální zaměstnání přes živnostenský list tzv. Švarc systém. Tento pojem upravuje předpis č. 1/2012 Sb., který změnil zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony. Jako každá jiná podnikající osoba musí farma odvádět daně z příjmů, z vlastnictví nemovitostí a pozemků, platit zákonné pojištění, vést účetnictví nebo daňovou evidenci, tyto a další nutnosti upravují následující zákony:

- Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví,
- Zákon č. 338/1992 Sb., zákon o dani z nemovitostí,
- Zákon č. 16/1993 Sb., zákon o dani silniční,
- Zákon č. 592/1992 Sb., zákon o pojistném na veřejném zdravotním pojištění,
- Zákon č. 589/1992 Sb., zákon o pojistném na sociální zabezpečení.

Jak již bylo zmíněno v úvodní teoretické části prodej ze dvora má svá určitá omezení, kterými se zabývá legislativní úprava zákona 166/1999 Sb., veterinární zákon §27a a vyhláška č. 289/2007 Sb., o veterinárních a hygienických požadavcích na živočišné produkty. Ochranu zvířat na farmě zajišťuje zákon č.246/1992 Sb., zákon na ochranu zvířat proti týrání, ve znění pozdějších předpisů.

Legislativa zabývající se ekologickým zemědělstvím na úrovní EU je řešena v nařízení Rady 834/2007 a nařízení Komise 889/2008. Legislativa na úrovní ČR je řešena v zákoně č. 242/2000 Sb., a ve vyhlášce Mze č. 16/2006 Sb. Ekologické zemědělství je nutné zaregistrovat u MZe ČR. Dále je kontrolováno splňování norem pomocí tří kontrolních organizací a to organizací BIOKONT (certifikace BIO), KEZ (kontrola ekologického zemědělství), ABCERT (bio-kontrola).

Stejně tak jako v ostatních odvětví podnikání je třeba legislativu dodržovat. Legislativa zaměřená na zemědělství není velkou překážkou pro vstup do odvětví, naopak byrokratické vyřizování spojené se zemědělství a farmou se jeví jako větší bariéra, a to hlavně z důvodu času. Tato skutečnost se již odráží v možnosti získání zemědělské licence a živnostenského oprávnění, která je podmíněna splněním základních podmínek pro podnikající osoby.

2.8 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory ovlivňující naše podnikání patří:

- HDP,
- tržby v zemědělství,

- ceny zemědělských výrobců,
- podíl nezaměstnaných osob,
- průměrná reálná mzda,
- počet ekonomických subjektů,
- počet ubytovaných hostů.

Pro farmu jsou tyto ukazatelé důležité proto, že naznačují, jak se bude vyvíjet ekonomika ČR, zda bude růst či klesat kupní síla obyvatelstva a ekonomický subjektů, tedy zda je dobré v této chvíli startovat podnikání, zda dodavatelé z řady zemědělských subjektů budou zvyšovat či snižovat ceny za zboží, zda roste či klesá zájem o turistiku v JMK.

Hrubý domácí produkt ČR ve 4. čtvrtletí roku 2013 stoupl o 1,2% proti předchozímu roku, tržby v zemědělství se propadly o 0,7% proti předchozímu roku, ve kterém stouply o 3,1%, ceny zemědělských výrobců v únoru 2014 klesly o 4,2%,podíl nezaměstnaných osob ve věku 15-64 let byl v dubnu 2014 8,3%, průměrná reálná mzda klesla o 2,9% (15).

Ukazatel	*Hodnota %*
HDP	+1,20%
Tržby v zemědělství	- 0,70%
Ceny zemědělských výrobců	- 4,20%
Podíl nezaměstnaných osob	8,30%
Průměrná reálná mzda	- 1,30%

Tabulka č. 4: Makroekonomická data ČR 2013-14, vlastní zpracování dle (15).

Makroekonomická data pro rok 2013 v Jihomoravském kraji se liší od těch celorepublikových. Hrubý domácí produkt klesl o 0,4%, průměrná mzda stoupla o 1,0%, podíl nezaměstnaných osob v JMK v dubnu 2014 byl 9,08%, počet ekonomický subjektů vzrostl o 2,1%, počet hostů kteří se ubytovali v JMK stoupl o 7,2% (16).

Ukazatel	*Hodnota %*
HDP	- 0,40%
Počet ekonomických subjektů	+ 2,10%
Podíl nezaměstnaných osob	9,08%
Počet ubytovaných hostů	+ 7,20%
Průměrná reálná mzda	+ 1,00%

Tabulka č. 5: Makroekonomická data JMK 2014, vlastní zpracování dle (16).

Makroekonomická data znázorněna v předešlých tabulkách nám naznačují, v jaké ekonomické situaci se ČR nachází. V první tabulce například vidíme, že ceny zemědělských výrobců klesají, což nám může pomoci při hledání dodavatelů některých surovin mezi zemědělci, avšak není to pro nás výhodné při konečném prodeji zákazníkovi. Tržby zemědělců odvíjené od cen logicky klesly. HDP na úrovni ČR roste, avšak v JMK zaznamenal pokles, v opačném gardu se vyvíjí průměrná reálná mzda, která v JMK roste, to pro naši farmu znamená zvyšování kupní síly zákazníků, tudíž více potenciálních zákazníků si může dovolit nakoupit kvalitní potraviny, avšak tento fakt koliduje s vysokou nezaměstnaností, která se v JMK vyskytuje. Počet ubytovaných hostů v JMK indikuje, že JMK má navyšující turistický potenciál, tudíž naše vize agroturistiky by mohla uspět.

Pokud by farma uvažovala o podnikatelském úvěru, poskytnutá úroková míra bankou se bude odvíjet od ekonomického hospodaření farmy, na jaký účel bude poskytnut, jak velkou částku si farma půjčí, na jakou délku bude úvěr poskytnut a dalších individuálních hodnocení dané banky. Není však jisté, že podnikatelský úvěr bude poskytnut. Každá banka má své individuální požadavky, které je nutné splnit.

2.9 Politické faktory

Politická situace v ČR je v porovnání s jinými státy poměrně stálá. Běžným koloběhem politického života v ČR je, že po ukončení čtyřleté vlády jedné strany (mnohdy i předčasně), většinou přichází nespokojenost občanů a nastupuje čtyřletá vláda opozice, tudíž původní zamýšlené reformy nejsou dokončeny. Podnikatelé nevědí, na které reformy se připravovat a jak. Nejasnost a nejistota politického rozhodování přenáší tuto nejistotu na podnikatele při rozhodování o budoucím vývoji firem. Tento

vývoj má negativní dopad na českou ekonomiku. Politické postoje k podnikání jsou spíše pozitivní, podnikání je chápáno jako důležitá součást české ekonomiky. Českou politiku ovlivňují taktéž rozhodní EU a její nařízení. Na úrovni EU se rozhoduje o budoucí společné zemědělské politice v letech 2014-2020, o přerozdělování dotací, o nových dotačních titulech, které naší farmě mohou pomoci v jejím rozvoji.

2.10 Technologické faktory

Technologický pokrok v zemědělství je neopomenutelný. Tento fakt potvrdil veletrh TECHAGRO 2014 pořádaný na brněnském výstavišti na přelomu března a dubna. Počet návštěvníků dosáhl k 120 tisícům a taktéž počtem vystavovatelů se stal tento veletrh nejúspěšnějším, který je na brněnském výstavišti pořádán a třetí největší výstavou zaměřenou na zemědělství v Evropě. Zájem odborníků, vystavovatelů a návštěvníků predikuje růst poptávky po zemědělské technice a jejím budoucím vývoji. Technologický pokrok je jedním z faktorů, proč byl a je zaznamenáván pokles absolutního čísla zaměstnanců v zemědělství. Práci, kterou dříve vykonávalo několik zaměstnanců, díky technologickému pokroku dnes zvládne jeden. Trend vývoje je zaměřen na snižování provozní nákladů, na snižování časové náročnosti a na zvyšování obhospodařované plochy. Vlivem technologického vývoje v zemědělství se tato práce stává šetrnější pro vnější prostředí a to především díky vývoji nových motorů, které produkují nižší množství emisí do ovzduší. Vývojem nových technologií se práce stává rychlejší a pohodlnější, tudíž je možné obhospodařit větší množství půdy v méně lidech a tím ušetřit náklady na lidský kapitál, dále se práce stává méně fyzicky náročná, což přispívá k předcházení pracovních úrazů a jejím trvalým následkům. Díky technologickému pokroku v potravinovém průmyslu, můžeme potraviny uchovat déle čerstvé a zákazníkům nabízet stálou kvalitu.

2.11 Ekologické faktory

Zemědělství je možné provozovat pod hlavičkou ekologického zemědělství. Ekologické zemědělství je podporováno nejen národní politikou, ale také dotacemi EU. Při tomto způsobu obhospodařování krajiny je dbáno na zachování přirozeného rázu přírody, šetření neobnovitelných zdrojů a ochranu životního prostředí. Nesmějí se používat chemické pesticidy a chemická hnojiva. Proto při absenci pesticidů hrozí

přemnožení škůdců, kteří mohou ničit úrodu, avšak zemědělec nesmí použít chemikálie. Při produkci potravin v ekologickém zemědělství je možné získat certifikované označení BIO potravin, toto označení by mělo poukazovat na vyšší kvalitu potravin a nepoužívání chemikálií při výrobě. Legislativa zabývající se ekologickým zemědělstvím je popsána v odstavci legislativní faktory.

Ekologické faktory ovlivňující naši farmu jsou především v dodržování zásady střídání plodin a dodržování proti erozních zásad. Pro bližší vysvětlení uvedu příklad na pěstování řepy, která je vysoce energetickým krmivem pro zvířata a proto potřebuje více živin v půdě. Tato plodina by se neměla pěstovat na stejném místě po čtyři roky, tak aby půda nabyla živiny, které vydala na růst řepy. Toto opatření lze zkrátit na tři roky při používání statkových hnojiv, které jsou výživnější než chemická hnojiva. Proti erozní opatření je nutné dodržovat v kopcích a svazích, kde hrozí při vyšší intenzitě srážek odplavení ornice – nejdůležitější část půdy, a tím snižování efektivnosti využití dané lokality. Tomuto lze předejít nepoužíváním širokořadých plodin na těchto místech – kukuřice, řepa, brambory atd., ideální plodinou zabraňující odplavování je tráva. Farma musí také zacházet dle pravidel se statkovými hnojivy. A to konkrétně skladovat je na místě, nejlépe zpevněném, tak aby tekutiny vytékající z hnojiva nemohly prosáknout do půdních vod.

2.12 SWOT analýza

SWOT analýza rozebírá silné a stránky vnitřního prostředí, tedy toho prostředí které sama farma může ovlivnit a vnějšího prostředí, ve kterém se nachází námi neovlivnitelné hrozby a příležitosti, můžeme se na ně pokusit připravit a reagovat. Jelikož se jedná o firmu, která má již z malé části svou historii a z části se bude zakládat, můžeme ke SWOT analýze využít některé poznatky z minulých let.

2.13 Strenghts (Silné stránky)

- *Dlouholetá tradice hospodaření v rodině.*

  Zkušenosti předávané z generace na generaci zajišťují se vyvarování zásadní a začátečnických chyb v hospodaření, pomáhají rychlejšímu adaptování se na místní podmínky.

- *Nasmlouvané zakázky dopředu.*

  Tradice fungování farmy a prodej nadbytečných surovin v dřívějších dobách, pomohlo k získání stálých zákazníků, kteří se rádi vrací pro čerstvé suroviny. Na vepřové maso jsou nasmlouvané zakázky 6 měsíců dopředu.

- *Prvotřídní masné plemeno skotu Charolais.*

  Francouzské masné plemeno Charolais patří mezi nejoblíbenější chované plemeno v ČR, stejně tak na naší farmě. Je to způsobeno jeho vysokou masnou užitkovostí a denním přírůstkem až 2 kg. Rozdíl mezi kvalitním a nekvalitním plemen je v konečných tržbách až 30.000 Kč na jednom kusu skotu. Tato silná stránka lze dále rozvíjet výběrem vhodných dodavatelů telat.

Obr. č. 2: Francouzské masné plemeno Charolais, vlastní zdroj.

- *Barterový obchod*

  V JMK převládá díky teplému podnebí rostlinná výroba nad živočišnou. Chov skotu se zde stále omezuje. Absencí chovu zvířat chybí statková hnojiva. Naše farma produkuje nadprodukci statkového hnojiva. Tato nadprodukce by se stala po určitém čase slabou stránku až hrozbou pro naši farmu. Pomocí barterového obchodu je vyměňován za krmné brambory či pšenici, tudíž ze slabé stránky je proměněn v silnou.

- *Teplé podnebí.*

  Nejteplejší podnebí, které se nachází na jihu Moravy, umožňuje dvojí úrodu. Dvojí úroda v tomto případě není myšlena jako dvojí úroda pšenice a jiných obilovin. Po sklizni obilovin je možné zasadit určité druhy rostlin jako je vodnice, hořčice setá, které lze zasadit v polovině sezóny a na konci sezóny sklidit jako plnohodnotné krmivo pro zvířata.

- *Přímé doporučení zákazníků.*

  Jak již bylo zmíněno v úvodním odstavci silných stránek, díky tradici již byl vytvořen malý okruh stálých zákazníků. Tito zákazníci jsou spokojení, proto se vrací a dělají nám nejlepší reklamu – doporučují nové zákazníky.

- *Částečná vybavenost strojového parku.*

  Základní stroje na obhospodařování půdy a pěstování plodin se již na farmě nachází, jelikož hospodářství v rodině funguje více generací. Tím odpadá vysoká počáteční investice do nákupu strojového parku.

2.14 Weaknesses (Slabé stránky)

- *Omezená výrobní kapacita.*

  V předešlém odstavci bylo zmíněno nasmlouvané zakázky vepřového masa na 6 měsíců dopředu. Jelikož má farma plné kapacity, musí odmítat určité zákazníky, kteří přechází ke konkurenci.

- *Starší strojový park.*

  Strojový park byl vybavován v průběhu minulých desetiletí, proto již není zánovní a je třeba provádět větší investice na jeho generální opravu či sezónní opravy.

- *Absence nákladních vozidel.*

  Pro převoz materiálů, krmiva na delší vzdálenosti na farmě chybí nákladní vozidla. Zvyšují se náklady na nájemné za zapůjčení vozidel a tím i na pořízení krmiv ze vzdálenějších oblastí.

2.15 Opportunities (Příležitosti)

- *Rozšíření výrobní kapacity.*

  Po rozšíření výrobní kapacity vepřového masa na dvojnásobek, bude možné uspokojit všechnu aktuální poptávku a tím si zajistit nové stálé zákazníky. V návaznosti na rozšíření kapacity je zvýšení tržeb z prodeje vepřového masa.

- *Nižší sazba DPH u potravin a zvířat.*

  Pokud by farma zamýšlela stát se plátcem DPH, je zde příležitost využít vyššího daňového odpočtu při obnově strojového parku. Na prodej potravin a zvířat se vztahuje nižší sazba DPH (15%), na koupi strojů vyšší (21%). Zde vzniká prostor pro uplatnění nadměrného odpočtu DPH a vrácení části zaplacených peněz na dani.

- *Dvojnásobná úroda*

  Jak již bylo zmíněno v silných stránkách, na jižní Moravě lze dosáhnout dvojí úrody určitých plodin. Zde je příležitost, jak ušetřit náklady na nákup nedostačujícího krmiva pro zvířata.

- *Trh s domácími potravinami*

  Trh s českými-domácími potravinami stále roste. Lidé se vrací ke kvalitnějším českým výrobkům na rozdíl od minulých let, kdy upřednostňovali levnější zahraniční výrobky.

- *Atraktivní prostředí pro turistiku.*

  Slovácké hody, zvyky, okolní krajina, cyklostezka dlouhá 10 km mohou posloužit jako argumenty při rozhodování, kde rodiny stráví dovolenou.

2.16 Threats (Hrozby)

- *Počasí.*

  Počasí všeobecně je největší hroznou zemědělců, určuje dobrou nebo špatnou úrodu. V dnešní době lze na tuto hroznu reagovat pojištěním plodin, avšak ani pojištění nepokryje ztrátu ze špatné úrody.

- *Vysoké náklady na vybudování ubytovacího zařízení.*

  Vysoké náklady na přestavbu části farmy může do značné míry zatížit rozpočet farmy. Pokud by se přidala k této hrozbě některá z dalších, například špatné počasí zapříčiní špatnou úrodu, menší tržby, může nastat velice krizová situace.

- *Časová prodleva mezi příjmy a výdaji u zemědělských komodit.*

  Vyjednávací pozice malých zemědělců u velkých odběratelů je velice špatná. Dokazuje to přístup jatek u skotu, kdy hospodář čeká na peníze za poražení skotu až 3 měsíce. Během této doby již mohl mít ustájená nová zvířata, nakoupená za utržené peníze.

- *Náročná legislativa při získávání dotací.*

  Získání nejzákladnější dotace na obhospodařovanou půdu zahrnuje spoustu byrokratického vyřizování a stráveného času na úřadech. Pro získání dotace na půdu je nutné postupně obejít tři úřady. Malou vidinou zlepšení je, že část dokumentů lze poslat elektronicky.

2.17 Porterova analýza

Porterův model konkurenčních sil zkoumá konkurenci našeho podniku a to potenciální nebo reálně existující na trhu. Zkoumá bariéry vstupu do odvětví, chování

konkurence, dodavatelů, odběratelů. Jako u SWOT analýzy můžeme využít některá data z minulých let např. rozvrstvení odběratelů, analyzovat budeme oblast JMK.

2.18 Vyjednávací síla dodavatelů

Většina zboží zajištěného dodavateli se bude orientovat na speciální krmiva pro zvířata. Dodavateli tohoto krmiva si můžeme vybrat mezi velkými družstvy hospodařící v rostlinné výrobě a výrobě krmiv nebo malými zemědělci. S naší malou poptávkou nemůžeme u velkých dodavatelů dosáhnout na výraznější slevy. S pravidelnou a zvětšující se poptávkou u malého zemědělce, který v nás vidí potenciál pravidelného odbytu zboží, je pravděpodobnější dosáhnutí dohody a možné slevy na ceně. Příkladem velkého dodavatele je firma Bonagro, a.s., která sídlí v obci Blažovice zhruba 35 km od farmy. Tato firma vyrábí 5 500 tun krmných směsí ročně a je tedy logické, že s potřebou necelé tuny krmných směsí není velká šance dosáhnout na výhodnější podmínky. Příkladem menšího dodavatele je firma Fides Agro, s.r.o., sídlící v Šardicích zhruba 10 km od farmy. Pro tuto firmu je plusová nejen její vzdálenost, ale i její menší velikost.Při obnově strojového parku a nákupu více strojů u jednoho dodavatele je běžné, že dodavatel poskytuje peněžní slevy nebo za stejnou cenu navyšuje výbavu strojů, proto by určitě bylo výhodné zaměřit se na jednoho dodavatele.

2.19 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů, zákazníků roste s množstvím poptávaného zboží. Naše farma se orientuje na koncového zákazníka. Mezi zákazníky nemá žádného velkoodběratele ve formě maloobchodu či velkoobchodu, tudíž nemusí zatím poskytovat množstevní slevy. Mezi zákazníky farmy převládají spíše zákazníci s malým a pravidelným odběrem. Rozprostření poptávky mezi větší množství zákazníků snižuje jejich vyjednávací schopnost, avšak pro udržení svých stálých zákazníků, kteří mají na výběr mezi další konkurencí, plánujeme poskytovat bonusové produkty za věrnost ve formě přidruženého zboží k nákupu. Také je přichystána varianta zvýhodnění pro zákazníky, kteří doporučí nového pravidelného zákazníka. Samozřejmostí zákazníka je mít možnost se dohodnout na speciálních požadavcích, proto ke každému zákazníkovi přistupujeme individuálně. Vyjednávací síla firem, které budou mít zájem o naše školicí prostory, bude samozřejmě větší než v případě jednotlivých zákazníků u potravin. Dle

specifických požadavků firem, co vše si budou přát zahrnout ke školení navíc, bude také zvolen přístup vyjednávání o ceně a možných slevách.

2.20 Nově vstupující konkurence

Byrokratické bariéry z pohledu získání živnosti soukromého zemědělce a volné živnosti nejsou nikterak zásadní, proto by se mohlo zdát, že je na trhu velká hrozba vstupu nových konkurentů. Avšak hrozbě vstupu nových konkurentů na náš trh brání vysoké počáteční investice do strojního zařízení, vysoká investice do pořízení nemovitostí a jejich úpravy, koupi půdy. Proto je spíše pravděpodobně, že některý z našich dodavatelů se rozhodne diversifikovat své příjmy, vybuduje si školicí a ubytovací prostory na své farmě. Lze tedy hovořit o dopředné integraci. Tomuto trendu nahrává i ten fakt, že zemědělství není atraktivním oborem a neočekává se velký přírůstek nových podnikatelů.

2.21 Existující konkurence

V obci Svatobořice-Mistřín jsou dvě malé prodejny se smíšenými potravinami, po jedné prodejně zeleniny a čerstvého masa. Další konkurence se nachází v přilehlém městě Kyjov, které je dva kilometry vzdálené. Zde se nachází obchodní domy jako je Kaufland, Lidl, Coop, Albert. Farma nemůže tvořit přímou konkurenci těmto velkým obchodům a jejich širokému sortimentu, avšak může konkurovat svou čerstvostí a kvalitou potravin. Farma těží ze své dobré pověsti a její produkty jsou prodávány na objednávku zákazníků. Při oslovení zákazníků v okolí Brna jsou pro farmu konkurencí nově vznikající prodejny farmářských výrobků a to konkrétně prodejny značky Sklizeno, Grunt apod. Jedním z možných způsobů jak se stát konkurencí těmto obchodům je, otevřít si vlastní prodejnu v Brně, avšak farma na tuto možnost nebude mít investice v počátku jejího provozu. Levnější variantou, jak se vypořádat s touto konkurencí je, zúčastňovat se farmářských trhů v Brně a jeho okolí. Konkurenci podobnou agroturistice v obci zatím nenalezneme, je zde jen vinařství Dufek, které nabízí ubytování a exkurzi ve svém vinařském sklípku. Tuto konkurenci je v našem budoucím zájmu obrátit v partnerství a navzájem si poskytovat různé výhody a partnerské dohody.

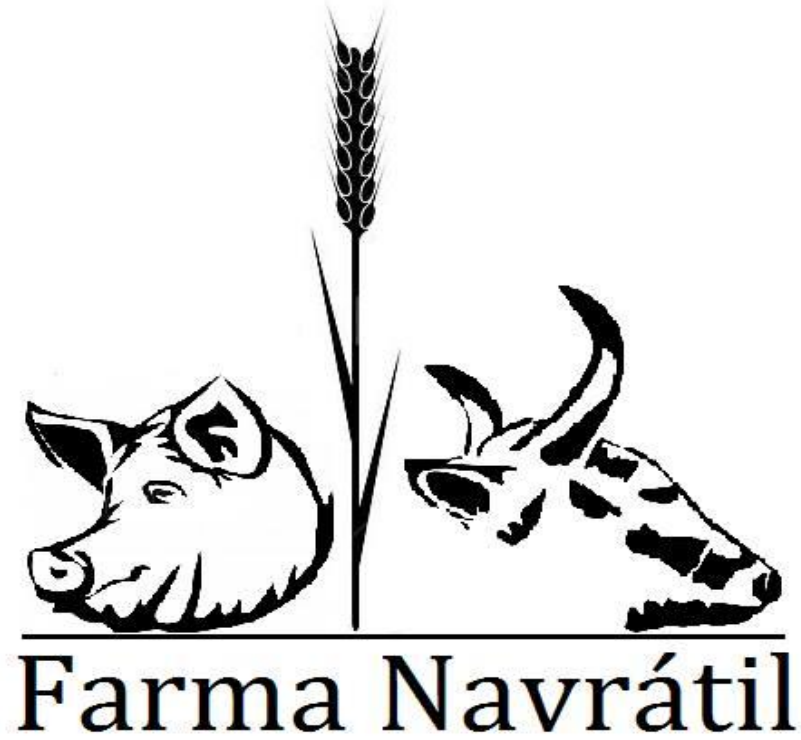
2.22 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů na potravinovém trhu je vysoká, jelikož v dnešní moderní době má člověk na výběr ze širokého sortimentu potravin, nejen pěstovaného na českém území ale i exotického původu. I když tyto potraviny z velkoobchodů nedosahují kvalitu potravin vypěstované malými pěstiteli, je zde velká pravděpodobnost náhrady našich výrobků, pokud nebudeme schopni uspokojit přání zákazníka. Dalšími substituty jsou samotní lidé, kteří si potraviny vypěstují na svých zahradách či domech. Substitutů k oboru agroturistiky je taktéž velké spektrum. Jak již bylo v textu zmíněno, lidé si mohou na internetu během 5 minut najít dovolenou u moře. Zde je naše výhoda v cenové dostupnosti, naučných zážitcích pro děti a poznání něčeho nového.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Cílem vlastního návrhu řešení je navrhnout dokument podnikatelského záměru, podle kterého se majitelé podniku budou moci řídit a napomůže k jeho úspěšnému realizování. Záměr je psán pro rodinou farmu, která se zabývá pěstováním domácích potravin a chovem hospodářských zvířat. Z části již tento podnikatelský plán naplňuje a to prodejem nadbytečných zásob potravin. Další rozvoj farmy by měl být řízen právě dle tohoto podnikatelského záměru.

3.1 Titulní strana



PODNIKATELSKÝ PLÁN

Název subjektu:	farma NAVRÁTIL
Právní forma:	OSVČ
Sídlo a provozovna:	Hlavní 27, Svatobořice-Mistřín, 696 04
Kontaktní osoba:	Radek Navrátil
Telefon:	734 484 804
Email:	navratil.ra@email.cz

Předmět podnikání:

- rostlinná výroba
- živočišná výroba
- agroturistika a ubytování
- pronájem školicích prostor

3.2 Exekutivní souhrn

Hospodářství má v rodině dlouholetou tradici, proto v roce 2014 vzniká podnik se jménem farma NAVRÁTIL. Hospodářství jako rodinná farma bez právní formy funguje v rodině již třetí generaci, tudíž odhadem farma existuje přes 60 let. Na založení chodu farmy se podílí tři rodinní příslušníci - Jaroslav Navrátil a dva synové Lukáš Navrátil, Radek Navrátil. Své sídlo má v Jihomoravském kraji, v obci Svatobořice-Mistřín.

Dříve vyrobené výrobky na farmě byly předně určené ke spotřebě a obživě ve vlastní rodině a až následující přebytek byl prodán, vyměněn za jiné potřebné zboží. S příchodem moderní doby a účinnější techniky přebytek výrobků stoupal. Aby tento přebytek mohl být lépe distribuován mezi zákazníky a farma mohla být dále rozvíjena z utržených peněz, přechází farma pod formu podnikání a to OSVČ. Prostory, ve kterých farma podniká, jsou ve vlastnictví rodiny. Výhodou dlouholeté tradice farmy nejsou jen zkušenosti a stálá klientela, ale také ten fakt, že potřebné stroje k obhospodařování půdy byly kupovány, obměňovány v průběhu celého jejího fungování. Tudíž všechny velké investice byly rozvrhnuty do několika minulých let a nezatěžují hospodaření farmy. Vstupní bariéry jsou proto nižší než u nově vznikajícího podniku.

Vizí farmy je podnikání v souladu s přírodou a návrat k tradicím. Farma se bude nadále zabývat rostlinnou a živočišnou výrobou. Své vlastní vypěstované výrobky bude prodávat přímým prodejem ze dvora. Živočišná výroba bude orientována na typická hospodářská zvířata jako je králík, kur, husa, kachna, vepř, skot pro jejich potravinovou užitkovost a dále zvířata jako je osel, pštros, kůň pro agroturistikou atraktivnost farmy a přilákání zákazníků. Spousta mladých rodin nemá tu možnost vlastnit chatu či dům na vesnici k rekreaci, proto farma bude nabízet rodinám víkendové a prázdninové pobyty na farmě jako naučný pobyt pro děti mezi zvířaty, kde děti budou mít možnost lépe poznávat zvířata, věci, profese o kterých se učí ve škole. Pro rodiče bude pobyt situován jako odpočinkový. Firmám bude farma nabízet školicí salonek pro školení svých zaměstnanců a ostatní prostory pro pořádání teambuildingových akcí.

Vývoj farmy, produktů a jejich služeb bude farma budovat v několika etapách:

- 1. etapa - Ustálení rostlinné a živočišné výroby - akvizice nových pozemků pro podnikání, dlouhodobá stabilizace celkové výměry pozemků, stabilizace chovu zvířat na farmě, obnova strojového parku, přímý prodej ze dvora a jeho podpora, budování prvotních odběratelsko-dodavatelských vztahů.
- 2. etapa - Budování agroturistiky a školicích prostor – nákup zvířat atraktivních pro agroturistiku, přestavba části farmy na ubytovací zařízení se školicími prostory, marketing farmy zaměřený na rodiny a firmy.
- 3. etapa – Vybudování solární elektrárny, koňské jízdárny, pěstitelské palírny, prodej potravin na farmářských trzích, prodej farmářských bedýnek.

Odhadovaná doba realizace 1. etapy, která z části již probíhá je 2-3 roky od založení podniku, realizace 2. etapy 2-5 let a realizace 3. etapy 6-15 let. Tento podnikatelský záměr bude především rozvíjet 1. a 2. etapu, jelikož 3. etapa je prozatím jen vizí a je pravděpodobné, že podmínky i tento podnikatelský plán se budou v průběhu času měnit.

Pro realizaci prvních dvou etap je vyčleněna investice ve výši 850 000 Kč, které z části budou financovány z vlastních zdrojů a z části ze zisku farmy. Dle přiložené finanční analýzy a její optimistické i pesimistické varianty by měla farmy vytvářet zisk.

3.3 Vznik společnosti

Před zahájením samotného podnikání je nutno provést úkony, které vedou k založení společnosti. Při vzniku společnosti je dobré zaregistrovat půdu do půdního registru, jelikož se může stát, že před vypsáním dotací, můžeme na tento úkon zapomenout a promarnit termíny pro získání dotací. K odhadovanému zahájení činnosti dojde 15. 5. 2014. Společnost se rozhodne dle průběžného vývoje, zda se stane plátcem DPH či ne, bude vést daňovou evidenci.

- *Založení živnosti.*

V první fázi je nutné získat živnostenské oprávnění, o které fyzická osoba , Radek Navrátil, zažádá na místně příslušném úřadě, v našem případě je to Magistrát města

Brna, který do 15dnů od podání žádosti, rozhodne o vydání živnostenského oprávnění. Při splnění všech zákonných podmínek, zaplacení poplatku v hodnotě 1 000 Kč magistrát vydá živnostenské oprávnění. Dále probíhá registrace u české správy sociálního zabezpečení na pobočce Gajdošova. Registrace u zdravotní pojišťovny – pobočka VZP na ulici Benešova. Registrace u finančního úřadu Brno II na ulici Cejl. Popřípadě je nutné provést oznámení pracovnímu úřadu o zahájení živnosti, pokud byl žadatel registrován jako nezaměstnaný. Při zakládání živnosti můžeme vyplnit jednotný registrační formulář, tím si ušetříme spoustu času, jelikož magistrát za nás zdravotní pojišťovnu, sociální správu, finanční úřad i pracovní úřad obeznámí o vzniku živnostenského oprávnění na naše jméno.

- *Založení soukromého zemědělce a provozovny.*

Registraci a osvědčení o zápisu do evidence zemědělského podnikatele provádí příslušný obecní úřad v místě bydliště žadatele, v našem případě je to městská část Brno-Vinohrady. Registrace chovu a provozovny provádí Českomoravský svaz chovatelů, a.s. Na internetových stránkách uvedené společnosti si lze stáhnout registrační lístek. Vyplněný registrační lístek se zasílá na sídlo společnosti, která provozovnu zaregistruje.

- *Registrace půdy a žádosti o dotace.*

Registrace půdy probíhá na pobočce státního zemědělského intervenčního fondu (dále jen „SZIF“) dle katastrálního území, ve kterém se pozemky nachází. Pro nás je to pobočka SZIF v Hodoníně. Registrace žádosti o dotaci na obhospodařovanou půdu probíhá na pobočce SZIF dle příslušného bydliště žadatele. Pro nás je to tedy pobočka SZIF v Brně.

3.4 Časový harmonogram pro založení společnosti

Tento časový harmonogram je pouze orientační a pro každého podnikatele se může lišit dle místa podání žádosti a vytíženosti tohoto místa. Je v něm počítáno s průměrnými až delšími časovými intervaly úřadů. Žádost o dotaci SAPS se uzavírá 15. května 2014, v případě pozdního podání žádosti po 15. květnu je za každý opožděný

pracovní den strženo 1% z celkové dotace, což je v případě farmy NAVRÁTIL 11%. Časový harmonogram je uveden v tabulce níže:

Ohlášení živnosti	1.5.2014
Vydání živnostenského listu	15.5.2014
Ohlášení u OSSZ	15.5.2014
Ohlášení u zdravotní pojišťovny	15.5.2014
Zaregistrování na FÚ	15.5.2014
Žádost o zapsání do evidence soukromého zemědělce	1.5.2014
Vydání osvědčení o zápisu do evidence soukromého zemědělce	15.5.2014
Registrace půdy SZIF Hodonín	16.5.2014
Zaevidování půdy do evidence	2.6.2014
Žádost o dotaci (SAPS) - srážka 11% z dotace	2.6.2014

Tabulka č. 6: Časový harmonogram založení společnosti, vlastní zpracování

3.5 Marketingový mix

Marketingový mix přibližuje způsob propagace společnosti, její produkty, cenovou politiku a místo podnikání.

3.6 Produkt

Hlavní produkty farmy jsou rozděleny do čtyř kategorií – rostlinné a živočišné produkty, agroturistika a pronájem školicího salonku. Návrhům nových produktů a další diversifikaci příjmu farmy je věnována kapitola – Budoucí rozvoj farmy.

3.7 Rostlinné a živočišné produkty

Nabídka rostlinných a živočišných produktů bude vždy aktuální dle ročního období a zásob. Po ukončení sezóny a po analyzování tržeb z jednotlivých surovin bude

rozhodováno o tom, jaké suroviny se budou pěstovat v příští sezóně. Vliv na rozhodování bude mít aktuální trend a poptávka po určitých surovinách.

Naše produkty nemají oficiální status bio nebo eko potraviny. Avšak každý zákazník, který přijede na farmu, bude mít možnost jít si farmu prohlédnout, natrhat, nasbírat, vybrat si vlastní produkty a ověřit respektive ochutnat jejich kvalitu. Věříme, že touto cestou zákazníkům přiblížíme chod naší farmy a dokážeme přesvědčit zákazníka o kvalitě produktu, který nemusí mít nutně nálepku bio. Jako bonus navíc přidáme nevšední zážitek z „nákupu“.

Rostlinné výrobky budou rozděleny na:

- ovoce - meruňky, broskve, višně, třešně, hrozny, jablka, švestky, hrušky, rybíz, jahody, maliny,
- zelenina – cibule, česnek, rajčata, zeli, okurky, salát, kedlubna, cuketa, mrkev, petržel, brambory, paprika.

Živočišné výrobky budou rozděleny na:

- maso porcované – kuřecí, vepřové, hovězí, králičí, husí, kachní,
- ostatní produkty – vejce, vepřové sádlo, vepřové škvarky, husí sádlo, vepřová tlačenka, jitrnice, sele na gril, prase vykrmené k domácí porážce.

3.8 Agroturistika

Tento produkt má být situován pro rodiny s dětmi. Cílem tohoto produktu je umožnit rodinám a dětem bez přístupu do přírody, aby si mohli vyzkoušet vlastní hospodaření na rodinné farmě. Přínos pro zákazníky je nejen naučný, ale také psychický a to formou uvolnění od každodenního městského stereotypu, stresu z práce a to především pro rodiče. Hlavním agroturistickým lákadlem pro děti jsou zvířata a zážitky, které ve městě nezažijí např. zabijačka, projížďka na koni. Pro rodiče je určena exkurze do vinného sklípku. Hlavním cílem je na farmě vytvořit pohodovou atmosféru, kterou si lidé oblíbí jako by byla farma jejich vlastní a za kterou se budou rádi vracet. Jako bonus bude přichystána zákazníkům možnost, získat oběd či večeři. A to při úspěšném splnění úkolu dne. Úkol dne bude spočívat ve vykonání práce, která je potřebná tento určitý den

vykonat, např. přichystání krmiva zvířatům, jejich krmení, sběr ovoce či zeleniny a různé podobné úkoly, které po krátkém zaškolení zvládne většina zákazníků.

Konkrétní agroturistická nabídka na farmě bude obsahovat:

- ubytování ve dvoulůžkovém nebo čtyřlůžkovém pokoji se snídaní, ubytování dítěte do 6 let zdarma, exkurze vinného sklípku, zapůjčení kol, ukázka okolí, zabijačka, naučný školní výlet, který bude obsahovat krátké naučné posezení o životě zvířat na farmě, jejich denního režimu, krmení, březosti apod., následně se děti mohou interaktivně zapojit do péče o zvíře, tak aby teoretické znalosti nabyté ve škole, si mohly ověřit v reálném životě.

Kromě agroturistického vyžití na farmě mohou rodiny využít další turistické atrakce, které Slovácký region nabízí:

- *Milotický zámek – vzdálený 4,5 Km,*
- *vinařské stezky – Moravská vinná a Kyjovská vinařská,*
- *naučné stezky – z Kyjova na zříceninu hradu Cimburk, Šumárnická naučná stezka,*
- *letiště Kyjov – rekreační létání,*
- *Stupava – sjezdovka,*
- *výletní plavba lodí – ze Strážnice do Veselí nad Moravou a zpět,*
- *Slovácké a regionální hody.*

3.9 Pronájem školicího salonku, teambuilding

Při vybudování ubytovacích prostor bude vyčleněna část, která bude určena pro stavbu školicího salonku. Projekt stavby bude počítat s možným rozšířením salonku do budoucna. Firmy si budou vybírat z námi připravených balíčků nebo si budou moci zvolit svůj individuální balíček dle vlastních požadavků. Základní pronájem salonku bude obsahovat technické vybavení – dataprojektor, flipchart s fixy, plátno, wifi. K základnímu balíčku si mohou firmy zvolit teambuildingové akce ve formě zabijačky, exkurze do vinného sklípku a různých dalších aktivit v okolí. Cena za ubytování se bude připočítávat k ceně za školení, dle počtu strávených nocí.

Pro firemní klientelu budou nabízeny tyto produkty:

- ubytování, pronájem školícího salonku s technickým vybavením, teambuildingové aktivity jako skupinové vyjížďky na kole, rybaření, zabijačka, exkurze vinného sklípku.

3.10 Cena

Cena produktu je důležitým faktorem, který ovlivňuje rozhodování zákazníků o tom, zda koupit či nekoupit a zároveň je důležitým zdrojem financí pro majitele. Proto je důležité, aby cenová politika podniku vyhovovala oběma stranám, tedy aby cena podpořila prodejnost u zákazníků a generovala zisk pro rozvoj podniku.

Výchozím faktorem pro určení ceny bude cena konkurence v regionu. Cena jednotlivých produktů bude dále upravována s ohledem navíce faktorů, jako je roční období sklizně u surovin rostlinného původu, zda se jedná o rané nebo pozdní odrůdy, dle celkové úrody dané suroviny, dle vývoje trhu.

3.11 Cena rostlinných a živočišných produktů

U přímého prodeje potravin ze dvora jsou zvoleny dvě sazby. Zákazník si může vybrat ze surovin přichystaných toho dne nebo zvolit možnost sám si nasbírat suroviny v zahradě, na poli farmy. U první varianty bude cenová přirážka 25% za čas a práci strávený chystáním surovin. Přirážka je zvolena z důvodu motivace prohlédnutí farmy cestou na zahradu, aby nás zákazník lépe poznal. Nabídka surovin bude vždy aktualizována dle ročního období a zásob. Cena surovin je orientační, jak již bylo zmíněno, bude se upravovat dle ročního období a celkové úrody. Pro zákazníky, kteří si chtějí udělat domácí zabijačku ve vlastních prostorech, budeme prodávat živá vykrmená prasata a selata na gril. Cena vykrmených prasat za kilogram živé váhy bude vyšší, než průměrná výkupní cena nabízena jatkami a to z důvodu ušlého zisku z prodeje porcovaného vepřového masa. Ceníky naleznete v příloze č. 2, tabulky č. 8 a 9 – Sortiment a ceníky produktů.

3.12 Cena agroturistického ubytování a pronájmu školicího salonku

Cena ubytování je určena dle konkurence – Penzion Svatoborský sklípek, který se v obci nachází. Konkurenční penzion nabízí jako přidruženou službu degustaci vín ve svém vinném sklípku. Ceník je v níže přiložené příloze č. 2, tabulky č. 11 a 12.

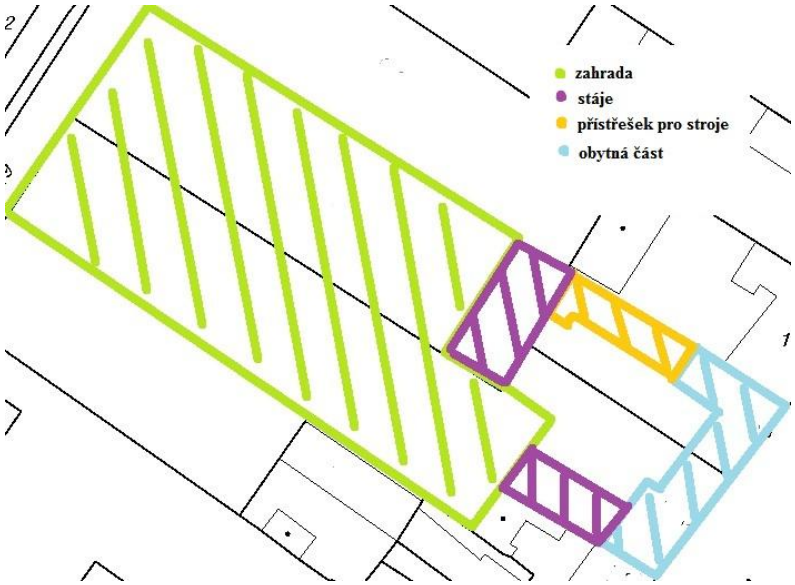
3.13 Místo, distribuce

Prostory, ve kterých farma sídlí, jsou v osobním vlastnictví rodiny. Pozemky obhospodařované farmou jsou z části v osobním vlastnictví a z části v pronájmu. Farma se nachází zhruba 50 km jihovýchodně od Brna, 60 km jihozápadně od Zlína a zhruba 20 km severně od hranic se Slovenskem. Okolní krajina je poměrně hojně zastoupena vinicemi, lesy a poli. Farma se rozléhá na 2 640 m^2, ty prostory jsou rozděleny na:

- obytnou část se školícím salonkem (250 m^2),
- stáje se zvířaty (230 m^2),
- kryté přístřešky pro stroje (120 m^2),
- dvůr (250 m^2),
- zahradu (1 790 m^2).

Podrobnější popis je v přiloženém grafickém plánku. Po rekonstrukci ubytovacích prostor vznikne pět ubytovacích pokojů, tři pokoje budou čtyřlůžková a dva pokoje budou dvoulůžková. Pokoje hostů budou vybaveny sociálním zázemím, malou kuchyňskou linkou, rádiem, wifi připojením a televizí. Záměrem je, aby rodiny strávili aktivní a ničím nerušenou dovolenou, tudíž vždy před příjezdem hostů je dohodnuta možnost, aby televize a wifi připojení byla z pokoje demontována. Malá kuchyňská linka bude sloužit hostům pro zpracování čerstvě nasbíraných surovin na farmě.

Distribuce produktů farmy je jednoduchá, jelikož všechny prodávané produkty se nachází přímo na farmě. Tudíž všechna distribuce bude probíhat osobním kontaktem.



Obr. č. 3: Rozložení farmy NAVRÁTIL, vlastní zpracování dle Katastrálního úřadu v Kyjově.

3.14 Propagace

Propagace produktů farmy NAVRÁTIL je a bude na bázi přímého doporučení spokojených zákazníků, kteří naše produkty pravidelně nakupují. Tento druh reklamy bereme jako zásadní, nejenže nám již zajišťuje zdroj spokojených zákazníků, ale zároveň nás udržuje v poskytování vysokého servisu zákazníkovi. Novým zákazníkům budou usnadňovat cestu k nám informační bannery, umístěné na začátku a na konci obci a také před samotnou farmou.

Před otevřením agroturistického centra máme v plánu uspořádat den otevřených dveří, kde si všichni zájemci budou moci prohlédnout celou farmu s jejím vybavením, podívat a vyzkoušet si krmení zvířata, vyzkoušet si jízdu s traktorem na poli, vše co agroturistický pobyt bude nabízet. Tento den otevřených dveří máme v plánu uspořádat každý rok nejméně jednou. O dnu otevřených dveří budeme především informovat školy a školky v okolních městech rozdáním informačních letáčků na jejich pobočkách, informačního blogu na facebooku a přímo osobním kontaktem ve zmíněných institucích.

Dále o sobě chceme dát vědět v zemědělských novinách a časopisech, na farmářských trzích kde se soustředí lidé, kteří se zajímají o domácí potraviny. Věříme, že tento okruh lidí bude také zajímat naše nabídka agroturistického výletu. Zákazníky, kteří na naší farmě prožijí pobyt a přímo nás doporučí svým známým, poskytneme zvýhodnění či slevu na další pobyt, produkty. Zážitky, které děti na naší farmě prožijí, jistě nezůstanou jen v jejich srdcích, rádi se pochlubí kamarádům, a jak už to bývá zvykem v dětských letech, děti budou chtít tyto zážitky prožít také, pro nás to znamená tu nejlepší reklamu zadarmo.

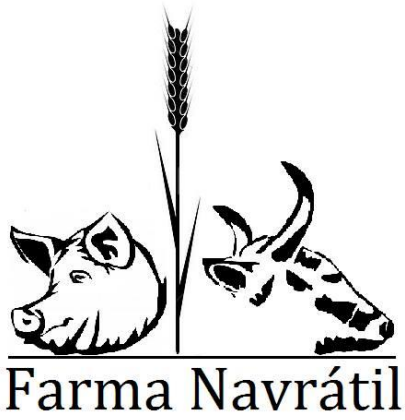
Chceme být také vidět na internetu, proto budeme využívat ke komunikaci facebookové stránky. Zde vidíme jako velkou výhodu, že můžeme na stránky nahrávat fotky, videa a tím přenést atmosféru farmy mezi potenciální zákazníky. Doufáme, že zde zanechají své hodnocení i noví zákazníci. Další možnou variantou je využití slevových portálů, avšak touto cestou se nechceme ubírat a budeme ji brát jako poslední variantu při dlouhodobé neobsazenosti.

Firemní klientelu chceme oslovit na veletrzích, kde své pobyty budeme nabízet se slevou. Jednou z možných variant je využití přímého prodeje nebo prezentace svých výrobků na Food festivalech. Chceme firmám poskytnout maximální servis dle jejich požadavků a tím si vytvořit jejich stálou přízeň.

3.15 Komunikační materiály - návrh vizitek, loga

Obr. č. 4: Návrh vizitky, vlastní zdroj.

Obr. č. 5: Návrh loga 1, vlastní zdroj.



Obr. č. 6: Návrh loga 2, vlastní zdroj.

3.16 Organizační plán

Farma NAVRÁTIL je rodinná firma. I když je společnost zakládána jako OSVČ , její organizační struktura čítá 3 osoby (otec, syn, syn), které jsou do chodu farmy zapojeny. Nacházejí se na stejné úrovni organizační linie, mají stejné rozhodovací práva a povinnosti. Sepsané činnosti jsou zaměřeny především pro prostředí farmy, s rozšiřováním farmy se budou nadále činnosti rozšiřovat a dále dělit mezi tyto osoby. Pro Lukáše Navrátila a Jaroslava Navrátila je hospodařené na farmě jen jako doplňková činnost, práce v odpoledních hodinách a o víkendech k jejich zaměstnání respektive důchodu. Pro první roky podnikání není počítáno se zaměstnanci, maximálně s pomocí dalších rodinných příslušníků či na jejich žádost zařazení do organizační struktury.

- *Jaroslav Navrátil* – věk 69 let, starobní důchodce. Na farmě má na starosti řízení živočišné výroby a akvizici nových pozemků. S živočišnou výrobou se setkal již na střední škole, kdy byl 1 rok na praxi u dojnic v JZD

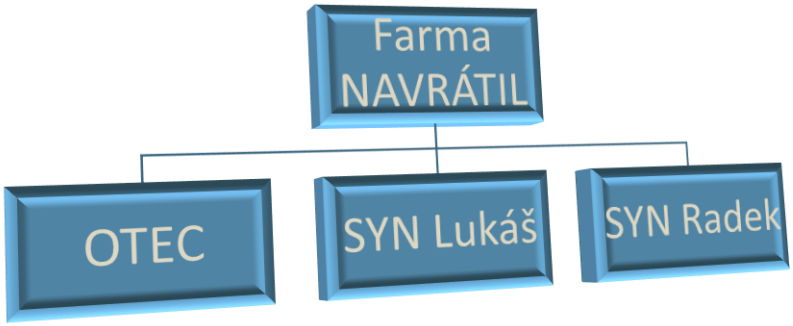
Mistřín. Posléze byl kontrolorem kvality dodavatelů mléka ve firmě Lakrumka Brno. Při této činnosti získal spoustu kontaktů a zkušeností mezi chovateli skotu. Akvizici pozemků proto, že má široký okruh kontaktů v místě sídla farmy.

- *Lukáš Navrátil* – věk 26 let, zaměstnanec, podnikatel. Na farmě má na starost strojový park a rostlinnou výrobu, dodržování agronomický lhůt. Zkušenosti s rostlinnou výrobou má z kraje Vysočina, kde obhospodařoval 100 Ha orné půdy. Zkušenosti s údržbou strojového parku má z mezinárodní kamionové dopravy a jako vedoucí technik kamionové dopravy České pošty pobočky v Brně. Dále má na starost vyhledávání a nákup nových strojů.
- *Radek Navrátil* – věk 23 let, student, zaměstnanec, podnikatel. Na farmě se stará o administraci, vyřizování žádostí o dotace, daňovou evidenci, uzavírání nájemní respektive kupních smluv, marketingovou komunikaci, komunikaci s dodavateli-odběrateli, vyhledávání krmiva.

Spolupráce a odměňování v rodině bude v počátečních letech řešena jako institut spolupracující osoby v jedné domácnosti dle § 13 zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Zahájení tohoto inputu je nutné v počátku podnikání nahlásit na finanční úřad. Živnostenské oprávnění bude vyřízeno na Radka Navrátila, spolupracující osoby nejsou povinné mít živnostenské oprávnění. Dle tohoto paragrafu je možno převést na spolupracující osoby až 30% podílu příjmu a výdajů, přičemž příjmy mohou přesahovat výdaje maximálně o 180 000 Kč, poměr příjmů a výdajů musí být zachován stejný. Převod na spolupracující osoby (otec, bratr) bude řešen v poměru 30% a 30% (23).

V prvních dvou letech bude všechen zisk převeden na rozvoj farmy a vytvoření rezerv, při pesimistické variantě tento trend bude pokračovat i v třetím roce. Při optimistické variantě bude v dalších letech vyplácen zisk v poměru uvedeném výše.

Běžné práce jako krmení a starání se o zvířata, údržba a úprava stájí, sklizeň produktů atd. se na farmě nedělí a vykonává je každý.



Obr. č. 7: Organizační struktura farmy NAVRÁTIL

3.17 Finanční plán

Pomocí finančního plánu získáme předběžná informace o tom, zda je podnikatelský záměr rentabilní či není. Předpokládané příjmy, výdaje, výnosy a náklady uvedené ve finančním plánu jsou pouze odhadovaná čísla. V tomto finančním plánu sestavíme pesimistickou a optimistickou variantu pro tři roky podnikání počínaje prvním rokem. Věříme, že reálná varianta se bude nacházet mezi těmito dvěma variantami. I když v realitě budou platby probíhat se zpožděním, počítáme zde s platbami nejpozději do konce daného měsíce, kdy byla služba provedena, avšak u většiny produktů je předpokládána platba v hotovosti.

V prvních letech bude financování farmy zajištěno z vlastních zdrojů a dotací. Na rekonstrukci ubytovacích prostor budou vybrána dvě stavební spoření v celkové hodnotě 600 000Kč. Zbytek nutných financí pro rekonstrukci bude financován ze zisků farmy. Jelikož na období let 2014-2020 stále ještě nebyly vypsány dotační tituly, budeme zde počítat jen s dotací na plochu, která vypsána pro tento rok je. Na tuto dotaci má žadatel právo při splnění podmínek, které jsou uvedeny v odstavci dotační programy. Tyto podmínky naše farma splňuje. Pokud by přece tento zdroj financování z rozpočtu farmy vypadl, musela by jej nahradit vlastními zdroji. Dle finanční situace

farmy v budoucnu, vypsaných dotačních titulech a zamýšlených investic budeme zvažovat možnost bankovního úvěru.

3.18 Náklady

V této kapitole vyčíslíme náklady vynaložené na vznik společnosti, její měsíční náklady na provoz a celkové roční náklady. Podrobný soupis a vyčíslení nákladu je zobrazen v příloze č. 3, tabulka č. 13.

Zaregistrování volné živnosti je podmíněno zaplacením správního poplatku ve výši 1 000 Kč, stejný správní poplatek (1 000 Kč) je nutno uhradit při zaevidování do registru soukromého zemědělství. Základní vybavení pro chod farmy, se již na farmě nachází z předchozího hospodaření rodiny, proto jej do počátečních nákladů nezahrnujeme. Rekonstrukce a vybudování ubytovacích prostor se školícím salonkem je odhadována na 650 000 Kč, na vybavení pokojů je vyčleněna částka 200 000 Kč.

- *Náklady první rok:* ***957 000 Kč***

Mezi náklady v druhém roce patří větší položka, která zahrnuje cenu vybavení ubytovacích a školících prostor. Je zvýšen náklad na spotřebu PHM a údržbu strojů, zvýšení je způsobeno stářím a opotřebením.

- *Náklady druhý rok:* **699 000 Kč**

Ve třetím roce jsou zahrnuty již jen provozní náklady. Náklady na spotřebu PHM a údržbu opět rostou ze stejného důvodu jako v druhém roce. Jsou navýšeny náklady na reklamu společnosti.

- *Náklady třetí rok:* **538 000 Kč**

3.19 Předpokládané příjmy

Příjmy farmy tvoří v prvním roce podnikání jen prodej produktů, protože kolaudace ubytovacích prostor proběhne až ve druhém roce. Ve druhém a třetím roce

budou tedy zahrnuty příjmy z prodeje produktů, ubytování a pronájmu školících prostor. Kapacity ubytovacích prostor jsou upraveny tak, aby se nekryly termíny školení a agroturistického ubytování.

3.20 Optimistická varianta

Optimistická varianta počítá se 100% prodejem rostlinné a živočišné produkce, přičemž ztráty rostlinné produkce jsou vypočítány na 15% úrody (seschlé, shnilé plody). Nárůst kapacity rostlinné výroby ve druhém a třetím roku je zapříčiněn rozšířením osázené plochy okolních polí. Odhadovaná produkce tedy kapacita zahrady je 1800 kilogramů ovoce a zeleniny. Kapacitu živočišné produkce nejvíce ovlivňují velké dobytčí jednotky o počítané hmotnosti 600 kilogramů. Ceny jsou vypočítány jako aritmetické průměry cen z ceníků produktů a služeb. K tržbám je každý rok připočítán příjem dotace na plochu, která je zhruba 6 060 Kč/Ha. Přehledný výpočet optimistické varianty naleznete v příloze č. 4, tabulky č. 14 až 17.

- *Příjmy první rok:* **384 870+ 81 810 = 466 680 Kč**

Ve druhém roce je počítáno s navýšením produkce ovoce a zeleniny o 20% a u živočišné produkce se počítá s přírůstkem dvou býků a deseti prasat. Proběhne otevření agroturistického a školícího centra.

- *Příjmy druhý rok:* **598 302 + 432 600 + 81 810= 1 112 712 Kč**

Ve třetím roce je počítáno s nárůstem rostlinné výroby o 30% proti prvnímu roku a u živočišné výroby je počítáno s přírůstkem pěti býků oproti prvnímu roku. Bude zaznamenán nárůst využití agroturistiky a školicího salonku.

- *Příjmy třetí rok:* **730 287 + 508 920 + 81 810= 1 321 017 Kč**

3.21 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta příjmů znázorňuje nízkou úrodu rostlinné produkce, pokles prodejních cen. Poklesem úrody se snižuje kapacita živočišné výroby, jelikož není

dostačující produkce krmiv. Výpočet pesimistické varianty naleznete v příloze č. 5, tabulky č. 18 až 21.

- *Příjmy první rok:* **287 555 + 81 810 = 369 365 Kč**

Ve druhém roce je počítáno s mírným nárůstem úrody o 10% a přírůstkem jednoho býka. Proběhne otevření agroturistického a školícího centra, avšak jeho propagace nebude moc úspěšná.

- *Příjmy druhý rok:* **337 565 + 267 300 + 81 810= 686 675 Kč**

Ve třetím roce je počítáno s nárůstem úrody o 20% oproti prvnímu roku a o přírůstek tří prasat. Bude zaznamenán mírný nárůst využití agroturistiky.

- *Příjmy třetí rok:* **374 077 + 279 960 + 81 810= 735 847 Kč**

3.22 Cashflow

Pomocí cash flow znázorníme peněžní toky na farmě v návaznosti na činnost farmy. Cash flow bude vytvořeno pro první tři roky podnikání. Výpočty cash flow jsou znázorněny v příloze č. 6, tabulka č. 22 a 23.

V prvním roce bude peněžní tok zatížen hlavní investicí do rekonstrukce bytových prostor, který však bude financován z vlastních zdrojů. V druhém roce je cash flow ovlivněn hlavní investicí do vybavení bytových prostor a školicího salonku. Ve třetím roce je znázorněna stabilizace cash flow bez větších investic.

V pesimistické variantě vidíme, že v prvních dvou letech nám tyto dvě hlavní investice zapříčiní nízký stav peněžních toků až záporný stav na konci období, proto budeme uvažovat o vytvoření finanční rezervy z vlastních zdrojů na nepředvídatelné výdaje. Ve třetím roce je vidět značný nárůst peněžních toků na konci období, proto již

ve třetím roce o finanční rezervě z vlastních zdrojů uvažovat nebudeme. V optimistické variantě je průběh vývoje klidnější a bez větších potíží.

3.23 Budoucí rozvoj farmy

Vizí do budoucna je rozšíření prodeje potravin na farmářských trzích a o prodej potravinových bedýnek s dovozem přímo k zákazníkovi, které budou obsahovat čerstvou zeleninu, ovoce, vajíčka, maso a dále potraviny na vyžádání zákazníka. Agroturistické výlety pro školy a školky. Dalším zamýšleným rozšířením je solární elektrárna na střechách budov, koňská jízdárna a pěstitelská palírna. Solární panely pro zajištění soběstačnosti farmy elektrického proudu, snížení nákladů, přebytek pro prodej a snížení ekologického zatížení farmy. Koňskou jízdárnu pro zvýšení atraktivnosti farmy jako agroturistického centra. S uskutečňováním těchto investic a nárůstem závazků bude zamýšlen přechod pod společnost s ručením omezeným.

ZÁVĚR

Ve své práci jsem se věnoval návrhu podnikatelského záměru zaměřený na rodinnou farmu. Nejvíce jsem se věnoval řešení právní legislativy, tak aby farma měla určitou právní formu a zároveň legálně mohla fungovat a návrhům diversifikování příjmů.

V teoretické části jsem se věnoval právní legislativě zemědělského podnikání a ubytovacího zařízení, dotačním programům určených pro zemědělství, jak registrovat chov zvířat. Dále jsem popsal teoretická východiska pro tvorbu podnikatelského záměru a analýz využívaných při jeho tvorbě. V této části práce mi nejvíce pomohly zdroje stránek Ministerstva zemědělství, Státního zemědělského intervenčního fondu. Pro popsání podnikatelského záměru a analýz z teoretického hlediska se mi nejlépe pracovalo s knihou Podnikatelský plán od autorů Koráb V., Režňáková M., Peterka J.

V analytické části jsem se zabýval trhem, určením potenciálních zákazníků a jejich počtem ve spádové oblasti 50 kilometrů, analyzoval jsem vnější okolí pomocí analýzy SLEPT, kterou jsem rozšířil o ekologické faktory v zemědělství. Dále jsem identifikoval silné a slabé stránky, které farma může ovlivnit a upozornil na příležitosti a hrozby pro budoucí fungování farmy. Pokusil jsem se analyzovat existující a možnou vznikající konkurenci, kde jsem použil Porterovu analýzu.

Navrhl jsem, že farma může využít své prostory pro agroturistiku a pro naučné vzdělávání dětí. Zaměřil jsem se na prodej přebytku rostlinných a živočišných přebytků pomocí přímého prodeje ze dvora, tak aby farma nemusela provádět velké investice do vybudování vlastní prodejny. Ubytovací zařízení, které je navrženo pro agroturistiku, jsem navrhl dále využít pro firmy a to vybudováním školícího prostoru. Navrhl jsem komunikační materiály v podobě loga a vizitek. Vyřešil jsem rodinné podnikání pod institutem spolupracujících osob v jedné domácnosti. Dále jsem se pokusil nastínit finanční plán pro první tři roky podnikání. A dále nastínil možnosti, jakým směrem se farma může rozrůstat dále.

Tato práce není určena „do šuplíku“, ale je podkladem k dalšímu rozvíjení a k vedení majitelů při průběhu budování farmy. Práce již byla prospěšná při zakládání farmy, registrování živnosti a zemědělského osvědčení a při žádosti o dotaci, která již byla podána. Doufám, že stejně jako již byla práce prospěšná, tak bude neméně prospěšná i v budoucnu.

Seznam použité literatury

(1) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ze dne 2. října 1991

(2) Zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství ze dne 13. října 1997

(3) Ipodnikatel.cz. *Ohlášení podnikání – Centrální registrační místa a Jednotný registrační formulář* [online]. 2011 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z:http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/zahajeni-a-registrace-podnikani-centralni-registracni-mista-crm-a-jednotny-registracni-formular-jrf.html

(4) Českomoravská společnost chovatelů, a.s. *Cmsch: ústřední evidence* [online]. 2013 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: http://www.cmsch.cz/ustredni-evidence/

(5) KORÁB, Vojtěch; REŽŇÁKOVÁ, Mária; PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2007. 216 s ISBN 978-80-251-1605-0.

(6) FOTR,J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

(7) Ministerstvo zemědělství. *Prodej ze dvora*[online]. 2013 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/prodej-ze-dvora

(8) Ministerstvo zemědělství. *Program rozvoje venkova – Základní informace* [online]. 2013 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/zakladni-informace/

(9) Státní zemědělský intervenční fond (SZIF). *Příručka pro žadatele*[online]. 2013 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: https://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fsaps%2F03%2Fjz%2F1397054933418.pdf

(10) Český statistický úřad. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje* [online]. 2013 [cit. 2013-12-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_vyvoje_jihomoravskeho_kraje_v_roce_2012/$File/text_cely.pdf

(11) Český statistický úřad. *Sčítání lidu, domů a bytů 2011* [online]. 2014 [cit. 2014-4-24]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/sldbvo/#!stranka=zakladni-vysledky&tu=0&th=&v=&vo=H4sIAAAAAAAAAGVPPUvDUBS9bY39HKqgmzhpUUEN301KYlJ80LyGjGTTxtaa2zjy2vNJLjo4Kq7g2P_hPgLXJ3E3dlRbwV18MC93APncM6dvYOSCFga8imvTRxVNd5MujwWMm_PD6tHjznINuGUjTmvTY_kmNhQFEORJgMxlEvjbe2YY7KeQF3Facsodj1NNchLukkZ3AB8E8DKYo8ne59iyRkiIS8TlWbMrwW1pvNDQmLJlV3DE9CrtloSCiphFGfeEQl8dzNiE9NahnopsjZvhPQlksC5AzNNtEtTUViS1B8zQ203ycjPurXjZEM6FYfrtLi83sxCxgBlyqNJmAqo_unsyelhKK5md2vl29ebLFaPPxESKpjYdjs_oXlGWl3LxPoFQ9Vs5vjYasWz1FYtIKZVM12yq9VOBBG6ReFmPqZcwEAAA..&vseuzemi=null&void=

(12) Český statistický úřad. *Veřejná databáze ČSÚ* [online]. 2013 [cit. 2014-4-24]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=ORG5010UU_KR&&kapitola_id=6

(13) Český statistický úřad. *Rok 2010 v našem zemědělství* [online]. 2010 [cit. 2014-4-24] Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/9C00466643/$File/1804120224_27.pdf

(14) Národní vzdělávací fond. *Projekce zaměstnanosti v odvětvích do roku 2020 pro Českou republiku*[online]. 2007 [cit. 2014-4-24]. Dostupné z:http://old.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/observator/cz/wp%204%20-%202007.pdf

(15) Český statistický úřad. *Nejnovější ekonomické údaje* [online]. 2014 [cit. 2014-5-1] Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace

(16) Český statistický úřad. *Nejnovější údaje: Jihomoravský kraj*[online]. 2014 [cit. 2014-5-1] Dostupné z: http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xb

(17) Česká národní banka. *Měnověpolitickénástroje*[online]. 2014 [cit. 2014-5-1] Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/index.html#operace

(18) Veletrhy Brno, BVV. *Historicky rekordní TECHAGRO 2014 – předběžná závěrečná zpráva* [online]. 2014 [cit. 2014-5-1] Dostupné z: http://www.bvv.cz/techagro/historicky-rekordni-techagro-2014-predbezna-zavere/

(19) Český statistický úřad. *Jaké je složení domácností v ČR?*[online]. 2013 [cit. 2014-5-25] Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/jake_je_slozeni_domacnosti_v_cr20130307

(20) Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Počet obyvatelov SR* [online]. 2013 [cit. 2014-5-25] Dostupné z: http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=82242

(21) Ministerstvo zemědělství. *Ministr zemědělství: Je nutné vzbudit mezi občany zájem o české potraviny* [online]. 2014 [cit. 2014-5-25] Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2014_ministr-zemedelstvi-je-nutne-vzbudit.html

(22) Neoformace, spol.s.r.o., *Popularita agroturistiky nezadržitelně roste. Ubývají jí ale zahraniční turisté.* [online]. 2012 [cit. 2014-5-25] Dostupné z: http://www.mistojakoznacka.cz/article/popularita-agroturistiky-nezadrzitelne-roste-ubyvaji-ji-ale-zahranicni-turiste/73/1/0

(23) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992

Seznam Obrázků

Obr. č. 1: Příklad SWOT analýzy, vlastní zpracování dle (5). 20
Obr. č. 2: Francouzské masné plemeno Charolais, vlastní zdroj. 34
Obr. č. 3: Rozložení farmy NAVRÁTIL, vlastní zpracování dle Katastrálního úřadu v Kyjově. 51
Obr. č. 4: Návrh vizitky, vlastní zdroj. 52
Obr. č. 5: Návrh loga 1, vlastní zdroj 53
Obr. č. 6: Návrh loga 2, vlastní zdroj 53
Obr. č. 7: Organizační struktura farmy NAVRÁTIL 55
Obr. č. 8: Osvědčení o zápisu do evidence zemědělského podnikatel, vlastní zdroj 69

Seznam Grafů

Graf č. 1: Zaměstnanost v zemědělství 1995-2020 ……27

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Výpočet potenciálních zákazníků, vlastní zpracování dle (10,11). 24
Tabulka č. 2: Počet domácností, vlastní zpracování dle (11, 20) 25
Tabulka č. 3: Malé a střední podniky v ČR, vlastní zpracování dle (12). 26
Tabulka č. 4: Makroekonomická data ČR 2013-14, vlastní zpracování dle (15). 30
Tabulka č. 5: Makroekonomická data JMK 2014, vlastní zpracování dle (16). 31
Tabulka č. 7: Časový harmonogram založení společnosti, vlastní zpracování 46
Tabulka č. 8: Orientační ceník ovoce, vlastní zpracování. 70
Tabulka č. 9: Orientační ceník zeleniny, vlastní zpracování. 70
Tabulka č. 10: Orientační ceník živočišných produktů, vlastní zpracování. 71
Tabulka č. 11: Ceník agroturistiky a přidružených služeb, vlastní zpracování. 72
Tabulka č. 12: Ceník pronájmu školicího salonku, vlastní zpracování. 72
Pořád nechápu, jak platíte své spolupracovníkyTabulka č. 13: Přehled nákladů, vlastní zpracování. 73
Tabulka č. 14: Příjmy z rostlinné a živočišné výroby první rok optimistická varianta, vlastní zpracování. 74
Tabulka č. 15: Příjmy z rostlinné a živočišné výroby druhý rok optimistická varianta, vlastní zpracování. 74
Tabulka č. 16: Příjmy z rostlinné a živočišné produkce třetí rok optimistická varianta, vlastní zpracování. 75
Tabulka č. 17: Příjmy z ubytování a pronájmu školicího salonku optimistická varianta, vlastní zpracování. 75
Tabulka č. 18: Příjmy z rostlinné a živočišné výroby první rok pesimistická varianta, vlastní zpracování. 76
Tabulka č. 19: Příjmy z rostlinné a živočišné výroby druhý rok pesimistická varianta, vlastní zpracování. 76
Tabulka č. 20: Příjmy z rostlinné a živočišné výroby třetí rok pesimistická varianta, vlastní zpracování. 77
Tabulka č. 21: Příjmy z ubytování a pronájmu školicího salonku pesimistická varianta, vlastní zpracování. 77
Tabulka č. 22: Cash flow optimistická varianta, vlastní zpracování. 78
Tabulka č. 23: Cash flow pesimistická varianta, vlastní zpracování. 78

Seznam příloh

PŘÍLOHA Č. 1: Osvědčení o zápisu do evidence zemědělského podnikatele 69
PŘÍLOHA Č. 2: Sortiment a ceníky produktů 70
PŘÍLOHA Č. 3: Náklady 73
PŘÍLOHA Č. 4: Přehled příjmů, optimistická varianta 74
PŘÍLOHA Č. 5: Přehled příjmů, pesimistická varianta 76
PŘÍLOHA Č. 6: Cash flow 78

PŘÍLOHA Č. 1: Osvědčení o zápisu do evidence zemědělského podnikatele

Úřad MČ Brno-Vinohrady
Odbor bytový a všeobecný

č. jednací: BVIN-2538/2013/OBV/Hor
poř.č.: 1

OSVĚDČENÍ

O ZÁPISU DO EVIDENCE ZEMĚDĚLSKÉHO PODNIKATELE

vydané fyzické osobě

dle § 2f odst. 5 zák. č. 252/1997 Sb., o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů

Jméno a příjmení:	**Radek Navrátil**
Identifikační číslo:	**74820869**
Rodné číslo:	**900704/4178**
Datum narození:	**4. 7. 1990**
Státní občanství:	**Česká republika**
Trvalý pobyt:	**Brno, Židenice, Velkopavlovická 4084/12, 628 00**
Místo podnikání:	**Brno, Židenice, Velkopavlovická 4084/12, 628 00**

Zaměření zemědělské výroby:

a) Rostlinná výroba včetně chmelařství, ovocnářství, vinohradnictví a pěstování zeleniny, hub, okrasných rostlin, léčivých a aromatických rostlin, rostlin pro technické a energetické užití na pozemcích vlastních, pronajatých, nebo užívaných na základě jiného právního důvodu, popřípadě provozovaná bez pozemků.

b) Živočišná výroba zahrnující chov hospodářských a jiných zvířat či živočichů za účelem získávání, zpracování a výroby živočišných produktů, chov hospodářských zvířat k tahu a chov sportovních a dostihových koní.

Úřad městské části města Brna Brno-Vinohrady Odbor bytový a všeobecný

Ing. Jan Černý
vedoucí odboru bytového a všeobecného

Obr. č. 8: Osvědčení o zápisu do evidence zemědělského podnikatel, vlastní zdroj.

PŘÍLOHA Č. 2: Sortiment a ceníky produktů

Surovina	*Cena (suroviny předchystány) Kč/Kg*	*Cena (samosběr)Kč/Kg*	*Poznámka*
Meruňky	25,-	20,-	
Broskve	37,-	30,-	
Višně	31,-	25,-	
Třešně	25,-	20,-	
Hrozny	62,-	50,-	
Jablka	18,-	15,-	Dle odrůdy
Švestky	18,-	15,-	Dle odrůdy
Hrušky	37,-	30,-	
Rybíz	37,-	30,-	
Jahody	75,-	60,-	
Maliny	100,-	80,-	

Tabulka č. 7: Orientační ceník ovoce, vlastní zpracování.

Surovina	*Cena (suroviny předchystány) Kč/Kg*	*Cena (samosběr)Kč/Kg*
Cibule	9,-	7,-
Česnek	225,-	180,-
Rajčata	19,-	15,-
Zelí	13,-	10,-
Okurky	25,-	20,-
Salát	18,-	14,-
Kedlubna	13,-	10,-
Cuketa	17,-	14,-
Mrkev	19,-	15,-
Petržel	25,-	20,-
Brambory	12,-	10,-
Paprika	56,-	45,-

Tabulka č. 8: Orientační ceník zeleniny, vlastní zpracování.

Surovina	*Cena Kč/Kg*	*Poznámka*
Kuřecí maso	75,-	Jen v celku
Vepřové maso	od 40,- do 350,-	Dle druhu masa (nejlevnější- mleté maso, nejdražší- vepřová panenka)
Vepřové škvarky	200,-	
Vepřové sádlo	80,-	
Vepřové jitrnice	140,-	
Vepřová tlačenka	150,-	
Hovězí maso	od 80,- do 650,-	Dle druhu masa (nejlevnější- mleté maso, nejdražší- hovězí svíčková)
Králičí maso	150,-	Jen v celku
Husí maso	140,-	Jen v celku
Kachní maso	120,-	Jen v celku
Prase v celku	50,-	Pro domácí zabijačku
Sele	80,-	Na grilování do 30 kg
Býk na jatka	85,-	Dle aktuální nabídky jatek

Tabulka č. 9: Orientační ceník živočišných produktů, vlastní zpracování.

Produkt	*Cena*	*Poznámka*
Dvoulůžkový pokoj	600 Kč/noc	Včetně snídaně
Čtyřlůžkový pokoj	500 Kč/osoba/noc	Včetně snídaně, při maximálním obsazení
Dítě do 6 let	zdarma	
Exkurze vinný sklípek	2 500 Kč za skupinu	Max. 15 osob
Naučný školní výlet	2 500 Kč	Max. 40 dětí
Zapůjčení kol	zdarma	Platí se jen záloha.
Ukázka přírody, vesnice	zdarma	
Zabijačka	900 Kč/osoba	Konzumace v ceně, (min. 10 osob, max. 15 osob).
Vlastní sběr surovin	dle aktuálního ceníku surovin	
Projížďka na koních po okolní přírodě	250 Kč/hod	

Tabulka č. 10: Ceník agroturistiky a přidružených služeb, vlastní zpracování.

Produkt	*Cena*	*Poznámka*
Pronájem školicího salonku	3 500 Kč/den	zahrnuto malé občerstvení
Pronájem školicího salonku + zabijačka	20 000 Kč	balíček určen pro 3 dny školení/10 osob
Pronájem školicího salonku + exkurze vinný sklípek	8 000 Kč	balíček určen pro 2 dny školení/10 osob
Pronájem školicího salonku + zabijačka + exkurze vinný sklípek	24 000 Kč	balíček určen pro 4 dny školení/10 osob (sleva na ubytování 500 Kč/den)
Zabijačka	9 500 Kč	pro 10 osob
Exkurze vinný sklípek	2 500 Kč	pro 10 osob

Tabulka č. 11: Ceník pronájmu školicího salonku, vlastní zpracování.

PŘÍLOHA Č. 3: Náklady

Náklady	*Měsíční Kč*	*Jednorázové Kč*	*1. rok/Kč*	*2. rok/Kč*	*3. rok/Kč*
Pronájem polí		3 500,-	3 500,-	3 500,-	3 500,-
Spotřeba vody a energií	6 000,-		72 000,-	120 000,-	120 000,-
Spotřeba PHM	5 000,-		60 000,-	65 000,-	70 000,-
Údržba strojů	1 000,-		12 000,-	18 000,-	24 000,-
Nákup skotu		16 000,-/ks	48 000,-	80 000,-	148 000,-
Převoz zvířat		8 000,-	8 000,-	8 000,-	8 000,-
Reklama - letáky	2 500,-		30 000,-	40 000,-	50 000,-
Reklama v novinách		15 000,-	15 000,-	15 000,-	15 000,-
Reklama - veletrhy		30 000,-	30 000,-	30 000,-	30 000,-
Software		7 000,-	7 000,-		
Internet	350,-		4 200,-	4 200,-	4 200,-
Telefon	400,-		4 800,-	4 800,-	4 800,-
Krmivo		15 000,-	15 000,-	15 000,-	15 000,-
Osivo		10 000,-	10 000,-	10 000,-	10 000,-
Ubytovací prostory		600 000,-	600 000,-		
Vybavení pokojů		250 000,-		250 000,-	
Pojištění		20 000,-	20 000,-	20 000,-	20 000,-
Půjčovné vozidel			10 500,-	10 500,-	10 500,-
Den otevřených dveří		5 000,-	5 000,-	5 000,-	5 000,-
Založení společnosti		2 000,-	2 000,-		
Platba společníkům			0,-	0,-	450 000,/0,-

Tabulka č. 12: Přehled nákladů, vlastní zpracování.

PŘÍLOHA Č. 4: Přehled příjmů, optimistická varianta

Příjem	*Průměrná cena Kč/Kg*	*Kapacita Kg*	*Reálné množství Kg*	*Tržby Kč*
Prodej ovoce - předchystáno	42,-	650	553	23 205,-
Prodej ovoce - samosběr	32,-	650	553	17 680,-
Prodej zeleniny - předchystáno	38,-	250	213	8 075,-
Prodej zeleniny - samosběr	30,-	250	213	6 375,-
Prodej masa a masných produktů	90,-	4310	3 664	329 715,-

Tabulka č. 13: Příjmy z rostlinné a živočišné výroby první rok optimistická varianta, vlastní zpracování.

Příjem	*Průměrná cena Kč/Kg*	*Kapacita Kg*	*Reálné množství Kg*	*Tržby Kč*
Prodej ovoce - předchystáno	42,-	780	663	27 846,-
Prodej ovoce - samosběr	32,-	780	663	21 216,-
Prodej zeleniny - předchystáno	38,-	300	255	9 690,-
Prodej zeleniny - samosběr	30,-	300	255	7 650,-
Prodej masa a masných produktů	90,-	5910	5 910	531 900,-

Tabulka č. 14: Příjmy z rostlinné a živočišné výroby druhý rok optimistická varianta, vlastní zpracování.

Příjem	*Průměrná cena Kč/Kg*	*Kapacita Kg*	*Reálné množství Kg*	*Tržby Kč*
Prodej ovoce - předchystáno	42,-	845	718	30 167,-
Prodej ovoce - samosběr	32,-	845	718	22 984,-
Prodej zeleniny - předchystáno	38,-	325	276	10 498,-
Prodej zeleniny - samosběr	30,-	325	276	8 288,-
Prodej masa a masných produktů	90,-	7315	7 315	658 350,-

Tabulka č. 15: Příjmy z rostlinné a živočišné produkce třetí rok optimistická varianta, vlastní zpracování.

Rok	*Příjem*	*Průměrná cena Kč*	*Kapacita dny*	*Obsazenost %*	*Tržby Kč*
2. rok	Agroturistika	3 165,-	80	50	126 600,-
	Pronájem školicího salonku	17 000,-	60	30	306 000,-
3. rok	Agroturistika	3 165,-	80	60	151 920,-
	Pronájem školicího salonku	17 000,-	60	35	357 000,-

Tabulka č. 16: Příjmy z ubytování a pronájmu školicího salonku optimistická varianta, vlastní zpracování.

PŘÍLOHA Č. 5: Přehled příjmů, pesimistická varianta

Příjem	*Průměrná cena Kč/Kg*	*Kapacita Kg*	*Reálné množství Kg*	*Tržby Kč*
Prodej ovoce - předchystáno	38,-	650	325	10 498,-
Prodej ovoce - samosběr	30,-	650	325	8 288,-
Prodej zeleniny - předchystáno	33,-	250	125	3 506,-
Prodej zeleniny - samosběr	26,-	250	125	2 763,-
Prodej masa a masných produktů	75,-	3500	3 500	262 500,-

Tabulka č. 17: Příjmy z rostlinné a živočišné výroby první rok pesimistická varianta, vlastní zpracování.

Příjem	*Průměrná cena Kč/Kg*	*Kapacita Kg*	*Reálné množství Kg*	*Tržby Kč*
Prodej ovoce - předchystáno	38,-	650	390	12 597,-
Prodej ovoce - samosběr	30,-	650	390	9 945,-
Prodej zeleniny - předchystáno	33,-	250	150	4 208,-
Prodej zeleniny - samosběr	26,-	250	150	3 315,-
Prodej masa a masných produktů	75,-	4100	4 100	307 500,-

Tabulka č. 18: Příjmy z rostlinné a živočišné výroby druhý rok pesimistická varianta, vlastní zpracování.

Příjem	*Průměrná cena Kč/Kg*	*Kapacita Kg*	*Reálné množství Kg*	*Tržby Kč*
Prodej ovoce - předchystáno	38,-	650	455	14 697,-
Prodej ovoce - samosběr	30,-	650	455	11 603,-
Prodej zeleniny - předchystáno	33,-	250	175	4 909,-
Prodej zeleniny - samosběr	26,-	250	175	3 868,-
Prodej masa a masných produktů	75,-	4520	4 520	339 000,-

Tabulka č. 19: Příjmy z rostlinné a živočišné výroby třetí rok pesimistická varianta, vlastní zpracování.

Rok	*Příjem*	*Průměrná cena Kč*	*Kapacita dny*	*Obsazenost %*	*Tržby Kč*
2. rok	Agroturistika	3 165,-	80	25	63 300,-
	Pronájem školicího salonku	17 000,-	60	20	204 000,-
3. rok	Agroturistika	3 165,-	80	20	75 960,-
	Pronájem školicího salonku	17 000,-	60	15	204 000,-

Tabulka č. 20: Příjmy z ubytování a pronájmu školicího salonku pesimistická varianta, vlastní zpracování.

PŘÍLOHA Č. 6: Cash flow

1. rok

Stav peněžních prostředků na počátku prvního roku	600 000 Kč
Příjmy v prvním roce	466 680 Kč
Výdaje v prvním roce	966 800 Kč
Stav peněžních prostředků na konci prvního roku	99 880 Kč

2. rok

Stav peněžních prostředků na počátku druhého roku	99 880 Kč
Příjmy v druhém roce	1 112 712 Kč
Výdaje v druhém roce	734 000 Kč
Stav peněžních prostředků na konci druhého roku	478 592 Kč

3. rok

Stav peněžních prostředků na počátku třetího roku	478 592 Kč
Příjmy v třetím roce	1 321 017 Kč
Výdaje v třetím roce	538 000 Kč
Stav peněžních prostředků na konci třetího roku	1 261 609 Kč

Tabulka č. 21: Cash flow optimistická varianta, vlastní zpracování.

1. rok

Stav peněžních prostředků na počátku prvního roku	600 000 Kč
Příjmy v prvním roce	369 365 Kč
Výdaje v prvním roce	965 000 Kč
Stav peněžních prostředků na konci prvního roku	4 365 Kč

2. rok

Stav peněžních prostředků na počátku druhého roku	4 365 Kč
Příjmy v druhém roce	686 675 Kč
Výdaje v druhém roce	714 000 Kč
Stav peněžních prostředků na konci druhého roku	-22 959 Kč

3. rok

Stav peněžních prostředků na počátku třetího roku	-22 959 Kč
Příjmy v třetím roce	745 847 Kč
Výdaje v třetím roce	558 000 Kč
Stav peněžních prostředků na konci třetího roku	164 888 Kč

Tabulka č. 22: Cash flow pesimistická varianta, vlastní zpracování.