

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Podnikatelský projekt – Včelí farma**

© 2023 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martin Kotas

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Šumperk

Název práce

**Podnikatelský projekt – včelí farma**

Název anglicky

**Business project – bee farm**

---

### **Cíle práce**

Cílem této diplomové práce je ekonomické posouzení podnikatelského projektu založení včelí farmy.

Dílčí cíle:

- zpracování literární rešerše;
- zpracování podnikatelského projektu založení včelí farmy.

### **Metodika**

Literární rešerše je zpracována na základě studia odborné literatury a její vzájemné komparace. Ke zpracování literární rešerše bude využito odborných knih, článků a vhodných oficiálních internetových zdrojů, které se zabývají především problematikou tvorby podnikatelského projektu při zahájení podnikání a jeho ekonomického zhodnocení.

V další části práce budou aplikována teoretická východiska pro tvorbu podnikatelského projektu a jeho ekonomického posouzení. Při zpracování podnikatelského projektu bude využito několika metod z oblasti analýz vnějšího prostředí podniku se zaměřením na analýzu trhu a konkurence v odvětví. V rámci ekonomického posouzení bude využito statických a zejména dynamických metod hodnocení projektů.

**Doporučený rozsah práce**

60- 70 stran

**Klíčová slova**

podnikatelský projekt, včelí farma, ekonomické hodnocení, konkurence, portfolio

---

**Doporučené zdroje informací**

PŘIDAL, A. – ČERMÁK, K. *Včelařství*. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. ISBN 80-7157-850-9.

PŘIDAL, A. – MENDELOVA ZEMĚDĚLSKÁ A LESNICKÁ UNIVERZITA. AGRONOMICKÁ FAKULTA. *Včelí produkty*. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2003. ISBN 80-7157-717-0.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.

SVOBODOVÁ, I. – ANDERA, M. *Od nápadu k podnikatelskému plánu : jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

TITĚRA, D. – ČESKÝ SVAZ VČELAŘŮ. *Včelí produkty mýtů zbavené : med, vosk, pyl, mateří kašička, propolis, včelí jed*. Praha: Ve spolupráci s Českým svazem včelařů vyd. nakl. Brázda, 2006. ISBN 80-209-0347-.

VEBER, J. – SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

WÖHE, G. – DVOŘÁK, J. *Úvod do podnikového hospodářství*. V Praze: C.H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 14. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský projekt – Včelí farma" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2023

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Pavlovi Moulisovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Dále bych také rád poděkoval Martinovi Čekelovi za konzultace a veškeré informace, které byly základem pro zpracování této práce.

## **Podnikatelský projekt – Včelí farma**

### **Abstrakt**

Předkládaná diplomová práce zpracovává podnikatelský projekt, který bude finálně ekonomicky vyhodnocen na základě statických a dynamických metod. Podnikatelský projekt se zabývá založením nového podniku, jehož podnikatelské aktivity budou v oblasti chovu včel, prodeje medu a medových výrobků. Pro zvýšení ekonomické výkonnosti je počítáno s poskytováním služby zpracování vlastního vosku na mezistěny pro včelaře v širším okolí.

V literární rešerši diplomové práce jsou popsána teoretická východiska pro vypracování podnikatelského projektu. V této části práce jsou vymezeny základní pojmy z oblasti podnikání, obsahu podnikatelského projektu a závěr samotné literární rešerše je věnován statickým a dynamickým metodám hodnocení projektu.

Znalosti, popsané v literární rešerši, jsou následně využity v samotné práci, která je zaměřena na vypracování podnikatelské projektu, všech potřebných analýz, oblasti marketingu a složení produktového portfolia. V neposlední řadě je projekt hodnocen po ekonomické stránce pomocí statických a dynamických metod.

**Klíčová slova:** Podnikatelský plán, podnikatelský projekt, podnikání, včelí farma, výroba mezistěn.

## **Business project – bee farm**

### **Abstract**

The presented diploma thesis deals with the preparation of a business project, which will be finally economically evaluated based on static and dynamic methods. The business project deals with the establishment of a new business, whose business activities will be in the field of beekeeping, selling honey and honey products. In order to increase economic performance, it is planned to provide the service of processing own wax for partitions for beekeepers in the wider area.

The literature review of the diploma thesis describes the theoretical basis for developing a business plan. In this part of the thesis, the basic concepts from the field of business, the content of the business project are defined, and the conclusion of the literature search itself is devoted to static and dynamic methods of project evaluation.

The knowledge described in the literature search is subsequently used in the work itself, which is focused on the development of a business project, all the necessary analyses, the field of marketing and the composition of the product portfolio. Last but not least, the project is evaluated from an economic point of view using static and dynamic methods.

**Keywords:** Business plan, business project, business, bee farm, production of bee partition.

## Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Úvod .....</b>                                       | <b>5</b>  |
| <b>2 Cíl práce a metodika.....</b>                        | <b>6</b>  |
| 2.1 Metodika .....  | 6         |
| <b>3 Teoretické část práce .....</b>                      | <b>7</b>  |
| 3.1 Podnikání .....                                       | 7         |
| 3.2 Podnikatel .....                                      | 7         |
| 3.3 Podnik – Obchodní závod.....                          | 7         |
| 3.4 Obchodní společnost.....                              | 8         |
| 3.5 Podnikatelský plán.....                               | 8         |
| 3.5.1 Účel podnikatelského plánu.....                     | 9         |
| 3.5.2 Význam podnikatelského plánu.....                   | 9         |
| 3.5.3 Funkce, principy a typy podnikatelských plánů ..... | 10        |
| 3.5.4 Plánování a vypracování podnikatelského plánu ..... | 11        |
| 3.5.5 Vytvoření nového podniku .....                      | 12        |
| 3.5.6 Růst podniku.....                                   | 13        |
| 3.5.7 Změna podniku .....                                 | 13        |
| 3.6 Obsah podnikatelského plánu .....                     | 13        |
| 3.6.1 Titulní strana.....                                 | 14        |
| 3.6.2 Shrnutí podnikatelského plánu .....                 | 14        |
| 3.6.3 Popis podnikatelské příležitosti .....              | 15        |
| 3.6.4 Popis a cíle podniku.....                           | 15        |
| 3.6.5 Organizační struktura a vedení firmy .....          | 16        |
| 3.6.6 Popis produktů a služeb .....                       | 17        |
| 3.6.7 Výrobní plán.....                                   | 17        |
| 3.6.8 Výrobní strategie .....                             | 17        |
| 3.6.9 Analýza trhu a konkurence .....                     | 18        |
| 3.6.10 Analýza okolí firmy.....                           | 19        |
| 3.6.11 SWOT analýza.....                                  | 20        |
| 3.6.12 Marketingový plán.....                             | 21        |
| 3.6.13 Finanční plánování .....                           | 22        |
| 3.6.14 Analýza a opatření pro snížení rizik .....         | 24        |
| 3.6.15 Přílohy .....                                      | 24        |
| 3.7 Hodnocení efektivnosti projektu.....                  | 24        |
| 3.7.1 Statické metody .....                               | 24        |
| 3.7.2 Dynamické metody .....                              | 26        |
| <b>4 Praktická část práce .....</b>                       | <b>31</b> |
| 4.1 Titulní strana podnikatelského plánu .....            | 31        |



|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 4.2      | Shrnutí podnikatelského plánu .....                    | 31        |
| 4.3      | Popis podnikatelské příležitosti a hlavních cílů ..... | 31        |
| 4.4      | Analýza vnitřního prostředí.....                       | 32        |
| 4.5      | Marketing a prodej .....                               | 32        |
| 4.6      | Výroba a provozní část.....                            | 33        |
| 4.7      | Finanční analýza vstupního stavu podnikatele.....      | 36        |
| 4.8      | Analýza vnějšího prostředí .....                       | 36        |
| 4.8.1    | PESTLE analýza .....                                   | 36        |
| 4.8.2    | Porterův model pěti sil .....                          | 44        |
| 4.8.3    | SWOT Analýza .....                                     | 47        |
| 4.8.4    | Produkty (Products) .....                              | 49        |
| 4.8.5    | Cena (Price).....                                      | 52        |
| 4.8.6    | Propagace (Promotion) .....                            | 53        |
| 4.8.7    | Distribuce (Place).....                                | 54        |
| <b>5</b> | <b>Technicko-organizační a ekonomická studie.....</b>  | <b>55</b> |
| 5.1      | Kapacitní, výkonnostní a prostorové vymezení .....     | 55        |
| 5.2      | Potřeba pracovních sil, materiálů a služeb .....       | 55        |
| 5.3      | Rozpočet výdajů na investice .....                     | 56        |
| 5.4      | Výpočet objemu tržní produkce .....                    | 57        |
| 5.5      | Provozní a materiálové výdaje .....                    | 58        |
| 5.6      | Finanční plán .....                                    | 60        |
| 5.7      | Příjmy z prodeje produktů.....                         | 61        |
| 5.7.1    | Příjmy z dotací .....                                  | 63        |
| 5.7.2    | Celkové příjmy a výdaje Včelí farmy MaJaČek.....       | 63        |
| 5.8      | Ekonomické hodnocení projektu.....                     | 65        |
| 5.9      | Analýza rizik .....                                    | 67        |
| <b>6</b> | <b>Zhodnocení výsledků.....</b>                        | <b>69</b> |
| <b>7</b> | <b>Závěr.....</b>                                      | <b>71</b> |
| <b>8</b> | <b>Seznam použitých zdrojů.....</b>                    | <b>72</b> |
| <b>9</b> | <b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>   | <b>74</b> |
| 9.1      | Seznam obrázků .....                                   | 74        |
| 9.2      | Seznam tabulek.....                                    | 74        |

# 1 Úvod

Předkládaná diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského projektu na založení včelí farmy. Podnikatelský projekt a jeho samotné zpracování dává autorovi příležitost vyhodnotit svůj záměr nejen z pohledu nápadu, ale především si při jeho zpracování uvědomí spoustu dalších konsekvencí. Jedná se především o to, jaké produkty chce na trhu nabízet. S tím souvisí, jakou marketingovou podporu použije, aby oslovil cílové zákazníky. Zhodnotí svůj projekt z pohledu konkurence, legislativy a případně dopadů na životní prostředí. V neposlední řadě se také musí vyhodnotit celková ekonomika s odhadem nákladů a budoucích tržeb, kterou zapracuje do cash flow.

Základ úspěchu každého podnikatelského projektu je v tom, že nabízený produkt by měl být něčím specifický nebo jedinečný. Nabízený produkt by se měl odlišovat od současného trhu a díky tomu může zaplnit mezeru na trhu a stát se tak úspěšným.

Mohlo by se zdát, že podnikatelský projekt založení včelí farmy nemusí přinést žádnou inovaci. Nicméně i na produktech, které si představíte za touto farmou, se mohou skrývat inovativní přístupy, případně jedinečnost. Základem pro rozpracování tohoto podnikatelského projektu je místní hobby včelař, který se zabývá chovem včel a klade si otázku, zda by ho jeho koníček mohl uživit. Tento včelař již od svého počátku hledá svůj přístup k chovu včel například v ošetření včelstev přírodní cestou bez použití chemie, uzavřeného koloběhu vlastního vosku a v neposlední řadě výrobou medoviny (medového vína) na základě vlastních receptů.

Pro vyhodnocení ekonomické návratnosti tohoto podnikatelského projektu bude využita jedna zvolená statická a dvě dynamické metody hodnocení projektu. Celkové vyhodnocení proběhne nad reálným finančním plánem.

## **2 Cíl práce a metodika**

Hlavním cílem této diplomové práce je ekonomické posouzení podnikatelského projektu založení včelí farmy pomocí statických a dynamických metod hodnocení projektu. Dílčími cíli pak jsou zpracování literární rešerše a zpracování podnikatelského projektu založení včelí farmy.

### **2.1 Metodika**

Literární rešerše je zpracována na základě studia odborné literatury a její vzájemné komparace. Ke zpracování literární rešerše je využito odborných knih, článků a vhodných oficiálních internetových zdrojů, které se zabývají především problematikou tvorby podnikatelského projektu při zahájení podnikání a jeho ekonomického zhodnocení.

V další části práce jsou aplikována teoretická východiska pro tvorbu podnikatelského projektu a jeho ekonomického posouzení. Zpracování podnikatelského projektu se v úvodu zabývá analýzou vnitřního prostředí, jelikož se nejedná o založení podnikání bez historie. Jedná se o transformaci hobby včelaře na Včelí farmu. V rámci analýzy vnějšího prostředí je vypracována PESTLE analýza. Pro analýzu konkurenčního prostředí je využito Porterova modelu pěti sil. Silné a slabé stránky včetně příležitostí a hrozeb jsou identifikovány pomocí SWOT analýzy. V ekonomické části se práce zabývá vlastními kapacitami výroby, potřebnými investicemi a celkovým plánem prodeje, včetně variantní simulace možného průběhu projektu v pětiletém období. V rámci ekonomického posouzení je využito jedné statické a dvou dynamických metod hodnocení na základě cash flow a to v pětiletém období, kdy je požadována návratnost celkové investice. Pro hodnocení bude brána návratnost investice a úroková míra zhodnocení 15 %. Subjekt nebude plátcem DPH a povede daňovou evidenci, přičemž náklady budou uplatňovány výdajovým paušálem. Výpočty produkce a prodejů vycházejí z vlastní zkušenosti včelaře.

### **3 Teoretické část práce**

Pro správné pochopení této práce je nutné porozumět některým základním pojmům se kterými bude v rámci této práce pracováno. První část práce bude rozdělena do několika částí, ve kterých budou podrobněji rozebrány definice. Díky vysvětlení těchto definic budou pro tuto práci získány potřebné teoretické znalosti.

#### **3.1 Podnikání**

Vymezení pojmu podnikání je zakotveno v českém právním řádu v ustanovení živnostenského zákona 455/1991. Podnikání je definováno jako samostatná výdělečná činnost, vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem, se záměrem činit tak soustavně za účelem zisku. O podnikání můžeme hovořit, pokud jsou současně naplněny tyto základní znaky (Živnostenský zákon 455/1991 Sb.):

- Samostatnost – podnikatel rozhoduje, jak bude danou činnost vykonávat,
- Soustavná činnost – nejedná se o nahodilou činnost, ale je důležitý záměr vykonávat činnost opakovaně,
- Výdělečnost – jedná se o činnost za kterou dostane zapláceno,
- Je prováděna na vlastní odpovědnost, vlastním jménem, za účelem dosažení zisku.

#### **3.2 Podnikatel**

Osoba, která je dle živnostenského zákona jmenována jako podnikatel, je osoba, která má živnostenské oprávnění na provozování této činnosti či se jedná o osobu podnikající v rámci zemědělské výroby. Podnikatelem se může stát osoba fyzická či právnická, ovšem v některých podnikatelských oblastech mohou být k činnosti oprávněny pouze fyzické osoby nebo naopak pouze osoby právnické (Živnostenský zákon 455/1991 Sb.).

#### **3.3 Podnik – Obchodní závod**

Pro vymezení podniku / obchodního závodu může být použito hned několik definic. V rámci této práce bude uvedena definice dle občanského zákoníku, který uvádí pojem obchodní závod. Obchodní závod je definován jako organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti (Občanský zákoník 89/2012 Sb.). Obchodní závod je také dle dalších definic možné vnímat v právním slova smyslu jako věc, jde tedy o

předmět nikoliv subjekt práva. Ekonomická samostatnost je definována zejména v rámci svobody podnikání a samotné zodpovědnosti podnikatelů. Právní samostatnost je definována jako možnost obchodního závodu vstupovat do právních svazků s jinými společnostmi či jinými subjekty zcela dle jejich uvážení. Právní samostatnost je následně definována také v rámci uzavírání smluv a uvedení jednotlivých povinností.

### **3.4 Obchodní společnost**

Obchodní společnost je jednou ze základních právních forem využívaných pro podnikatelskou činnost. Obchodní společnosti jsou v legislativě ukotveny v zákoně č.90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Všeobecnou obchodní společnost nelze v rámci zákona nalézt, zákon definuje jednotlivé právní formy obchodních společností. Jedná se o následující formy:

- Společnosti kapitálové
  - Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
  - Akciová společnost (a.s.)
- Společnosti osobní
  - Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)
  - Komanditní společnost (k.s.)
- Družstva
  - Družstvo
  - Evropská družstevní společnost

Všechny uvedené právní formy obchodních společností mají společné charakteristiky, které následně vymezují pojem obchodní společnost (Srpková, 2010).

### **3.5 Podnikatelský plán**

Pod pojmem podnikatelský plán se rozumí ten typ písemného dokumentu, který pro podnik vytváří určitou představu o tvorbě například nového projektu, výrobku či služby. Následně je tento plán předkládán subjektům dle povahy plánu. Jedná se tak o banky, investory či jiné subjekty.

### **3.5.1 Účel podnikatelského plánu**

Podnikatelský plán slouží jako interní dokument, zejména pro potřeby podnikatele či dalších osob, působících uvnitř společnosti. Pojednává o problematice fungování podniku v současné době či určité vize do budoucna. Uvnitř firmy je podnikatelský plán do jisté míry plánovacím nástrojem, výchozím bodem rozhodovacího procesu či kontrolním prostředkem, zejména pokud podnikatel zakládá společnost nebo se chystá v rámci již fungující společnosti provést zásadnější změny s dlouhodobým dopadem na její provoz. Někteří podnikatelé seznamují s podnikatelským plánem jednotlivé zaměstnance, ve většině případů se však jedná o jistý zkrácený podnikatelský plán, který má sloužit pouze jako informační dokument pro zaměstnance se záměrem obeznámit je s cíli a plány dané firmy (Veber a Srpová, 2012).

V případech, kdy je sestavován podnikatelský plán pro účely vnějších subjektů, je nutné, aby byl sestaven v souladu s požadavky daného subjektu, ať již se jedná o banku, investora či jiný subjekt, který je například pro firmu důležitý ve formě možné finanční či jiné podpory (Kolektiv autorů, 2019).

### **3.5.2 Význam podnikatelského plánu**

Samotné vypracování úspěšného a reálného podnikatelského plánu je pro následné využití velmi důležité a má klíčovou roli pro další realizaci. V případě vypracování je nutné se zajímat zejména o dané téma, které má být v plánu zobrazeno a také o jednotlivé postupy pro řešení tohoto tématu. Jelikož v dnešní době jsou podnikatelské plány pro banky či investory velmi častou záležitostí, je nutné, aby daný podnikatelský plán byl podložen číselnými údaji, fakty či jinými daty, díky kterým jsou informace uvedené v plánu podloženy. Informace o číslech firmy je tak možné uvést v případech, kdy si to daná situace a téma plánu žádá a kde mohou být doloženy předkládané slovní informace. Proto, aby byl plán úspěšný, je nutné se držet čtyř základních pravidel kterými jsou stručnost, srozumitelnost, logičnost a pravdivost uvedených údajů (Veber a Srpová, 2012).

Stručnost podnikatelských plánů je v mnoha případech opomíjena a vytváří tak problém v rámci nezáživnosti a nesrozumitelnosti podnikatelského plánu pro případné investory či banky. Při vytváření plánu je nutné dbát na to, aby nebyl příliš rozsáhlý. Je však nutné, aby v plánu byly

obsaženy všechny informace, které jsou pro daný podnik a následně i pro banku či investora důležité (Kolektiv autorů, 2019).

V rámci srozumitelnosti je nutné, aby byl podnikatelský plán psán cíleně pro daný subjekt a jeho forma tak byla přizpůsobena právě jemu. V rámci srozumitelnosti je tak nutné dbát na to, abychom se při vypracování:

- vyjadřovali jednodušším způsobem a nevyužívali nadbytečně odbornost,
- v jedné větě nevyjadřovali příliš mnoho myšlenek,
- jednotlivé věty musí mít svoji návaznost na daný odstavec či kapitolu,
- co nejméně využívat přídavná jména,
- v případech, kdy je to možné, uvést dané informace v podobě tabulky.

Právě z výše uvedených informací vychází také další vlastnost podnikatelského plánu – srozumitelnost, která musí být přizpůsobena osobě, která se bude plánu dále věnovat. V případě poslední vlastnosti – pravdivost informací, je nutné uvést nejen pravdivá tvrzení a číselné údaje, ale také nezveličovat danou problematiku (Veber a Srpová, 2012).

### **3.5.3 Funkce, principy a typy podnikatelských plánů**

Jednotlivé podnikatelské plány mají vždy také své funkce, principy a jednotlivé typy. V případě funkcí podnikatelského plánu je možné hovořit o funkcích externích a interních. Externími funkcemi nazýváme ty funkce, které jsou využívány v případech, kdy je nutné, aby firma dosáhla cizího kapitálu. Jedná se tak o určitou možnost komunikace s bankami, věřiteli či jinými institucemi. Interní funkce naopak slouží k tomu, aby daný podnik dokázal fungovat rámci svého rozvoje a prosperity v určitém vymezeném období (Hučka, Čvančarová a Franek 2021).

V rámci vytváření podnikatelského plánu je nutné mluvit o následujících zásadách. Podnikatelský plán musí být reálný a konzistentní, přesvědčivý a srozumitelný a v neposlední řadě musí také služba či výrobek dané firmy přinášet pro zákazníka výhodu. Tato výhoda musí být v rámci podnikatelského plánu co nejlépe a nejodborněji vysvětlena. V rámci plánu je také vhodné vysvětlit, jakým způsobem se daný produkt či služba může prosadit při svém působení na trhu a proč je tedy pro subjekt výhodné jej financovat. Konkurenční výhoda a její uvedení je v tomto případě zcela klíčovou vlastností (Veber a Srpová 2012).

V případě marketingové strategie je možné uvést obdobné vlastnosti, jaké již byly uvedeny pro podnikatelský plán obecně. Marketingová strategie by měla být výstižná a srozumitelná. Právě srozumitelnost je často největším problémem, zejména, pokud se jedná o velmi složité technologické postupy či nákresy. Pozornost tak v této oblasti nesmí být vztažena pouze na technický obsah, ale spíše na konkurenceschopnost na trhu.

Podnikatelský plán lze zpracovat třemi základními způsoby:

- **Prezentování** – nejkratší ze způsobů představení podnikatelského plánu. V rámci prezentování jsou v krátké době za pomoci tzv. výtahové prezentace neboli elevator pitch uvedeny základní informace o podnikatelském plánu.
- **Zkrácený podnikatelský plán** – další možností prezentace podnikatelského plánu je jeho zkrácená verze. Informace uvedené v tomto typu plánu jsou spíše obecného charakteru a nejsou uváděny do podrobností. Tento typ plánu by měl obsahovat tři základní body, a to, co dělá, co potřebuje a co nabízí.
- **Kompletní podnikatelský plán** – nejdelší forma podnikatelského plánu je jeho kompletní vypracování. Daný dokument by měl obsahovat rozsáhlé informace a měl by mít délku od 20 do 40 stran. Nikdy by však neměl přesáhnout délku 50 stran a více (Hučka, Čvančarová a Franek, 2021).

### 3.5.4 Plánování a vypracování podnikatelského plánu

Samotnému vypracování podnikatelského plánu předchází jeho plánování, které je možné označit za nejdůležitější činnost v rámci jakékoli firmy. Plánování je obecně definováno jako proces, při kterém probíhá vyhledávání nejrůznějších postupů k tomu, aby bylo dosaženo vytyčených cílů, které byly v rámci dané firmy stanoveny, se záměrem těchto cílů dosáhnout (Veber a Srpová, 2012).

Plánování je tak nástrojem k dosažení jakéhokoli cíle, který daný podnik či firma má a podnikatelský plán je nástrojem daného plánování. Bezesporu nejdůležitějším cílem, který má každá společnost, je maximalizace zisků dané firmy, a právě tento cíl je nutné s ohledem na dlouhodobý proces plánovat. Plánování tak vede k dlouhodobému vytyčení základních bodů, které do budoucna budou plnit jednotlivé, stanovené funkce (Kolektiv autorů, 2019).



Plánovací proces lze definovat za pomoci tří základních otázek:

- Kde se nacházím v současné době?
- Kam se chci do budoucna dostat?
- Jakým způsobem toho chci dosáhnout?

Za pomoci zodpovězení jednotlivých otázek je možné získat celkový základní náhled daného podnikatelského plánu a vytvořit tak podklad pro to, v jaké situaci se daná firma zrovna nachází a jaké vlivy, ať již interní či externí, na ni působí. Poslední otázka do jisté míry uvede, jaké metody a zdroje budou pro dosažení daného cíle zásadní.

Podnikatelský plán je možné sestavovat v dané firmě zcela samostatně nebo je možné využít pro jeho sestavení nabídky specializované firmy. Pro daný výběr je nutné zodpovědět otázky týkající se toho, pro koho je daný plán tvořen (Veber a Srpová 2012):

- Pro vytvoření nového podniku,
- Pro růst podniku,
- Pro změnu podniku.

### **3.5.5 Vytvoření nového podniku**

V případech, kdy je podnikatelský plán sestavován za účelem založení zcela nové firmy, se jedná spíše než o podnikatelský plán, o zakladatelský projekt. Každý z podnikatelů, který se chystá založit novou firmu, by si před sestavením zakladatelského projektu měl položit tři základní otázky (Fotr, 2015):

- Co bude daná firma produkovat či jaké služby bude nabízet?
- Jak bude vypadat proces výroby či jak budou služby nabízeny?
- Pro koho budou produkty či dané služby podniku určeny?

Kromě výše uvedených otázek je však nutné zvážit také samotnou situaci na trhu, zda nově vznikající firma bude v rámci konkurence schopná se udržet a jak je tedy její prosperita a plnění cílů reálné a jaké zdroje k jejich splnění budou nutné. Výsledkem zakladatelského plánu musí být informace, které jsou pro podnikatele a případného investora či banku zcela zásadní, a to zejména v rámci financování podniku a uvedení kapitálu dané firmy. Vzhled a informace uvedené v projektu budou zcela rozdílné dle druhu podniku a jeho cílů. Jinak bude sestaven plán pro živnostníky s menší představou o velikosti firmy a jinak bude sestavován plán, který

bude mít vizi velké firmy. V případě například firmy s.r.o. musí být podnikatelský plán sestaven podrobněji. Nelze využít šablonu pro sestavování takových plánů, jde zde o jedinečnost. Rozsah plánu bude dále závislý na tom, zda budou nabízeny pouze produkty či služby, nebo bude podnik nabízet obě varianty (Hučka, Čvančarová a Franek, 2021).

### **3.5.6 Růst podniku**

Druhým typem podnikatelského plánu je jeho vznik za účelem rozvoje již fungujícího podniku. Růst podniku lze definovat jako zvyšování objemu prodeje anebo vstup na nový trh či vstup do zahraničí. Ve většině případů při vzniku podniku je její zakladatel také výkonným ředitelem, který samotný chod podniku sám řídí a chod podniku také plánuje. Tento typ provozu však dostává zakladatele do situace, kdy by podnik nebyl schopný fungovat bez jeho přítomnosti a je tak nutné pro další růst podniku získat nové zaměstnance. Majitel tak následně přenechává řízení podniku v určitých oblastech na pověřených zaměstnancích (Pauknerová, 2012).

### **3.5.7 Změna podniku**

Změny v podniku rozsáhlejšího charakteru vznikají ve chvíli, kdy je změněn majitel podniku či podnik mění jeho formu. V případě, kdy dojde například k přepisu podniku z živnosti do společnosti s ručením omezeným či do akciové společnosti, je nutné podnikatelský plán komplexně přepsat. Podnikatelský plán je taktéž vypracován ve chvíli, kdy dojde ke sloučení dvou firem či ke komplexní změně strategie ve firmě (Červený, 2014).

## **3.6 Obsah podnikatelského plánu**

Podnikatelský plán by ve svém obsahu neměl zahrnovat žádné z normativních záležitostí. Struktura podnikatelského plánu, jak již bylo zmíněno výše, je odlišná v případech, o jaký typ podniku se jedná. Struktura plánu se bude velmi výrazně lišit v případě plánu pro menšího živnostníka a plánu pro velkou obchodní společnost. I přes tyto rozdíly je však nutné dodržovat pár základních bodů, které daný plán musí vždy obsahovat. Bod, který musí být splněn ve všech případech, je účel tvorby plánu (Fotr, 2015).

Jednotliví autoři odborné literatury se v obsahu podnikatelských plánů do jisté míry odlišují. Existují však body, na kterých se většina autorů shodne a je tak možné je uvést. Mezi tyto body řadíme (Červený, 2014):

- Titulní stranu

- Shrnutí
- Popis podnikatelské příležitosti
- Popis a cíle firmy
- Organizační struktura a vedení firmy
- Popis produktů či služeb,
- Analýzu trhu a konkurence na trhu,
- Výrobní plán,
- SWOT analýza,
- Marketingový plán,
- Finanční plán,
- Analýza a opatření pro snížené rizik,
- Přílohy.

### **3.6.1 Titulní strana**

Jelikož se jedná o první stranu, kterou případný investor či banka uvidí, je nutné dbát na její zajímavou podobu, ve které by měly být uvedeny informace jako je:

- Jméno a sídlo dané firmy, případně také logo či jiná známka firmy,
- Jméno zakladatele, případně jiné odpovědné osoby s bližšími kontakty
- Popis podniku a popis předmětu podnikání,
- Způsob financování podniku,
- Obsah podnikatelského plánu, případně další informace pro lepší orientaci.

Obsah podnikatelského plánu musí obsahovat základní informace, týkající se daného plánu a jeho ústřední myšlenku, která musí být v plánu dodržována. V obsahu je plán upraven do chronologických částí (Pauknerová, 2012).

### **3.6.2 Shrnutí podnikatelského plánu**

Shrnutí lze také jinak nazvat jako extrakt z daného plánu. Jedná se o stručný popis všech zásadních informací, které byly v plánu uvedeny a které musí zopakovány, aby byly pro banku či investora lépe zapamatovatelné. V shrnutí je nutné také uvést informace, týkající se samotného podniku, jelikož právě se shrnutím přichází subjekt, pro který je daný plán vytvořen, poprvé do styku. Shrnutí je nutné popsat zajímavou a čtivou formou, jelikož již právě shrnutí

může u subjektu vzbudit o plán zájem či naopak. Základními body, které nesmí v rámci shrnutí chybět, jsou (Veber a Srpová, 2012):

- Uvedení oboru podnikání,
- Informace o poskytovaných službách či výrobcích,
- Výhody daných služeb či produktů,
- Informace o potencionálních zákaznících,
- Finanční charakteristika podniku a daného projektu,
- Zdroj financí.

### **3.6.3 Popis podnikatelské příležitosti**

Popis podnikatelské příležitosti by se měl zabývat konkrétními myšlenkami, které vedou k přesvědčení, že tato příležitost, která bude realizována, má konkurenční výhodu. Mělo by být jednoznačně definováno a vysvětleno, co vede k tomuto přesvědčení. V této části by mělo být uvedeno, proč právě tento produkt či služba je tou správnou volbou. Měl by být zaměřen především na následující části:

- Popis produktu,
- Konkurenční výhodu produktu,
- Užitek produktu pro zákazníka.

### **3.6.4 Popis a cíle podniku**

V části věnující se samotnému popisu podniku je potřeba definovat základní informace týkající se samotného podniku. K základním informacím patří zejména jméno a sídlo společnosti, její právní forma, předmět podnikání, počet zaměstnanců a informace o vedení společnosti. V případě, že je firma napojena na sociální sítě či webové stránky, je nutné uvést také informace týkající se této oblasti. V neposlední řadě je při popisu podniku nutné uvést také jeho finanční situaci a postavení na trhu. Délka tohoto popisu závisí na velikosti dané firmy či na délce jejího působení na trhu.

V popisu podniku je vhodné také uvést informace týkající se cílů podniku ať již z dlouhodobého či krátkodobého hlediska. Do popisu lze zahrnout také rizika a příležitosti firmy spojené s

provedení SWOT analýzy, která pro tyto účely slouží nejlépe z důvodu její přehlednosti a jednoduchosti provedení (Červený, 2014).

### **3.6.5 Organizační struktura a vedení firmy**

Další informace o vedení společnosti jsou nezbytné pro obchodní společnosti v rámci práce na jejich organizaci. Definice odpovědností je další nezbytný prvek pro vytvoření budoucího růstu společnosti. V plánu je nutné uvést, kdo daný podnik v novém období, při novém projektu bude mít na starosti, kdo se bude věnovat managementu podniku a jaké je jeho know-how. Výhodou je také uvedení informací týkající se zkušeností s vedením společnosti, odborné praxe či vzdělání (Hučka, Čvančarová a Franek, 2021).

Každý podnik potřebuje správný podnikatelský plán s jasnou organizační strukturou a popisem zaměstnanců. Pracovní místa lidí jsou jasně definována jejich popisem práce a měla by obsahovat následující prvky (Pauknerová, 2012):

- Místo práce a vlastnosti daného zaměstnance na pozici,
- Odbornost zaměstnance,
- Postavení místa v rámci organizace,
- Kompetence na pozici.

Před zahájením podnikání je důležité zvážit, kde se bude nacházet. Pro sídlo společnosti je nutné mít vlastnictví nebo užívání konkrétního pozemku. V situaci, kdy zakladatel nemá možnost či prostředky ke koupi objektu či pozemku, je možné využít pro tyto potřeby pronájem prostor, ať již samostatně či přibráním společníka, který danou budovu či pozemek bude vlastnit. S přihlédnutím na nevýhody koupě pozemku či objektu je nutné dbát na to, zda daný objekt či pozemek je nutný pro daný projekt firmy, zda je vhodně polohově lokalizován a zda je vhodný jeho technický stav. Dále musí být zváženy provozní náklady, zda splňuje například hygienické parametry a není zatížen věcným břemenem (Veber a Srpová, 2012).

Stejně tak musí firma nahlížet na nákup či pronájem strojů, zařízení a dalšího vybavení nezbytného pro provoz firmy. V začátcích většina firem využívá spíše pronájem jednotlivých strojů, jelikož právě vyšší pořizovací cena není pro nově vznikající podnik zcela přijatelná (Fotr, 2015).

### **3.6.6 Popis produktů a služeb**

V podnikatelském plánu je potřeba zvážit, co bude firma nabízet. První možností je nabízení pouze produktů, druhou možností je nabízení pouze služeb a třetí možností je sloučení těchto dvou oblastí tzn. zaměřit se jak na nabízení produktů, tak služeb. Při popisu nabídky produktů v obchodním plánu je důležité určit, k čemu se produkty používají, z čeho jsou vyrobeny a zda se jedná o zcela nové, nebo stávající inovované produkty (Červený, 2014).

Stejně tomu tak bude i v případě nabízení služeb. Opět je v podnikatelském plánu nutné uvést všechny informace týkající se názvu dané služby, co daná služba bude nabízet a zda bude nabízena koncovým zákazníkům skrze danou firmu nebo v kooperaci s firmou další. Podnikatelský plán by v této kapitole měl obsahovat také informace týkající se zařízení a vybavení, které je pro poskytnutí služeb či produktů nezbytné (Vysekalová, 2004).

Pro konkurenční schopnost služby či produktu je nezbytné, aby nabízela pro klienta užitek a aby byla nabízena v takové formě, která není nabízena žádnou konkurenční firmou. Zejména v dnešní době tak nově vznikající firmě nestačí být pouze jednou z dalších firem poskytující danou službu či výrobek, je nutné, aby dané služby či výrobky byly něčím zvláštní a tím se odlišovali od konkurence. Ať již bude odlišnost v daném produktu či službě, v jeho nabízení, konceptu propagace, servisem atd. S tímto krokem však souvisí dobrá znalost konkurenčního prostředí (Hučka, Čvančarová a Franek, 2021).

### **3.6.7 Výrobní plán**

Základními body pro popis výroby jsou:

- Strategie výroby,
- Metody výroby,
- Stroje a zařízení,
- Zabezpečení materiálu.

### **3.6.8 Výrobní strategie**

V případě výrobní strategie a jejího uvedení do podnikatelského plánu je nutné nalézt výhody, které budou pro investory či banky zajímavé. Jedná se například o výhody v podobě zvolení lacinější, ale stejně kvalitní výroby a výrobních materiálů a technologií, schopnost nabídnout

také výrobky či jejich komponenty, které nejsou dostupné běžně na trhu atd. Mezi výhody lze zařadit také nižší náklady, vhodné výrobní či skladovací prostory anebo vhodnost strojů (Červený, 2014).

### **Způsob výroby**

Způsob výroby je zabezpečen zejména díky jednotlivým výrobním metodám, které jsou specifické pro každý druh výrobku. Z charakteristiky uvedené v plánu je nutné, aby bylo jasné definováno, zda se bude jednat o kusovou, sériovou či hromadnou výrobu a jak daná výroba bude probíhat. Samotný princip výroby nemusí být v plánu detailně rozebírán z důvodu jeho možné složitosti při neodborném vzdělání subjektu v daném oboru. Je však nutné, aby v plánu bylo alespoň jednodušším způsobem způsob výroby popsán (Fotr, 2015).

### **Stroje a zařízení**

Právě stroje a zařízení jakožto další bod podnikatelského plánu navazují na způsob výroby. Jednotlivé stroje a jejich použití k jednotlivým výrobním krokům jsou nezbytným bodem, který musí být popsán a uveden. Z popisu musí být zřejmé jaké stroje a zařízení jsou pro potřeby výroby nezbytné a v jakém množství a jak budou tyto stroje získány, zda koupí či pronájemem. Tuto oblast lze v některých případech rozšířit také o nutná povolení k výrobě při specifické výrobě produktů.

### **Materiál**

Dostatečné zásobení výrobním materiálem je posledním bodem v rámci výroby, který je do podnikatelského plánu nutné uvést. Zásoby materiálů a jejich sledování je nutné pro hladký průběh výroby a nezastavení výrobních linek z důvodu nedostatku materiálu.

### **3.6.9 Analýza trhu a konkurence**

Mimo bodů plánu týkající se vnitřních informací o podniku a výrobě produktů či nabízení služeb je nutné do plánu zahrnout také vnější informace o podniku, a to zejména ve spojitosti s analýzou trhu a konkurence. Následně je nutné také zahrnout informace týkající se konkurence, potřeb a chování zákazníků. Informace o těchto oblastech jsou získávány větším množstvím způsobů jako je například desk research, kdy jsou již existující informace podloženy statistikami a zprávami. Dalším způsobem, jak lze získat potřebné informace a data je tzv. field

research. V tomto případě se jedná o informace získané pomocí testů, rozhovorů, pozorováním a jinými možnostmi, které mají nekvantitativní charakter (Vysekalová, 2004).

Analýzou trhu tedy zjišťujeme poptávku na trhu v určitém oboru a její celkovou strukturu. Cílem analýzy je správně rozdělit trh a odhadem předpokládat následující vývoj v daném segmentu. Z analýzy by měly vyplynout závěry týkající se faktorů jako je poptávka, potřeby a vlastnosti potenciálních zákazníků, konkurence. Dobře udělaný výzkum posune firmu výše oproti její konkurenci a firmě ušetří i výrazné peněžní prostředky (Hučka, Čvančarová a Franek, 2021).

### **3.6.10 Analýza okolí firmy**

Makro a mikroprostředí společnosti je určováno mnoha různými faktory. Tyto určující faktory ovlivňují fungování společnosti a její postavení na konkurenčním trhu. Podniky čelí rizikům, když působí v daném makroprostředí. Analýza tohoto prostředí odhaluje mnoho vlivů na obchodní operace, jako jsou trendy a rizika. Společnosti používají analýzu PESTEL nebo analýzu PEST, aby pochopily, jaké faktory musí vzít v úvahu. Tuto metodu často využívají firmy k prozkoumání aktuálního prostředí, ve kterém působí. V tomto případě jsou rozebírány oblasti jako:

- Politická oblast,
- Ekonomická oblast,
- Sociální oblast,
- Technická oblast,
- Ekologická oblast,
- Legislativní oblast.

Do sociální oblasti lze zařadit faktory jako je trh práce, vliv území, na kterém se firma nachází, demografické rozložení prostředí, tradice, korupce atd. (Červený, 2014). V rámci legislativní oblasti hovoříme zejména o faktorech, které daná firma nemůže žádným způsobem ovlivnit. Jedná se zejména o zákony či jiné normativní dokumenty, které jsou vydány vládou dané země, ve kterém firma sídlí.



Ekonomická oblast odkazuje na části země, které společnost používá k pohybu ve finančních záležitostech, jako jsou daně, trendy akcí a celní omezení. Zahrnuje také finanční aspekty země, jako jsou státní dotace a měnová politika (Vysekalová, 2004).

Kromě oblasti právní a ekonomické je oblast politická úzce propojena s oblastí legislativní. Když ekonomika trpí politickou nestabilitou, je to obvykle kvůli vměšování politické strany – zejména té vládnoucí. A stejně tak jakékoli preferenční skupiny nebo strany způsobí ekonomickou nestabilitu (Jakubíková, 2012).

Technologická oblast, jakožto poslední z oblastí, je charakterizována zejména podporou výzkumu a rozvoje technologií vládou a s ní rozvíjející se trendy. Analýza mikrookolí je analýzou bližšího okolí dané firmy. Jedná se například o dodavatele, zákazníky, konkurenci a případnou analýzu příležitostí a hrozeb. Stav konkurence je podmíněn pěti konkurenčními silami a je důležitým bodem pro analýzu do podnikatelského plánu zejména s ohledem na dlouhodobé investování (Červený, 2014).

### **3.6.11 SWOT analýza**

Pro potřeby analýzy prostředí je možné zvolit jednu z nejvyužívanějších metod, kterou je SWOT analýza. Provádí se pomocí přístupu SWOT, často označovaného jako analýza silných a slabých stránek. Tato marketingová analýza zkoumá čtyři oblasti:

- S – Silné stránky
- W – Slabé stránky
- O – Příležitosti
- T – Hrozby

Když jsou analyzovány silné a slabé stránky společnosti, je nutné se na firmu podívat z interního hlediska. Tento proces umožňuje hloubkovou analýzu společnosti, která se zabývá důležitými aspekty pro rozvoj podnikání.

Díky této analýze se mohou firmy připravit na nadcházející významné události, které ovlivňují přítomnost společnosti na trhu (Fotr, 2015).

### 3.6.12 Marketingový plán

Marketingový plán je strategický plán pro podnikání, který ukazuje, jak postupovat v případě, že chceme na trhu vybudovat společnost, která bude bojovat kvalitně se svou konkurencí. Lze zvážit marketingové plány a různé marketingové metody používané společnostmi pro vstup na trh a jejich začlenění do trhu. Následně je nutné zvážit dlouhodobé využití marketingu a jeho funkčnost pro splnění cílů, které firma má. V rámci naplnění těchto úloh jsou využívány různé marketingové nástroje marketingového mixu 4P.

Marketingový mix 4P (Jakubíková, 2012):

- produkt (product – P1),
- cena (price - P2),
- propagace (promotion – P3)
- distribuce (placement - P4).

Produktem se rozumí jakýkoli statek či služba, který je využíván pro uspokojení potřeb zákazníka.

Cenu lze uvést jakožto jednu z nejdůležitějších nástrojů pro marketing a její volba je v mnoha ohledech velmi náročná. S ohledem na její stanovení je nutné zvolit takový typ ceny, který bude korespondovat s cílem dané firmy, ať již se jedná o stanovení ceny pro přežití, likvidaci konkurence, maximalizaci zisku či návratnost určité investice. Cena je také stanovena dle určité metody pro určení cen, kterými jsou (Vysekalová, 2004):

- Metoda nákladová – vychází z ceny nákladů na produkt
- Cena konkurenční – vychází z ceny, která je stanovena konkurenční firmou a snaží se s ní shodnout či snížit cenu pro větší zajímavost pro klienty.
- Cena dle hodnoty – jedná se o cenu, kterou do jisté míry stanovují zákazníci a je založena na přesvědčení zákazníků, že daný produkt či službu za uvedenou cenu chtějí.

Propagace je definována jako komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Propagační mix je složen z (Hučka, Čvančarová a Franek, 2021):

- podpory prodeje,
- inzerce,

- prodejců,
- přímého marketingu,
- vztahu s veřejností.

Při propagaci je nutné stanovit, alespoň základní rozpočet, jež může být podmíněn těmito metodami (Vysekalová, 2004):

- Metoda možností: kolik peněz zbývá ve firmě, velmi běžně používaná, ovšem méně efektivní metoda, protože firmě málokdy zbývají peníze, či kapitál.
- Revenue Percent Method: Je založena na myšlence, že produkt bude vydělávat peníze na propagaci sám,
- Přístup k rovné konkurenci: propagace může být poskytnuta alespoň v takovém rozsahu, jako je udělena konkurencí,
- Metoda Goal-Task: výše propagace je určena dle toho, jakého cíle chce firma dosáhnout.

Distribuční cesta je náročný proces, protože ji nelze měnit náhle. Prodejní cesta je součtem všech prostředků zabezpečení provozu, kdy zboží jde od výrobce k zákazníkovi (Jakubíková, 2012).

### **3.6.13 Finanční plánování**

Finanční plánování promítá obchodní plány do cash flow. Je finální kapitolou v rámci podnikatelského plánu. Jedná se o spojovací prvek mezi myšlenkami a touhami majitele společnosti, nebo managementu a realitou hospodaření podniku. Potvrzuje realitu podnikatelského plánu, který může přesvědčit potenciální investory o výnosech jakékoli investice do podnikání (Synek, 2010).

Podnikatelé potřebují vědět, kolik kapitálu budou pro začátek svého podnikání potřebovat, aby svůj podnikatelský plán uvedli do číselné podoby, kde bude vypočítána výše kapitálu pro zahájení podnikání a sepsání předpokládaného rozpočtu příjmů a počátečních nákladů. Čím delší je fungování firmy na trhu, tím snazší je kontrola plnění finančního plánu. V rámci svého fungování je každý podnik povinen evidovat svoje finanční postavení na trhu s ohledem na spotřebu či nabytí majetku.

Mezi nejčastější výstupy finančního plánu patří (Fotr, 2012):

- Rozvaha,
- Výkaz zisku a ztráty,
- Cash flow.

### **Rozvaha společnosti**

Jedním z výstupů finančního plánu je rozvaha dané společnosti. Tato rozvaha uvádí základní informace o majetku firmy, o jeho aktivech, financování a pasivech. Žádná z firem nesmí mít v současné době více majetku, než jsou její zisky, aby byla vyrovnána bilanční rovnost mezi aktivy a pasivy. Rozvaha tak informuje společnost o její finanční situaci (Pešková a Jindřichovská, 2012).

### **Výkaz zisků a ztrát**

Jedná se o další z možných výstupů finanční situace firmy. Při výkazu zisků a ztrát jsou uvedeny všechny informace o nákladech a výdajích společnosti za určité období, a to ve většině případů za jeden kalendářní rok. Díky těmto informacím je pak následně zjištěno, zda podnik vykázal zisk či ztrátu za dané období. V případě vzniku nové firmy je tak vhodné před uvedením podnikatelského plánu fungovat alespoň půl roku a následně z tohoto období tento výkaz vytvořit. Další období lze již vykazovat pravidelně po jednom roce. Díky tomuto výkazu jsou tak banky či investoři informováni o možnost či nemožnosti firmy splácet úroky, úvěr či další závazky (Synek, 2010).

### **Cash flow**

Cash flow sleduje příjmy a výdaje, které skutečně vstupují a opouštějí podnikání. To probíhá především prostřednictvím bankovních účtů. Na straně příjmů jsou zapsány skutečné příjmy, ale ne v době, kdy byl vyfakturován, ale v čase, kdy došly na bankovní účet. Jedná se tedy o volné a dostupné prostředky. Z hlediska nákladů se zapisují všechny náklady, které jsou hrazeny v momentě, kdy opouštějí bankovní účet.

Tento způsob výstupu finančních plánů je mnohými autory považován za jeden z nejlepších a nejvíce přesných. Dokáže lépe vystihnout úspěšnost podniku do budoucna, a to zejména u

malých či středních podniků. Přesný a důkladně vypracovaný tok peněz je tak považován za nejdůležitější finanční výkaz pro případné investování do podniku (Kislingerová, 2010).

### **3.6.14 Analýza a opatření pro snížení rizik**

Při analýze podnikatelského plánu vždy existuje hrozba, že bude skutečná hodnota jiná než plánovaná. Tato rizika můžeme kategorizovat jako výrobní, ekonomická, informační a legislativní. Někdy se těmto událostem nedá zabránit, a proto je nutné zvolit některé z prostředků, jak se jim zcela vyhnout nebo je alespoň eliminovat na přijatelnou míru (Fotr, 2012).

### **3.6.15 Přílohy**

Poslední částí podnikatelského plánu jsou přílohy, ve kterých je uveden informační materiál, který nebylo možné, například z důvodu velkého rozsahu, začlenit do textu plánu, ale je důležitým materiálem pro případné vysvětlení nejasností. Na každou z příloh musí být odkazováno v textu plánu. Příkladem příloh může být například komunikace s dodavateli či zákazníkem, fotografie produktů, výsledky průzkumů atd. (Srpová, 2010).

## **3.7 Hodnocení efektivnosti projektu**

Metody hodnocení investic jsou nástroje, které pomáhají investorům posoudit potenciální hodnotu investice. Tyto metody se mohou lišit v závislosti na typu investice a účelu hodnocení. Smyslem hodnocení je tedy posoudit návratnost vloženého kapitálu (Hrdý, 2006). Na základě výsledků hodnocení mohou být následně realizována potřebná rozhodnutí. V literatuře se uvádí následující členění (Valach, 2006):

- Statické metody (nerespektují faktor času)
- Dynamické metody (faktor času zohledňují)

### **3.7.1 Statické metody**

Statické metody jsou definovány především tím, že neberou v úvahu faktor času a jejich využití je omezené a účel spíše pomocný. Díky jednoduchosti a snadné interpretovatelnosti jsou oblíbené a často používané. Položky vznikají v jiném okamžiku, ale do výpočtu vstupují se stejnou vahou (Eschenbach, 2004). Mezi statické metody řadíme například metodu výnosnosti

(rentability) nebo dobu návratnosti. Tyto metody jsou však již historií a v oblasti hodnocení investičních projektů se využívají principy složeného úrokování (Valach, 2010).

### **Průměrná výnosnost**

Metoda výnosnosti se používá k vyhodnocení ekonomického přínosu projektu. Je jednou z nejběžnějších metod vyhodnocení. Jde o ukazatel, který vyjadřuje vztah mezi výnosem z projektu a investovaným kapitálem a vypočteme jej následovně (Synek, 2011):

$$PV = \frac{Zisk}{I} = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t}{I}$$

kde:

$I$  je velikost investičních výdajů,

$Zisk$  je zisk

$CF$  je roční Cash flow

$t$  je časové období od 1 do  $n$ ,

$n$  je životnost projektu.

Zisk vyjadřuje rozdíl výnosů a nákladů projektu. Výnosy z projektu zahrnují všechny příjmy, které projekt generuje, například prodej produktů nebo služeb, úspory nákladů atd. Náklady projektu zahrnují všechny náklady spojené s realizací projektu, například náklady na materiál, práci, nájem, údržbu a další. Investiční výdaje zahrnují všechny náklady spojené s financováním projektu, jako jsou úvěry nebo vlastní kapitál.

Průměrná výnosnost se často vyjadřuje jako procento. Například pokud má projekt průměrnou výnosnost 20 %, znamená to, že za každou investovanou korunu projekt generuje 20 haléřů zisku. Průměrná výnosnost se často používá k srovnání různých projektů nebo investic, aby bylo možné porovnat jejich ekonomický přínos.

Je důležité si uvědomit, že průměrná výnosnost sama o sobě není úplným ukazatelem efektivity projektu. Například dva projekty s rozdílnou průměrnou výnosností mohou mít stejnou celkovou hodnotu nebo mohou mít stejnou průměrnou výnosnost, ale různou rizikovost. Proto by měly být výsledky průměrné výnosnosti interpretovány spolu s dalšími faktory, jako je např. čas potřebný k návratnosti nebo rizikovost projektu.

## Doba návratnosti

Ukazatel doby návratnosti (payback period) je metoda, která se používá k hodnocení rychlosti, za jak dlouho se investorovi vrátí počáteční investice. Je to jedna z metod, které se používají k hodnocení projektů. Mezi základní výhody používání doby návratnosti jako metody hodnocení projektů jsou:

- Jednoduchost – doba návratnosti je snadno pochopitelná a jednoduchá metoda, která poskytuje rychlý přehled o tom, jak dlouho bude trvat, než se investice vrátí,
- Srovnatelnost – doba návratnosti umožňuje srovnávat různé investiční projekty na základě stejného kritéria,
- Praktičnost – doba návratnosti je užitečná pro rychlá rozhodnutí o investicích, zejména pro menší firmy nebo jednotlivce, kteří mají omezené zdroje na analýzu projektů.

Výpočet doby návratnosti se provádí následovně:

$$PB = \frac{I}{CF}$$

Kde:

$I$  je velikost investičních výdajů,

$CF$  je roční Cash flow

Doba návratnosti je užitečná pro porovnání různých projektů a rozhodování o tom, který projekt se vrátí zpět dříve. Investice s kratší dobou návratnosti se považuje za příznivější, protože dochází ke zvýšení reálného dosažení očekávané výnosnosti, tedy likvidity a zároveň zvyšuje bezpečnost dané investice (Máče, 2006). Je důležité si uvědomit, že tato metoda nezohledňuje celkový výnos z investice a může být ovlivněna nejistotou a volatilitou cash flow v průběhu času. Proto se často používá spolu s dalšími metodami, jako je diskontovaný cash flow nebo analýza výnosnosti.

### 3.7.2 Dynamické metody

Dynamické metody hodnocení projektu jsou metody, které se zaměřují na hodnocení projektu v průběhu času a mohou zvažovat různé scénáře nebo možné změny, které by mohly ovlivnit

výsledky projektu. Tyto metody pracují hlavně s faktorem času a vychází z faktu, že hodnota peněz získaná dnes nemá stejnou hodnotu jako hodnota získaná v budoucnu. Rozdíl hodnot v čase může být způsoben více faktory, například působením inflace. Mezi hlavní dynamické metody řadíme (Fotr, 2005):

- Metoda čisté současné hodnoty
- Metoda vnitřního výnosového procenta
- Index rentability

### **Metoda čisté současné hodnoty**

Metoda čisté současné hodnoty (Net present value, NPV) je metoda hodnocení investičních projektů, která se zaměřuje na vyčíslení současné hodnoty budoucích cash flow projektu. Čistá současná hodnota se vypočítá jako rozdíl mezi současnou hodnotou celkových budoucích cash flow projektu a současnou hodnotou celkových nákladů projektu. Čistá současná hodnota (ČSH) je rozdílem současné hodnoty všech budoucích příjmů daného projektu a současné hodnoty všech jeho výdajů (Fotr, 2011).

Výhody metody NPV:

- zahrnuje vliv inflace a diskontních sazeb na budoucí cash flow
- umožňuje srovnávat projekty s různou délkou trvání
- umožňuje srovnávat projekty s různými cash flow

Nevýhody metody NPV:

- závislost na předpokládaných hodnotách diskontních sazeb a budoucích cash flow
- nezahrnuje riziko

NPV je jedna z nejběžněji používaných metod hodnocení investičních projektů, protože umožňuje efektivně vyhodnotit ekonomickou přijatelnost projektu. Vzorec pro výpočet NPV je:

$$NPV = PVCF - IN$$

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IN$$



kde:

NPV čistá současná hodnota investice;

PVCF současná hodnota cash flow (výnosů z investice);

CF očekávaná hodnota cash flow v období t;

IN jsou náklady na investici;

k jsou kapitálové náklady na investici (podniková diskontní sazba);

t je období 1 až n;

n je doba životnosti investice.

Je důležité si uvědomit, že metoda NPV se zaměřuje pouze na ekonomický přínos projektu a nebere v úvahu např. rizikovost projektu nebo neekonomické přínosy. Proto by měly být výsledky NPV interpretovány spolu s dalšími faktory a kombinovány s jinými metodami hodnocení projektu.

### **Metoda vnitřního výnosového procenta**

Metoda vnitřního výnosového procenta (Internal Rate of Return, IRR) je metoda hodnocení investičních projektů, která se zaměřuje na vyčíslení výnosu z investice v průběhu času. IRR se vypočítá jako diskontní sazba, která vyrovná celkovou současnou hodnotu nákladů projektu s celkovou současnou hodnotou výnosů projektu.

Výpočet IRR se provádí takto:

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - IN = 0$$

Pokud je IRR projektu vyšší než aktuální sazba, například sazba banky, která poskytla financování, je projekt ekonomicky přijatelný. Pokud je vnitřní procento nižší než požadovaná výnosnost, měla by se taková investice odmítnout (Fotr, 2012).

Výhody metody IRR:

- zahrnuje časový faktor
- umožňuje srovnávat projekty s různou délkou trvání
- umožňuje srovnávat projekty s různými cash flow

Nevýhody metody IRR:

- závislost na předpokládaných hodnotách diskontních sazeb a budoucích cash flow
- nezahrnuje riziko
- může dát falešně kladné hodnoty pro projekty s negativním cash flow

Metoda vnitřního výnosového procenta je jednou z nejběžněji používaných metod hodnocení investičních projektů, protože umožňuje efektivně vyhodnotit ekonomickou přijatelnost projektu v průběhu času, nicméně stejně jako ostatní metody, IRR má své nevýhody a omezení, proto je vhodné ho kombinovat s jinými metodami hodnocení investičních projektů.

### **Index rentability (ziskovosti)**

Index rentability (Return of investment, ROI) je metoda hodnocení investičních projektů, která se zaměřuje na vyčíslení výnosu z investice. Vychází z matematické konstrukce NPV, ale na rozdíl od ní vykazuje relativní srovnání (podíl) současných hodnot výnosů a nákladů projektu (Synek, 2010). ROI se vypočítá jako poměr mezi výnosem nebo ziskem z investice a celkovými náklady investice.

Výpočet indexu rentability se provádí takto:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I}$$

kde:

- PI index ziskovosti
- I počáteční kapitálový výdaj
- CF<sub>t</sub> peněžní toky v jednotlivých letech
- n doba životnosti projektu
- r diskontní úroková míra

Výhody metody:

- jednoduchost a snadnost pochopení
- umožňuje srovnávat projekty s různou velikostí investic
- umožňuje srovnávat projekty s různými výnosy

Nevýhody metody:

- nezahrnuje inflaci
- nezahrnuje riziko

Index rentability je jednou z nejběžněji používaných metod hodnocení investičních projektů, protože poskytuje přehled o účinnosti investice v poměru k její velikosti. Je důležité si uvědomit, že index rentability sám o sobě není dostatečný pro hodnocení celého projektu, protože nezohledňuje riziko, takže je vhodné ho kombinovat s jinými metodami hodnocení investičních projektů. Projekt je považován za ziskový, pokud je index větší než 1. To ve své podstatě znamená, že projekt generuje zisk. Pokud je index menší než jedna, pak se jedná o projekt ztrátový a jako takový by neměl být realizován.

## **4 Praktická část práce**

### **4.1 Titulní strana podnikatelského plánu**

Obchodní název: Včelí farma MaJaČek

Zakladatel: Martin Čekel

Sídlo: Benkov 74, Uničov

Právní forma: OSVČ

Plátce DPH: Ne

Předmět podnikání: Výroba potravinářských a škrobářenských výrobků

Výroba, obchod a služby jinde nezařazené

WWW stránky: [www.farmamajacek.cz](http://www.farmamajacek.cz)

Datum založení: 1.1.2024

### **4.2 Shrnutí podnikatelského plánu**

Předkládaný podnikatelský plán se věnuje založení „Včelí farmy MaJaČek“ transformací hobby včelaře Martina Čekela včetně ekonomického posouzení realizovatelnosti pomocí jedné statické a jedné dynamické metody hodnocení projektů. Tato včelí farma bude působit na střední Moravě, v oblasti hornomoravského úvalu, přesněji v zemědělské oblasti úrodné Hané. Aktuální stav včelstev osciluje v rozmezí 25–35 úlů na jednom stanovišti. Pan Čekel plánuje rozšíření svých včelstev až na celkový počet 150 úlů na celkem pěti stanovištích a případný další rozvoj, v případě potřeby navýšení celkové produkce.

### **4.3 Popis podnikatelské příležitosti a hlavních cílů**

V krátkodobém horizontu pak plánuje dobudování vlastní provozovny pro výrobu mezistěn a rozšíření počtu úlů na požadovaný cílový stav. Klíčovým faktorem je zejména rozšíření portfolia stálých zákazníků, kteří se budou vracet.

Dlouhodobým cílem této farmy je nabízet lokální produkty, které budou v okolí vnímány jako jedny z nejkvalitnějších. Na této kvalitě plánuje budovat vlastní značku, tak, aby se z farmy stal dlouhodobě prosperující a stabilní podnik.

## 4.4 Analýza vnitřního prostředí

### Klíčové osobnosti

V současné chvíli většinu činností zastává pan Martin Čekel, kterému občasně vypomáhá jeho manželka Jana. Oba dbají na to, aby se neustále vzdělávali a posouvali svůj chov kupředu různými inovacemi. Chov včel je pro pana Čekela v současné chvíli zábavou a přivýdělkem, který neustále reinvestuje, tak, aby svůj chov, výrobu a zpracování medu neustále zdokonaloval.

## 4.5 Marketing a prodej

### Produkt (Products)

V současné chvíli jako včelař nabízí v spotřebitelům v okolí květový med, který nabízí také ve variantě medu pastovaného.

Pro vlastní potřebu vyrábí a vyvíjí různé druhy medoviny, se kterou také různě experimentuje a chystá se v případě založení farmy nabídnout tento produkt na trh.

Zároveň si zpracovává vlastní vosk do mezistěn a zabývá se stavbou plně automatické linky na kontinuální lisování mezistěn. Tuto službu by rád nabízel okolním soukromým včelařům i velkým farmám.

Obrázek 1 - Část výrobků



Zdroj: Archiv Martin Čekel

## **Cena (Price)**

Cena medu je v současné chvíli nastavena dle okolních včelařů (viz Tabulka č.5). V dané oblasti osciluje od 170 Kč do 200 Kč za 950 g medu. Aktuálně nastavená prodejní cena medu u včelaře je:

Tabulka č.01: Aktuální cena medu

| <b>Typ medu</b> | <b>Cena</b> |
|-----------------|-------------|
| Květovaný med   | 180         |
| Pastovaný med   | 200         |

Zdroj: vlastní zpracování

## **Propagace (Promotion)**

Momentálně je celý prodej a propagace postavena hlavně na osobních kontaktech a kontaktech přes sociální sítě jako je Facebook a Instagram. Neexistují žádné www stránky ani jiná forma propagace.

## **Distribuce (Place)**

Vlastní prodej medu je zajišťován samotným včelařem, a to formou prodeje ze dvora. Aktuálně se neúčastní žádných farmářských trhů ani jiných akcí, kde by svůj med nabízel.

## **4.6 Výroba a provozní část**

Včelstva jsou umístěna celkem na třech stanovištích, která jsou průběžně kontrolována. Na těchto stanovištích je v průběhu let podle toho, kolik včelstev úspěšně přezimuje, umístěno cca 25–35 včelstev. Na zpracování medu je využívána speciální místnost, která je vybavena vším potřebným vybavením.

Obrázek 2 - Stanoviště



Zdroj: Archiv Martin Čekel

Obrázek 3 - Medárna



Zdroj: Archiv Martin Čekel

### **Stroje a zařízení**

Základním vybavením, kterým včelař disponuje, je cca 40 úlů a dostatečný počet příslušných nástavků a rámečků. K základnímu vybavení, které není do budoucna potřeba nakupovat, patří také oblek, dýmák a další potřebné základní pomůcky. Z technologických zařízení je využíván ruční medomet, který je na hranici zpracování medu ze stávajícího chovu. Dále včelař disponuje pastovacím zařízením o celkové kapacitě 50 kg na jedno pastování, sterilizátorem vosku a vyvíječem páry s celkovou kapacitou 35 kg vosku. Lisovací válce na mezistěny jsou aktuálně zpracovávány do plně automatické linky na výrobu mezistěn.

Obrázek 4 - Základ automatické linky



Zdroj: Archiv Martin Čekel

### **Kapacity**

Kapacita, kterou disponuje aktuální medárna, bez problému stačí na obhospodaření stávajícího včelstva. Průměrně se zpracovává cca 1 tuna medu ročně.

### **Materiálové a surovinové zabezpečení**

Materiál na skladě obsahuje zejména cukr, přírodní léčiva, vlastní vosk připravený na zpracování, zpracované mezistěny, dřevo na výrobu rámečků a nástavků, svíčky a formy na odlévání svíček a v neposlední řadě kvasinky pro výrobu medoviny.

Obrázek 5 - Včelnice, základ výroby



Zdroj: Archiv Martin Čekel



## **4.7 Finanční analýza vstupního stavu podnikatele**

Včelař disponuje vlastní zdroji na rozvoj ve výši cca 1,3 mil. Kč.

## **4.8 Analýza vnějšího prostředí**

### **4.8.1 PESTLE analýza**

Pro účely tohoto podnikatelského projektu a všech vnějších makroekonomických faktorů je využita PESTLE analýza. Jedná se o metodu, která se používá k analýze vnějšího prostředí, ve kterém podnik působí nebo plánuje působit. PESTLE se skládá z následujících faktorů: politické, ekonomické, sociální, technologické, právní a environmentální.

### **Politické faktory**

Založení včelí farmy je zařazeno do zemědělské oblasti, kterou se v České republice zabývá zejména ministerstvo zemědělství. Ministerstvo zemědělství České republiky poskytuje silnou podporu pro rozvoj včelařství a včelařských projektů a má velký zájem na udržení a rozvoji tohoto odvětví. Jedním z prioritních bodů je zajištění dostatečných stavů včelstev pro účely opylování zemědělských plodin a kvalitní produkce medu. Ministerstvo zemědělství si definovalo strategické cíle do roku 2030 (Strategie, 2016): „Stabilizovat počet včelstev na území ČR a podporovat rovnoměrné rozmístění včelstev v krajině k zajištění biologické rovnováhy v opylení kulturních a planě rostoucích rostlin a podporovat přísuny včelstev k zemědělským plochám.“ Zároveň je Česká republika součástí Evropské unie a zavázala se k dodržování jejich směrnic a pravidel společné zemědělské politiky. Podpora v oblasti včelařství zahrnuje zejména dotace, které hrazené v poměrné části z národních zdrojů ve výši 50 % a z evropských dotací ve výši 50 %. Plánované dotační programy pro rok 2023 navazují na dotační programy z předchozích let.

Tabulka č.02: Plánované dotační tituly pro rok 2023 v mil. Kč

| Název programu   | Neinvestiční dotace | Investiční dotace |
|--|---------------------|-------------------|
| Podpora včelařství   | 47 000              | 0                 |
| Genetické zdroje   | 94 000              | 0                 |
| Nákazový fond  | 900 000             | 0                 |
| Poradenství a vzdělání   | 133 000             | 700               |
| Podpora zpracování zemědělských produktů a zvyšování konkurenceschopnosti českého potravinářského průmyslu | 0                   | 230 000           |

Zdroj: Tisková zpráva Ministerstva zemědělství ze dne 2.11.2022

V České republice existuje několik hlavních včelařských sdružení a společností, z těch největších můžeme jmenovat:

- **Pracovní společnost nástavkových včelařů CZ, z.s.**- jedná se o občanské sdružení, které sdružuje přibližně 800 včelařů a kteří se hlásí k odkazu L.L.Langstrotha. Sdružení bylo založeno v roce 2000 a od roku 2004 vydává časopis Moderní včelař. Pořádá letní školy, kurzy nástavkového včelaření a zároveň pod jeho garancí vzniknul učební obor na SOÚ v Blatné a na Moravské včelařské škole v Hranicích.
- **Český svaz včelařů, z.s.** – je registrován již od roku 1990 a je v něm organizována většina chovatelů včel v České republice. Jedná se přibližně o 54 tis. členů a sdružuje tak cca 97% všech včelařů v ČR. Jedná se o zájmové včelaře, kteří jsou organizováni v rámci základních organizací na úrovni obcí nebo skupin obcí. Zároveň vydává časopis Včelařství.
- **Asociace profesionálních včelařů, z.s.** – jedná se o sdružení osob, které včelaři na hlavní nebo vedlejší pracovní poměr. Cílem toto sdružení je vytvářet vhodné legislativní, politické a ekonomické podmínky pro jejich činnost s cílem zvýšení podílů profesionálních včelařů.
- **Sekce komerčních včelařů při ČSV** – sdružuje cca 200 komerčních včelařů, a její hlavní náplní je vzdělávací činnost s důrazem na středně velké včelařské provozy.

- **Mendelova společnost pro včelařský výzkum, z.s.** – prioritou je hledání a ověřování alternativních metod chovu včel s důrazem na minimalizaci používání léčiv. Pořádá pravidelné konference na témata vyhledávání odolnějších včelstev.
- **Českomoravská společnost chovatelů, a.s.** - je nestarší a největší chovatelská organizace ve střední Evropě. Jejím cílem je podporovat, chránit a rozvíjet chov drobných zvířat v ČR. Společnost chovatelů organizuje a podporuje chovatelské aktivity, pořádá chovatelské výstavy, podporuje vzdělávání chovatelů a propaguje chov drobných zvířat. Společnost chovatelů se také podílí na výzkumu a vývoji chovu a vedení evidence hospodářských zvířat. Každý včelař zde musí být registrován.

### **Ekonomické faktory**

Na začátku roku 2020 došlo k bezprecedentnímu šíření onemocnění COVID-19, který byl do celého světa rozšířen z Asie. Díky tomu byla ovlivněna postupně ovlivněná celosvětová ekonomika a obchod. Zásadním způsobem byla omezena výroba, doprava i chování spotřebitelů.

### **Vývoj HDP**

Na počátku roku 2020 se začal šířit COVID-19 v rámci České republiky. Přijímaná opatření z důvodu omezení šíření tohoto onemocnění měla zásadní vliv na ekonomiku. Pokud se podíváme na vývoje HDP v průběhu roku 2020, tak v prvním kvartálu došlo k poklesu o 2 %, v druhém kvartálu se propad ještě zvýšil a to na 11 %. Celkový pokles HDP v roce 2020 byl vyčíslen na 5,6 %. V roce 2021 se situace stabilizovala a ve srovnání s rokem 2020 došlo ke zvýšení o 3,3 %. HDP v roce 2022 vzrostl o 2,4 %.

### **Vývoj inflace**

Inflace je makroekonomický údaj, který udává míru změny průměrných cen v ekonomice. Je vyjadřována jako procentní změna cenové hladiny v určitém časovém období. Inflace je důležitým ukazatelem ekonomického růstu a může mít vliv na úrokové sazby, měnovou politiku a rozpočtovou politiku vlády. Když je inflace vysoká, může to oslabit kupní sílu spotřebitelů a podniků, což může vést ke snížení investic a spotřeby a k poklesu ekonomického růstu. Na druhou stranu, nízká inflace nebo deflace mohou signalizovat ekonomickou stagnaci nebo

recesi. Na konci roku 2021 začala pomalu stoupat inflace, která se pohybovala v předchozím období v rozmezí 2,5 – 4 %. Nárůst byl způsoben zejména zvyšováním ceny plynu, na kterém je závislá prodejní cena elektrické energie. Respektive cena elektrické energie se počítá dle nejdražšího zdroje, ze kterého se energie vyrábí. Vzhledem ke skutečnosti, že na začátku roku 2022 začala válka na Ukrajině, která neustále probíhá, cena plynu z Ruské federace dosahovala historických maxim. Válečný konflikt na Ukrajině má dopad na celou Evropu, z důvodu zvýšení cen energií. Vzhledem ke skutečnosti, že je elektrická energie základem pro jakoukoliv další výrobu, dochází ke zdražování napříč všemi segmenty ekonomiky. To má za důsledek růst průměrných spotřebitelských cen a také inflace. V průběhu roku 2022 se inflace v jednotlivých měsících meziročně zvyšovala. Průměrná míra inflace za rok 2022 činila 15,1 %. Prognóza ČNB na rok 2023 byla v únoru odhadnuta na úrovni 10,8 % a pro rok 2024 ve výši 2,1 %

### **Úrokové sazby**

Podnikatelský projekt založení včelí farmy vyžaduje finanční prostředky na pořízení investic a krytí vstupních nákladů. Tyto finanční prostředky mohou být získány ze dvou zdrojů, jimiž jsou zdroje vlastní a cizí. Právě využití cizích zdrojů může zásadním způsobem ovlivnit celkové rozhodování o investicích a realizaci tohoto záměru. U úrokových sazeb 3M PRIBOR předpokládá ČNB sazbu pro rok 2023 ve výši 7,0 % a pro rok 2024 sazbu ve výši 4,8 % (vychází z prognózy ČNB ze dne 2.2.2023). Tato situace není tedy úplně příznivá pro financování pomocí cizích zdrojů a mělo by k ní být přihlíženo.

### **Sociálně-kulturní faktory**

Benkov se nachází na území Olomouckého kraje v okrese Olomouc. V Olomouckém kraji k 30.9.2022 žilo 622 485 obyvatel, z toho přímo na území okresu Olomouc 233 588 obyvatel. V České republice patří k průměrně lidnatým krajům. Průměrný věk obyvatel kraje činí 41,5 roku a zvyšuje se podíl obyvatelstva post produktivního věku nad 65 let.

Školství v kraji je na vysoké úrovni, největší institucí je Univerzita Palackého v Olomouci, druhá nejstarší univerzita v České republice s 20 000 studenty a osmi fakultami.

Dopravní síť v kraji tvoří poměrně hustá silniční síť s mnoha dálnicemi a zároveň je Olomouc i velmi důležitým železničním uzlem a velká část obcí v kraji je propojena i železnicí.

Olomoucký kraj se nachází na území Moravy a táhne se od severu po její střední část, přičemž severní část je hornatá a tvoří ji Jeseníky a jižní část tvoří rovina Hané. Zemědělská půda se rozprostírá na 53 procentech kraje. Přes velký podíl zemědělské půdy se v kraji procento obyvatel pracujících v zemědělství neustále snižuje a velkou část tvoří jen brigádníci.

Včelařství je u nás důležitou součástí zemědělství, umístění včelstev je rovnoměrně rozloženo na našem území a převažují menší chovatelé s v průměru 15 včelstvy. Většina včelařů je organizovaná ve spolcích a máme propracovaný systém vzdělávání. Průměrný věk včelařů je poměrně vysoký, je to 55 let a je snaha o zvýšení zájmu mládeže o včelaření pomocí dotací na včelařské akce a zájmové kroužky pro děti a mládež.

Podle Ústřední evidence včel (IZR) roste počet včelařů a chovaných včelstev, v roce 2020 se zvýšil počet včelařů na 64,0 tis. a počet včelstev stoupl na 694,0 tis.

Pro včelaření je důležitou informací i roční spotřeba medu na obyvatele a pomalu v průběhu let stoupá. Od roku 2000, kdy se pohybovala průměrná spotřeba obyvatele na úrovni 0,4 – 0,6 kg na obyvatele, se téměř zdvojnásobila na 0,9 – 1,0 kg na obyvatele.

### **Technologické faktory**

K technologickým faktorům v oblasti Včelí farmy a nabízených produktů můžeme zařadit především inovace a pokročilé technologie pro správu včelích úlů, sledování snůšky nebo řízení kvality produkce medu. U sledování snůšky můžeme zařadit například plně automatickou úlovou váhu, případně komplexní monitoring úlu, kdy máme přehled o vlhkosti, teplotě, můžeme analyzovat zvuk v úlu a díky softwarové spolupráci a prediktivním modelům můžeme dostávat s předstihem informace o pravděpodobném rojení včel, případně můžeme díky těmto technologiím zjistit, že došlo ke ztrátě matky. Moderní technologie tak mohou mnohdy ulehčit práci se včelami, ale je potřeba také zmínit, že tyto technologie jsou teprve v počátcích a mají své nedostatky, které je potřeba vychytat a nic nenahradí práci včelaře na včelnici a jeho vlastní zkušenosti. Nicméně mohou být významným pomocníkem. Vývoj moderních technologií nám také velice pomáhá v jednotlivých částech procesu při zpracování medu. Vždy je potřeba pečlivě zvážit jakou má investice pro zvýšení efektivity zpracování návratnost.

## Legislativní oblast

Legislativní prostředí není v České republice zdaleka tak přehledné, jak bychom chtěli. Tuto oblast můžeme rozdělit v zásadě na dvě části. První část je samotné podnikání, vznik firmy, daňové a ostatní zákony. Mezi základní předpisy pro tuto oblast můžeme zařadit:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích),
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon),
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Druhou částí legislativní oblasti je pak samotná včelařská činnost. V současné době oblast včelaření nemá žádný samostatný včelařský zákon. Z tohoto důvodu vznikají zcela originální pohledy na řešení specifických záležitostí, jakými včelaření bezesporu je. V České republice může včely chovat každý, kdo chce, neexistuje žádná bariéra. Chovat včely mohou dokonce i osoby mladší 18 let. V zásadě musí být splněny dvě základní podmínky před pořízením včelstva:

- **Registrace chovatele:** Včelař se musí registrovat jako chovatel u Českomoravské společnosti chovatelů, kde je mu přiděleno registrační číslo chovatele.
- **Registrace včelstev:**
  - U Českomoravské společnosti chovatelů je potřeba nahlásit umístění stanoviště a počet včelstev, tomuto stanovišti bude přiděleno registrační číslo stanoviště. Pokud včelař není majitelem pozemku je potřeba se prokázat souhlasem majitele.
  - Na obecním nebo městském úřadě je také potřeba nahlásit pomocí příslušného formuláře stanoviště včelstev.
- **Označení včelstev:** Všechna stanoviště, která se nachází mimo zastavěnou část obce, je chovatel povinen označit umístěním žlutého rovnostranného

trojúhelníku s délkou jedné strany 1 metr. Zároveň je doporučováno, aby se přístupové cesty označily nápisem „Pozor včely“

- **Ochrana včelstev:** Existují regulace, které stanovují povinnosti včelařů ohledně ochrany včelstev, například zabránění úhynu včelstev způsobených pesticidy nebo nedostatkem potravy. Zároveň je také pamatováno na to, aby ošetřovatelé porostů a zemědělci postupovali dle zákona č. 326/2004 Sb. a prováděcí vyhlášky 327/2004 Sb.
- **Převážení včelstev:** Pokud včelař převáží včelstva nebo jejich oddělky v rámci různých krajů je potřeba mít k těmto včelstvům veterinární atest státní veterinární správy. V případě převozu včelstva mimo obec je potřeba mít příslušné včelstvo vyšetřeno na přítomnost včelího moru.

Kromě výše zmíněných povinností, které jsou spojené se začátkem včelaření, pořízením a umístěním včelstev je potřeba ještě zmínit další pravidelné každoroční povinnosti:

- **Umístění stanoviště:** Tak, jak tomu bylo při pořízení včelstva, je včelař každoročně do konce února povinen písemně oznámit umístění stanoviště na místně příslušný obecní nebo městský úřad.
- **Počty včelstev na stanovišti:** Nejpozději do 15. září každého roku je potřeba nahlásit Českomoravské společnosti chovatelů aktuální počty včelstev na každém stanovišti k 1.9. daného roku.
- **Vyšetření Varroázy** – do 15.2. je potřeba odevzdat vzorky na vyšetření Varroázy.
- **Úhyny včelstev** – do 1.5. musí včelař nahlásit úhyny včelstev během zimy.

Tento detailní výčet povinností najdeme v legislativě upravující chov včel:

- Zákon č. 166/99 Sb., Veterinární zákon,
- Zákon č. 252/1997 Sb., Zákon o zemědělství,
- Zákon č. 326/2004 Sb., Zákon o rostlinolékařské péči,
- Vyhláška č. 76/2003 Sb., kterou se stanoví požadavky pro přírodní sladidla, med, cukrovinky, kakaový prášek a směsi kaka a s cukrem, čokoládu a čokoládové bonbony

- Vyhláška č. 289/2007 Sb., o veterinárních a hygienických požadavcích na živočišné produkty, které nejsou upraveny přímo použitelnými předpisy Evropských společenství

Mezi ostatní zákony, které je také potřeby vzít v úvahu patří:

- Zákon č. 154/2000 Sb., Plemenářský zákon,
- Zákon č. 242/2000 Sb., Zákon o ekologickém zemědělství

Důležité je také zmínit, že neexistuje žádná oficiální hranice mezi hobby včelařením a podnikáním, co se týče počtu včelstev, neoficiálně se zmiňuje hranice 150 včelstev. Co se týče pohledu veterinární správy, pak do dvou tun medu roční produkce není potřeba mít registrován provoz na Krajské veterinární správě. Pokud včelař tuto hranici překročí, pak je potřeba tzv. registrace včelařského provozu, a navíc pokud se včelař chystá k manipulaci s nakoupeným medem, je potřeba mít tento provoz ještě schválen veterinární správou.

### **Enviromentální oblast**

Při včelaření přináší včelař užitek nejen sobě, ale také celému prostředí v okolí. Je potřeba se uvědomit, že včelí produkty tvoří v celkovém přínosu pro včelaře maximálně jednu pětinu. Zbývající část užitku je přínos včel při tzv. pozitivních externalitách. Jednou z nejvýznamnějších se samozřejmě zachování biodiverzity v krajině, a to díky opylování hmyzosubných rostlin, které jsou přímo závislé na hmyzích opylovačích a včely opylují tyto rostliny zhruba v 80 % procentech. Díky tomuto procesu v naší krajině nepřevládají větrosrubné rostliny, které by při absenci včel v krajině vytlačily ty hmyzosubné a nebyla by krajina tak rozmanitá.

Včely jsou také velice citlivé na škodlivé látky jako je měď, olovo nebo mangan. Mohou tak být indikátorem stavu životního prostředí dané oblasti. Rizikem pro včely pak mohou být pesticidy, intenzivní zemědělství, extrémní sucha a celkové klimatické změny.

Včely mají také své parazity, mezi které patří kleštík včelí (*Varroa destructor*). Jedná se o parazitického roztoče a nemoc, kterou způsobuje, se jmenuje varoáza. Kleštík pochází z Asie a je pro včelstvo velice nebezpečný, protože se dokáže velice rychle rozmnožit. Způsobuje u včel na těle ranky, které se nezacelují a ty následně můžou napadnout různé bakterie a viry. Kleštík



se množí převážně na plodech trubců a živí se hemolymfou. Obranu proti Kleštíkoví můžeme rozdělit na dvě části a to na:

- **Biologickou léčbu** – tato léčba je založená vyloženě na použití přírodních způsobů léčby. Upřednostňuje se použití léčiv založených na bázi organické nikoliv syntetické chemikálie. Čistě přírodní léčba je založena na kyselině šťavelové, kyselině mravenčí nebo různých éterických olejích (máta, tymián, citrón)
- **Léčbu veterinárními přípravky** – mnohdy se jedná o syntetické chemikálie a pro některé včelaře jsou z toto důvodu nepřijatelné.

Včela je hospodářské zvíře, a tak léčivé přípravky musí být schváleny Státním veterinárním ústavem. Mezi ty schválené patří Apiguard, Apivartin nebo Ekopol

Další závažnou nemocí je včelí mor. Jedná se o velice závažné onemocnění, které postihuje larvy včel. Onemocnění způsobuje bakterie *Paenibacillus larvae*, která je velice odolná, proto jsou při eliminaci této nákazy potřeba přijímat radikální opatření. Chovatelé mají ze zákona povinnost už při pouhém podezření nahlásit na místě příslušné krajské veterinární správě. Včelař může mor rozpoznat například díky tzv. mezerovitosti plodu. Dělnice jsou schopny napadený plod odhalovat a tento pak odklidí z jednotlivých buněk. V případě postižení včelím morem v klinickém stádiu musí být včelstva spálena, a to včetně veškerého příslušenství. Následně je potřeba také provést důkladnou dezinfekci stanoviště. Obrana proti včelímu moru je především v prevenci. Jedná se o nakupování včelstev nebo oddělků od seriózních chovatelů, kteří se mohou prokázat protokolem o vyšetření včelstev. Stejně tak je důležité nevyužívat pomůcky, úly nebo nástavky neznámého původu. Meziistěny je potřeba nakupovat dezinfikované a zejména pak pravidelně kontrolovat svá včelstva.

#### **4.8.2 Porterův model pěti sil**

##### **Konkurenční rivalita**

Na Uničovsku působí spousta drobných hobby včelařů. Jejich produkce je však velice nízká, z toho lze usuzovat, že tito drobní včelaři mohou být do určité míry komplikací při prodeji medu v době medobraní. Vzhledem ke skutečnosti, že Včelí farma MaJáČek bude cílit na kontinuální prodej medu v průběhu celého roku, tak, aby si udržela své stálé zákazníky, nepředstavují tito drobní včelaři příliš velkou konkurenci. Je potřeba si také uvědomit, že tito malí chovatelé

většinu své produkce rozdají rodinným příslušníkům. Na základě dlouhodobějších diskusí s okolními drobnými včelaři nevyplývalo, že by někdo z okolí chtěl začít s větší produkcí medu. Dlouhodobé statistiky říkají, že je nedostatek kvalitního „domácího“ medu, a tudíž je o něj neustálý zájem. Tato skutečnost nahrává lokálním včelím farmám a hobby včelařům, jelikož klasické obchodní řetězce zpravidla neznamení výraznější konkurenci. Zvýšení vstupní bariéry v okolí této farmy bude také díky budované vlastní značce a záruce kvality a spokojenosti stávajících zákazníků.

### **Hrozba vstupu do odvětví**

V rámci PESTEL analýzy byly řešeny legislativní podmínky pro to, aby bylo možné podnikat v dané oblasti Včelí farmy. Je potřeba splňovat několik zásadních skutečností, mezi které patří zejména splnění podmínek Krajské veterinární správy, Krajské hygienické stanice a v neposlední řadě také Státní zemědělské a potravinářské inspekce. Vezmeme-li v potaz také skutečnosti, že vybudování farmy je investičně náročné, jelikož se náklady mohou pohybovat v řádu nižších jednotek milionů korun, tak se v daném odvětví může objevit pravděpodobně pouze konkurence, která by vznikla z okolních hobby včelařů. Dalším výrazným faktorem je, že včelaření samo o sobě vyžaduje dlouholeté zkušenosti, jinak jsou příliš vysoká rizika rojení, nemoci a dalších komplikací, jenž znesnadňují vstup do oblasti tohoto podnikání.

### **Vyjednávací vliv odběratelů**

Převážná většina zákazníků je tvořena především ze strany koncových spotřebitelů. Pro tyto zákazníky je klíčové nabízet produkty, které budou kvalitní a díky osobnímu přístupu a znalosti farmy jako takové se budou vracet. Správně nastavená a vyvážená cena je pak také částí úspěchu. Vzhledem ke skutečnosti, že budeme nabízet v portfoliu také výrobu medoviny, tak případné nadbytečné zásoby budou využity právě pro výrobu medoviny a tím eliminujeme potřebu prodávat svůj med do výkupny medu, kde jsou velice nízké výkupní ceny.

V oblasti výroby mezistěn je určitě konkurenční výhodou proti velkým zpracovatelům fakt, že budeme nabízet uzavřený koloběh vosku a garantovat výrobu mezistěn pouze z vosku, který si včelař sám doveze. Toto je ideální stav, kdy je včelaři garantováno, že se do vosku nedostane od ostatních včelařů parafin, nebo jiné nežádoucí látky. Díky této strategii je již nyní samotný včelař mimo sezónu plně vytížen a při rozumně nastavené ceně nemají zákazníci tendenci využívat velkovýroben, kde neví, z jakého vosku mezistěny dostanou zpět.

## **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Většina včelařů se postupem času stanou také stolaři, neboť je potřeba se starat o úly a nástavky. Z tohoto pohledu má pak včelař možnost volby, zda je ochoten si potřebné úly, nástavky nebo rámečky pořídit na trhu nebo si je vyrobit. Na trhu je dnes již velká konkurence a je široký výběr z řady dodavatelů, nejedná se tedy o úzký segment zboží, kde by byla příliš vysoká cena. Vše záleží na zhodnocení vlastních kapacit a ziskovosti činností, který se včelař hodlá věnovat a zda si potřebné části vyrobí nebo zakoupí.

Další neopomenutelnou částí je cukr pro krmení včel během zimy v případě, že jim nevystačí zásoby, které jsme jim ponechali. Vždy to záleží na včelaři a konkrétní situaci při posledním medobraní, jaké zásoby včelám ponecháme. Potřebný cukr je nejvýhodnější nakupovat během roku při různých slevových akcích tak, aby byl včelař dobře zásoben a připraven na dokrmování.

Jsou potřeba také včelstva, tady se ceny mezi jednotlivými včelaři při prodeji oddělků příliš neliší. Navíc je počítáno s tím, že si tyto oddělky pro rozšíření bude včelař vychovávat sám. Nicméně pro základní rozšíření chovu bude část potřebovat nakoupit.

Z výše uvedených důvodů je vyjednávací síla dodavatelů zhodnocena jako malá.

## **Tlak ze strany substitutů**

Z portfolia námi nabízených produktů mohou být ohrožovány formou substitutů zejména med a medovina. Med je využíván v domácnostech k pečivu, či jako sladidlo. Pokud je potřeba med nahradit jiným sladidlem, pak přichází v úvahu cukr či jiná sladidla. Proti těmto sladidlům má med přece jenom velmi výrazný náskok, a to z důvodů, že med obsahuje spoustu vitamínů a zdraví prospěšných látek. Navíc je na med v současnosti kladně pohlíženo ze strany zákazníků tak z pohledu zdravého životního stylu. Ačkoliv lze med jednoduše nahradit jinými sladidly a patří tak k zbytným statkům, tak má své zákazníky, kteří se k ostatním sladidlům vracejí jen zřídka.

U medoviny je situace poněkud odlišná, a to z několika důvodů. Jako alkoholický nápoj je lehce nahraditelná například vínem z hroznů. Tudíž je potřeba vypracovat takovou strategii, která pomůže udržet stávající a nalézat nové zákazníky tak, aby byla eliminována hrozba nákupu

substitutů. Jedna z částí strategie je nabízet medovinu a medové víno. Obojí se vyrábí kvašením za studena, tak aby byly zachovány důležité složky obsažené v medu.

Výhodou jsou již vyzkoušené a osvědčené receptury netradičních receptur o které je zájem a jsou specifické. Rozdíl v produktu medovina a medové víno je především z marketingového účelu, kdy medovina je „sladká“, ale vyrábíme také nápoj, který je „suchý“. Spousta zákazníků si nedovede představit medovinu s nízkým obsahem zbytkových cukrů, a proto produkt medové víno, kde jsou již na toto dělení spotřebitelé zvyklí. Díky inovacím v recepturách a netradičním alternativám bude do jisté míry hrozba substitutů omezena.

V oblasti zpracování mezistěn je jedinou hrozbou ze strany substitutů prodej mezistěn velkými zpracovateli vosku, nicméně je cíleno na uzavřené koloběhy vosku pro lokální včelaře. Tudiž stejně jako u medu a medoviny bude hlavní přidanou hodnotou osobní kontakt se včelaři a kvalita zpracování vlastního vosku na mezistěny. V této oblasti je riziko substitutů minimální.

#### 4.8.3 SWOT Analýza

SWOT analýza podnikateli nabízí příležitost v identifikaci silných a slabých stránek, které může svou činností a rozhodnutími ovlivnit. Zároveň poskytuje možnost pro maximální využití potenciálních příležitostí a dává mu prostor pro to, aby se připravil na případné hrozby.

Tabulka č.03: SWOT analýza

| Silné stránky                                  | Slabé stránky                              |
|--|--|
| Dlouholetá tradice a zkušenosti                | Zkušenosti s maximálním počtem 35 včelstev |
| Kontinuální vzdělávání a zvyšování kvalifikace | Nepřesné odhady časů trvání kontrol        |
| Základní vybavení                              | Nezkušenost s podnikáním                   |
| Široké spektrum kontaktů                       | Odlehlá stanoviště                         |
| Inovace vlastními silami                       | -----                                      |
| Příležitosti                                   | Hrozby                                     |
| Zdravý životní styl                            | Klimatické změny                           |
| Regionální produkt                             | Nemoci                                     |
| Zvýšená poptávka                               | Průmyslové zemědělství                     |
| Dotace   | Krádež úlů                                 |

Zdroj: vlastní zpracování

## **Silné stránky**

Do silných stránek můžeme zahrnout zejména dlouholetou tradici se včelařením spojenou také s vysokou mírou zkušeností. Včelaření a veškeré činnosti s tím spojené nejsou jednoduchou disciplínou a pro úspěch v tomto sektoru podnikání je potřeba těmito znalostmi a zkušenostmi disponovat. S tím se pojí také základní vybavení, které je k činnosti potřeba, a to pro zpracování výrobků z cca 35 včelstev.

Jednoznačně jednou z velice silných stránek je účast na přednáškách a kontinuální vzdělávání a zvyšování kvalifikace, které je potřeba k úspěšnému udržení a rozvoji vlastního chovu. S tím se úzce pojí také inovace na jednotlivých strojích a pracovních postupech, které pak podnikatel může a rovnou aplikuje do praxe.

V neposlední řadě je potřeba zahrnout do silných stránek také skutečnost, že díky propojení ostatních silných stránek, tj. dlouholeté tradice a zejména vzdělávání, podnikatel disponuje obrovskou sociální sítí kontaktů, jak na straně včelařů a firem pracujících v oboru, tak na straně vybudované klientely, kterou disponuje již nyní a kterou bude nadále rozvíjet.

## **Slabé stránky**

Mezi slabé stránky pak můžeme zařadit zkušenosti s maximálním počtem 35 včelstev. Samotný plán pak může obsahovat odhady činností, které mohou být nepřesné, neboť vychází ze znalostí obhospodařování cca 1/5 celkového plánovaného počtu včelstev. Je potřeba se tedy zaměřit na přípravu časových plánů a mít dostatečné rezervy pro zvládnutí základních rutinních prohlídek, a ostatních činností, které tyto slabé stránky minimalizují. Je potřeba se také zamyslet nad možnými technickými prostředky, které mohou být nápomocny ke kontrole odlehlých stanovišť.

V neposlední řadě je do jisté míry slabou stránkou také nezkušenost s podnikáním a zejména v rané fázi tak mohou být jednotlivé úkony administrativně náročnější.

## **Příležitosti**

Již řadu let kolem sebe pozorujeme trendy zdravého životního stylu, zejména pak v oblasti konzumovaných potravin. Co se týká spotřeby medu, tak můžeme vidět, že se spotřeba medu v průměru na obyvatele za posledních dvacet let zdvojnásobila. Z toho si lze mimo jiné odvodit, že med je dnes vnímám jako například alternativní sladidlo, které má i další pozitivní vliv.

Zároveň kolem sebe vnímáme tlak nejen na úrovni státu, ale také na úrovni Evropské Unie na trvalý a udržitelný rozvoj regionů, který je spojen s regionálními značkami. S tímto lze do jisté míry počítat v rámci propagace a distribučních cest k zákazníkovi. V současné chvíli spousta zákazníků, kteří projeví zájem o med přímo od včelaře využívá možnosti vidět chov, úly, případně zpracování medu na vlastní oči. Pokud se zaměříme a budeme rozvíjet tuto možnost, pak se zákazníci lépe a silněji identifikují s našim produktem a budou jej sami dále doporučovat.

V neposlední řadě je potřeba zmínit i dotační tituly, které je možno využívat jak na pořízení zařízení, tak i na samotný provoz (boj proti varroáze, podpora včelaření, vzdělávání).

## **Hrozby**

Jak můžeme pozorovat v posledních letech, tak zimy na území České republiky jsou mírné. V rámci přezimování včelstva při vyšších teplotách tak dochází k vyšší aktivitě a tím i k větší spotřebě uložených zásob. Je tak potřeba kontrolovat stav zásob v pro každé včelstvo, abychom předešli jeho případnému úhynu z důvodu nedostatku potravy. Vysoké průměrné teploty také napomáhají k šíření nemocí a roztočů. Je tedy potřeba mít neustále na paměti a bojovat s tímto rizikem pomocí účinné přírodní léčby v případě potřeby i během zimního období.

Neopomenutelnou hrozbou jsou průmyslové (chemické) postřiky. I když mají zemědělci pravidla, kdy a jak aplikovat postřiky, aby omezili riziko aplikace postřiku v době snůšky, je dobré vědět, který zemědělec hospodaří na okolních polích a snažit se osobním kontaktem eliminovat tato rizika.

Z důvodu zvýšené poptávky po medu dochází také ke krádežím úlů. Může tomu být jak ze strany spotřebitelů, ale také mohou být pachatelé jiní včelaři. Toto riziko můžeme eliminovat monitoringem jednotlivých stanovišť ať už z pomocí kamer, pokud je to možné, nebo také pomocí GPS lokátorů v jednotlivých úlech.

### **4.8.4 Produkty (Products)**

#### **Med**

Nosným produktem farmy bude prodej medu, zpočátku se bude jednat o prodej květového medu a medu pastovaného. Jsou to medy, ve kterých je obsažen nektar z různých plodin. Postupně by mohly být přidávány jednodruhové medy, ale to bude záležet na možnostech rozšiřování a využívání kočování včelstev. Tímto krokem by bylo možné zákazníkovi nabídnout široké spektrum produktů, které se mohou lišit zejména chutí, vůní ale i svou barvou. Med obvykle

krystalizuje a po čase není tekutý, tak jak byl prodán zákazníkovi. Zákazník si ho může doma jednoduše opět rozpustit, ale někdo se tomu nechce věnovat a má raději med připravený rovnou k namazání. Z tohoto důvodu je vyráběn med pastovaný a ten se vyrábí z jarního květového medu. Jeho výhoda je zejména v tom, že se při jeho zpracování vytvoří krystalky a to tak, že med je míchán v pastovacím zařízení, poté zchlazen a celý proces se opakuje. Míchá se cca 3 - 4krát denně po dobu cca 4 minut. Tento proces se opakuje každý den v rozmezí jednoho týdne. Vznikne tak již krystalizovaný med s velice jemnými krystalky, který je hutnějšího charakteru, ale už dále nekrystalizuje a je možné ho kdykoliv bez problému rozetřít. Med bude prodáván ve sklenicích 950 g, bude označen vlastní etiketou.

### **Medovina**

Dalším produktem, který bude farma nabízet, je medovina. Medovina se bude vyrábět metodou za studena s alkoholovým kvašením pomocí kvasinek. Produktem medovina budeme označovat nápoj s obsahem zbytkového cukru v rozmezí 6-8 g / liter, to znamená, že se jedná o medovinu tzv. polosladkou. Produkt bude označen etiketou s doprovodnými informacemi.

Obrázek 6 - Medovina



Zdroj: Archiv Martin Čekel

### **Medové víno- suché**

Tento produkt bude vyráběn stejným postupem jako medovina s tím rozdílem, že se bude jednat o nápoj se zbytkovým cukrem nižším než 6 g / liter. K tomuto rozdělení se přistoupilo zejména z důvodu, že si spotřebitel nedovede představit takzvanou „suchou“ medovinu a do jisté míry

by to mohla být zavádějící informace, která by bránila prodeji. Obecně u vína je na toto označení spotřebitel historicky zvyklý. Medové víno a medovina jsou prakticky synonymum.

Obrázek 7 - Medové víno



Zdroj: Archiv Martin Čekel

### **Mezistěny**

V rámci naplnění kapacit, jelikož včelařská sezóna plně zaměstnává včelaře jen v době medobraní, se nabízí vyplnění kapacit pro přidruženou výrobu produktů s medem a včelařením spojených. Mnoho včelařů dnes preferuje uzavřený koloběh vosku a zpracování vlastního vosku na mezistěny. Pro samotné zpracování je potřeba specializovaného stroje, který nemá každý včelař k dispozici. I když na trhu existuje tato služba, ne vždy je dostupná v dané lokalitě a je tak potřeba počítat s náklady na dopravu, což pořízení mezistěn z vlastního vosku významně prodražuje. Na zpracování mezistěn bude farma disponovat vlastním automatickým lisem s minimální pracovní kapacitou 8 kg vosku za hodinu.

### **Svíčky**

V rámci vyplnění prostojů při zpracování mezistěn je počítáno s výrobou tří velikostí svíček s různými motivy. Výroba svíček je veskrze jednoduchá. Je zapotřebí silikonové formy, vosku a knot na svíčku. Nejdelší čas, který je k výrobě zapotřebí je ve chvíli, kdy vosk chladne ve formě. Ve chvíli, kdy se budou zpracovávat mezistěny a obsluha stroje na výrobu mezistěn bude mít prostoj, tak tento prostoj využije k přípravě svíček.

### **Oddělky – vyzimovaná včelstva**

V plánovaném počtu na úrovni 150 včelstev a více je potřeba počítat také s případnými ztrátami včelstev přes zimu. Správně nastavenou zootechnikou a starostí o včelstva je sice toto riziko sníženo na minimum, ale ke ztrátám i tak v nějaké míře dojde. Z tohoto důvodu farma bude pracovat s chovnou zálohou, kterou případně použije pro náhradu včelstev, které nezvládnou



přezimovat. Přebytky z těchto záloh budou nabízeny ostatním včelařům, které může potkat úhyn včelstev přes zimu a budou potřebovat včelstvo obnovit.

## Matky

Farma se nebude zabývat vlastním chovem matek, ale opět je potřeba mít opatření ve chvíli, kdy uhynie matka u včelstva. Existují postupy, které bude farma využívat k tomu, aby byla soběstačná pro náhradu matek. Přebytky budou nabízeny okolním včelařům.

### 4.8.5 Cena (Price)

Cena jednotlivých produktů a její vývoj v čase je odhadována u všech produktů stejná v horizontu pěti následujících let vyjma ceny květového a pastovaného medu, který předpokládá nárůst o 10 % po dvou letech.

Tabulka č.04: Přehled vývoje cen produktů.

| Produkt                         | Cena  |       |       |       |       |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                 | 2024  | 2025  | 2026  | 2027  | 2028  |
| Květový med                     | 180   | 180   | 200   | 200   | 200   |
| Pastovaný med                   | 200   | 200   | 220   | 220   | 220   |
| Medovina 0,5l                   | 200   | 200   | 200   | 200   | 200   |
| Medové víno 0,5l                | 200   | 200   | 200   | 200   | 200   |
| 1 kg mezistěn z vlastního vosku | 75    | 75    | 75    | 75    | 75    |
| Svička malá                     | 35    | 35    | 35    | 35    | 35    |
| Svička střední                  | 42    | 42    | 42    | 42    | 42    |
| Svička velká                    | 50    | 50    | 50    | 50    | 50    |
| Vyzimované včelstvo             | 4 500 | 4 500 | 4 500 | 4 500 | 4 500 |
| Matka                           | 400   | 400   | 400   | 400   | 400   |

Zdroj: vlastní zpracování

Ceny medu byly porovnávány s včelaři v okolí viz tabulka č.05.

Tabulka č.05: Přehled cen v okolí.

| Včelař                       | Květový med | Pastovaný med |
|------------------------------|-------------|---------------|
| Jaroslav Bačik               | 170         | Nenabízí      |
| Jan Kubeš                    | 200         | 200           |
| Jan Beneš                    | 200         | Nenabízí      |
| Včelí fama Horka nad Moravou | 180         | 180           |
| Pavel Kuchrýk                | 200         | Nenabízí      |
| Jiří Tichý                   | 180         | 190           |
| Jan Kolomý                   | 200         | 200           |
| Martin Bačovský              | 190         | 190           |

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.8.6 Propagace (Promotion)

Propagace je důležitou součástí marketingového plánu, slouží ke zviditelnění firmy a jejich produktů a rozšíření povědomí o produktech. Nejúčinnější formou propagace jsou spokojení zákazníci a obchodní partneři. Propagace je činnost vedoucí k rozšíření informací o firmě, nabízených produktech, místech a formě prodeje. Formy propagace včelí farmy budou probíhat především na internetu.

##### Webové stránky včelařství

Budou základním kamenem propagace, poskytnou informace o produktech, místech a formě prodeje, kontaktní informace a také novinky a zajímavosti o včelaření, přihlášení zákazníci budou formou newsletteru informováni o novinkách a aktuální a sezónní nabídce. Součástí webových stránek bude také e-shop, ze kterého se budou dát objednat jednotlivé produkty.

##### Facebook

Facebookový profil včelařství poskytne základní informace a kontaktní údaje uživatelům facebooku, na profil budou přidávány aktuální informace, fotografie a videa týkající se včelaření a novinek. Uživatelé Facebooku zde mohou také včelařství ohodnotit a napsat recenzi. Založení a provozování profilu je zdarma, případně lze zvážit placenou formu propagace. Včelař může také propagovat svůj profil a své výrobky na lokálních a prodejních facebookových skupinách, a tak se dostat do širšího povědomí.

## **Instagram**

Profil na Instagramu bude sloužit k uveřejňování fotografií a videí ze včelařství a dění během včelařského roku, provozování účtu je zdarma.

## **Propagace na internetových portálech**

Na internetu je provozováno několik portálů sloužících k dohledání včelařů dle lokality a adresy. Jsou zde umístěny interaktivní mapy, kde lze najít včelaře nejbližší místa bydliště. Včelařství bude propagováno na těchto portálech:

- [mapavcelaru.cz](http://mapavcelaru.cz) – bezplatná registrace
- [najdisivcelare.cz](http://najdisivcelare.cz) – poplatek 190 Kč za rok

## **Reklamní cedule v místě prodeje**

Na objektu včelařství je umístěna cedule s nabídkou prodeje medu přímo od včelaře.

### **4.8.7 Distribuce (Place)**

Distribucí nazýváme proces přesunu produktu od výrobce k zákazníkovi, tedy z místa výroby na místo prodeje. Cílem je zajistit pro zákazníka dosažitelnost produktů ve správném množství, čase a místě. Distribuce má formu přímou a nepřímou.

#### **Přímá distribuce**

Prodej přímo ze včelařství, přímo v místě výroby tzv. prodej ze dvora. Další cestou bude účast na farmářských trzích pořádaných v blízkém okolí např. Uničov, Litovel, Šternberk

#### **Nepřímá distribuce**

Probíhá přes zprostředkovatele, své produkty bude včelařství nabízet formou prodeje v obchodech s lokálními produkty a zdravou výživou např. Doubravský dvůr – Červenka, Prosebe – prodejna zdravé výživy, pobočky Uničov a Olomouc.

## **5 Technicko-organizační a ekonomická studie**

V rámci technicko-organizační a ekonomické studie jsou popsány výrobní kapacity, potřeba pracovních sil, vstupních materiálů s cílem zasadit celý podnikatelský projekt do ekonomických údajů. Tyto údaje jsou dále zpracovány a podle statických a dynamických metod hodnocení projektů.

### **5.1 Kapacitní, výkonnostní a prostorové vymezení**

Včelař již nyní disponuje upravenými prostory v rámci svého rodinného domu. Medárna je prostor určený pro zpracování medu od jeho vytočení až po jeho uložení do sklenic. Následně je med uložen ve skladovacích prostorech. Skladovací prostory jsou také určeny pro skladování medoviny a jsou rozděleny na dvě části, a to na prostory určené ke kvašení a prostory určené pro zrání. Prostory určené pro zrání budou nově vybaveny chladícím boxem, který je součástí pořizovaných investic. V neposlední řadě je k dispozici vybavená stolárna, ve které je možno vyrábět rámečky, nástavky, případně celé úly. Kapacita již nyní plně dostačuje pro zajištění výroby i uskladnění celkové produkce ze 150 včelstev a je dimenzována tak, že je možno kapacitu dále navyšovat. Samozřejmě, je potřeba vybudované prostory v rámci podnikatelských aktivit schválit příslušnými úřady.

### **5.2 Potřeba pracovních sil, materiálů a služeb**

Zpracování medu a jeho celkové produkce, včetně přidružených produktů je dimenzováno tak, aby tuto potřebu byl schopen zabezpečit včelař sám, případně s pomocí jedné pomocné pracovní síly v rámci dohody o provedení práce. V níže uvedených tabulkách je odhadnuta celková potřeba lidské pracovní síly pro všechny činnosti v minutách, které je potřeba zabezpečit na včelnici na jedno včelstvo, dále je uveden přepočet na 150 včelstev a na dny v daném měsíci. Tyto odhady vycházejí z dlouholeté zkušenosti včelaře a potvrzují, že i v nejexponovanější dobu, kterou je medobraní v měsících květen a červen celkovou starost zvládne jedna osoba, případně s pomocníkem. Ostatní měsíce v roce disponují rezervou, která bude využita pro výrobu přidružených produktů, včetně zpracování medu samotného, a to stáčením do sklenic, případně jeho pastováním.

Tabulka č.06: Odhad činností na období leden–červen.

| Činnosti v minutách     | Leden |   |      | Únor |   |      | Březen |   |      | Duben |   |      | Květen |   |      | Červen |   |      |       |
|-------------------------|-------|---|------|------|---|------|--------|---|------|-------|---|------|--------|---|------|--------|---|------|-------|
|                         | D     | T | M    | D    | T | M    | D      | T | M    | D     | T | M    | D      | T | M    | D      | T | M    |       |
| Denně / Týdně / Měsíčně |       |   |      |      |   |      |        |   |      |       |   |      |        |   |      |        |   |      |       |
| Běžná kontrola          |       |   | 10,0 |      |   | 20,0 |        |   | 10,0 |       |   | 15,0 |        |   | 15,0 |        |   | 15,0 |       |
| Medobraní               |       |   |      |      |   |      |        |   |      |       |   |      |        |   | 45,0 |        |   | 45,0 |       |
| Protirojové opatření    |       |   |      |      |   |      |        |   |      |       |   | 30,0 |        |   | 30,0 |        |   | 30,0 |       |
| Tvorba oddělků          |       |   |      |      |   |      |        |   |      |       |   | 5,0  |        |   | 5,0  |        |   | 5,0  |       |
| Zootechnika             |       |   |      |      |   |      |        |   |      |       |   |      |        |   |      |        |   |      |       |
| Krmení                  |       |   |      |      |   |      |        |   |      |       |   |      |        |   |      |        |   |      |       |
| Léčení                  |       |   |      |      |   |      |        |   |      |       |   |      |        |   |      |        |   |      |       |
| Dílenská práce          |       |   |      |      |   |      |        |   |      |       |   |      |        |   |      |        |   |      |       |
| Celkem minuty           |       |   | 10,0 |      |   | 20,0 |        |   | 10,0 |       |   | 15,0 | 35,0   |   | 15,0 | 80,0   |   | 15,0 | 80,0  |
| Celkem hodiny           |       |   | 0,2  |      |   | 0,3  |        |   | 0,2  |       |   | 0,3  | 0,6    |   | 0,3  | 1,3    |   | 0,3  | 1,3   |
| 150 včelstev            |       |   | 25,0 |      |   | 50,0 |        |   | 25,0 |       |   | 37,5 | 87,5   |   | 37,5 | 200,0  |   | 37,5 | 200,0 |
| Celkový počet dnů       |       |   | 3,1  |      |   | 6,3  |        |   | 3,1  |       |   | 4,7  | 10,9   |   | 4,7  | 25,0   |   | 4,7  | 25,0  |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.07: Odhad činností na období červenec–prosinec

| Činnosti v minutách     | Červenec |      |      | Srpen |      |      | Září |      |      | Říjen |      |      | Listopad |      |      | Prosinec |      |      | Celkem |   |       |       |
|-------------------------|----------|------|------|-------|------|------|------|------|------|-------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|--------|---|-------|-------|
|                         | D        | T    | M    | D     | T    | M    | D    | T    | M    | D     | T    | M    | D        | T    | M    | D        | T    | M    | D      | T | M     |       |
| Denně / Týdně / Měsíčně |          |      |      |       |      |      |      |      |      |       |      |      |          |      |      |          |      |      |        |   |       |       |
| Běžná kontrola          |          | 15,0 |      |       | 10,0 |      |      | 10,0 |      |       |      | 10,0 |          |      | 10,0 |          |      | 10,0 |        |   | 90,0  | 60,0  |
| Medobraní               |          |      |      |       |      |      |      |      |      |       |      |      |          |      |      |          |      |      |        |   |       | 90,0  |
| Protirojové opatření    |          |      |      |       |      |      |      |      |      |       |      |      |          |      |      |          |      |      |        |   |       | 90,0  |
| Tvorba oddělků          |          |      |      |       |      |      |      |      |      |       |      |      |          |      |      |          |      |      |        |   |       | 15,0  |
| Zootechnika             |          |      | 20,0 |       |      |      |      |      |      |       |      |      |          |      |      |          |      |      |        |   |       | 20,0  |
| Krmení                  |          |      |      |       | 20,0 |      |      |      |      |       |      |      |          |      |      |          |      |      |        |   |       | 20,0  |
| Léčení                  |          |      |      |       |      |      |      | 5,0  |      |       |      |      |          |      |      |          |      |      |        |   |       | 5,0   |
| Dílenská práce          |          |      |      |       |      |      |      |      |      |       | 25,0 |      |          | 25,0 |      |          |      |      |        |   |       | 50,0  |
| Celkem minuty           |          | 15,0 | 20,0 |       | 10,0 | 20,0 |      | 10,0 | 5,0  |       | 35,0 |      |          | 35,0 |      |          | 10,0 |      |        |   | 90,0  | 350,0 |
| Celkem hodiny           |          | 0,3  | 0,3  |       | 0,2  | 0,3  |      | 0,2  | 0,1  |       | 0,6  |      |          | 0,6  |      |          | 0,2  |      |        |   | 1,5   | 5,8   |
| 150 včelstev            |          | 37,5 | 50,0 |       | 25,0 | 50,0 |      | 25,0 | 12,5 |       | 87,5 |      |          | 87,5 |      |          | 25,0 |      |        |   | 225,0 | 875,0 |
| Celkový počet dnů       |          | 4,7  | 6,3  |       | 3,1  | 6,3  |      | 3,1  | 1,6  |       | 10,9 |      |          | 10,9 |      |          | 3,1  |      |        |   | 28,1  | 109,4 |

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3 Rozpočet výdajů na investice

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o „transformaci“ hobby včelaře na včelí farmu, tak nebude farma začínat s prázdnou, ale bude již při založení disponovat základním vybavením. Tato skutečnost částečně snižuje počáteční investice, jež budou o již nakoupené vybavení a stroje nižší. Farma povede daňovou evidenci a náklady budou uplatňovány výdajovým paušálem.

Tabulka č.08: Přehled investičních výdajů

| Typ vybavení       | Položka              | Ve vlastnictví | Nákup | Cena    | Cena celkem      |
|--------------------|----------------------|----------------|-------|---------|------------------|
| Základní vybavení  | Úl                   | 35             | 120   | 6 500   | 780 000          |
|                    | Stojany na úl        | 35             | 120   | 2 000   | 240 000          |
|                    | Včelstvo             | 35             | 120   | 4 500   | 540 000          |
| Včelařské vybavení | Kombinéza            | 1              | 0     | 1 500   | -                |
|                    | Dýmák                | 1              | 0     | 500     | -                |
|                    | Včelařské pomůcky    | 1              | 0     | 3 000   | -                |
| Výroba medu        | Medomet              | 1              | 0     | 90 000  | -                |
|                    | Stáčení nádoba       | 1              | 2     | 12 000  | 24 000           |
|                    | Skladovací nádoby    | -              | 10    | 2 000   | 20 000           |
|                    | Čerací nádoba        | 1              | 0     | 10 000  | -                |
|                    | Odvíčkovací vana     | 1              | 0     | 17 000  | -                |
|                    | Odvíčkovací stroj    | 0              | 1     | 80 000  | 80 000           |
|                    | Ztekucovací box      | 0              | 1     | 40 000  | 40 000           |
|                    | Pastovač             | 1              | 0     | 30 000  | -                |
|                    | Míchačka na cukr     | 0              | 1     | 5 000   | 5 000            |
|                    | Rozpouštěcí zařízení | 0              | 1     | 74 000  | 74 000           |
|                    | Nerezový stůl        | 1              | 2     | 10 000  | 20 000           |
|                    | Nerezový dřez        | 1              | 0     | 15 000  | -                |
|                    | Ostatní sanita       | 0              | 1     | 8 000   | 8 000            |
|                    | Regály               | 0              | 5     | 2 000   | 10 000           |
| Výroba mezistěn    | Lis na mezistěny     | 1              | 0     | 50 000  | -                |
|                    | Sterilizátor         | 1              | 0     | 60 000  | -                |
|                    | Regály               | 0              | 5     | 2 000   | 10 000           |
| Medovina           | Kvasné nádoby        | 0              | 3     | 10 000  | 30 000           |
|                    | Zrací nádoby         | 0              | 5     | 10 000  | 50 000           |
|                    | Regály               | 0              | 5     | 2 000   | 10 000           |
|                    | Chladicí box         | 0              | 1     | 130 000 | 130 000          |
| <b>Celkem</b>      |                      |                |       |         | <b>2 071 000</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

#### 5.4 Výpočet objemu tržní produkce

Objem produkce je odhadován na základě zkušeností včelaře a rozdělen na tři typy a těmi jsou pesimistická, realistická a optimistická varianta. V rámci produkce medu je pro pesimistickou variantu uvažováno s výtěžností 10 kg medu na jedno včelstvo. V případě realistické varianty je to 25 kg medu na jedno včelstvo a u optimistické varianty je to pak 32 kg na jedno včelstvo. Výroba medoviny pak počítá u každé z variant se spotřebou 1/3 medu pro výrobu medoviny,

přičemž pro výrobu 68 litrů medoviny je zapotřebí 32 kg medu. Výroba mezistěn je plánována především na podzimní a zimní období a to tak, aby časy nekolidovaly s péčí o včelstva. Vzhledem ke skutečnosti, že farma disponuje automatickou linkou pro výrobu mezistěn, kterou je potřeba pouze dozorovat, tak je možno během její činnosti průběžně vyrábět svíčky. Výroba svíček bude realizována především v podzimních měsících, tak aby byly k dispozici na vánoční trhy a do vánočních balíčků.

V rámci běžných činností, jako je zootechnika, protirojová opatření a tvorby oddělků, bude průběžně udržován chov s patřičnou zálohou včelstev a případně budou učiněna chovná opatření pro náhradu matek. Nadbytečné zásoby budou nabídnuty k prodeji okolním včelařům. Předpoklad je, že se u vyzimovaného včelstva bude farma pohybovat v produkci určené na prodej od 30 do 60 včelstev a u prodeje matek od 50 do 150 kusů.

Tabulka č.09: Přehled objemu produkce dle variant.

| Produkt / rok                   | Pesimistická varianta | Realistická varianta | Optimistická varianta |
|---------------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| Květový med / kg                | 700                   | 1 250                | 1 600                 |
| Pastovaný med / kg              | 300                   | 1 250                | 1 600                 |
| Medovina 0,5l / ks              | 1 000                 | 2 656                | 3 400                 |
| Medové víno 0,5l / ks           | 1 000                 | 2 656                | 3 400                 |
| 1 kg mezistěn z vlastního vosku | 2 000                 | 3 000                | 4 000                 |
| Svíčka malá                     | 300                   | 500                  | 700                   |
| Svíčka střední                  | 250                   | 350                  | 500                   |
| Svíčka velká                    | 100                   | 200                  | 300                   |
| Vyzimované včelstvo             | 30                    | 50                   | 60                    |
| Matka                           | 50                    | 100                  | 150                   |

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.5 Provozní a materiálové výdaje

Provozní a materiálové výdaje jsou rozlišovány na variabilní, které souvisejí na objemu produkce, tudíž v našem případě jsou závislé na jednotlivých variantách, a výdaje fixní (např. spojené zejména s provozem). Fixní jsou výdaje neměnné, nicméně mohou být do jisté míry proměnlivé v čase. V našem případě se jedná například o úroky, které v čase a závislosti na splátce úvěru klesají, nebo marketingové výdaje, které jsou vyšší v prvním roce.

U variabilních výdajů je nejvýznamnější položkou cukr, u kterého je počítáno s průměrnou spotřebou 20 kg na jedno včelstvo, tj. při cenách 30 Kč / kg to znamená náklad 600 Kč na jedno včelstvo za rok.

Náklady na medovinu jsou ovlivněny zejména cenou lahve na medovinu. Jejich cena je v současné době na úrovni 30 Kč. Další položkou je spotřební daň, která není kalkulována v pesimistické variantě, protože je výroba medoviny do 2 000 litrů ročně od spotřební daně osvobozena. Realistická varianta počítá s celkovou výrobou na úrovni 2 656 a ve variantě optimistické s 3 400 litry ročně, proto je zde kalkulováno s odvodem spotřební daně, která činí 23,40 Kč na litr medoviny.

Tabulka č.10: Přehled variabilních výdajů

| Typ výdaje    | Výdaj                | Částka | Pesimistická varianta | Realistická varianta | Optimistická varianta |
|---------------|----------------------|--------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| Med           | Cukr                 | 600    | 90 000                | 90 000               | 90 000                |
|               | Léčivo               | 40     | 6 000                 | 6 000                | 6 000                 |
|               | Sklenice na med      | 10     | 10 000                | 25 000               | 32 000                |
|               | Etikety med          | 3      | 3 000                 | 7 500                | 9 600                 |
|               | Energie med          | 5      | 5 000                 | 12 500               | 16 000                |
| Medovina      | Sklenice na medovinu | 30     | 60 000                | 159 360              | 204 000               |
|               | Náklady medovina     | 10     | 20 000                | 26 560               | 34 000                |
|               | Spotřební daň        | 23     | 0                     | 62 150               | 79 560                |
|               | Etikety medovina     | 3      | 6 000                 | 15 936               | 20 400                |
| Mezistěny     | Energie mezistěny    | 7      | 14 000                | 21 000               | 28 000                |
| Svíčky        | Malá                 | 12     | 3 600                 | 4 200                | 6 000                 |
|               | Střední              | 16     | 4 000                 | 3 200                | 4 800                 |
|               | Velká                | 20     | 2 000                 | 1 000                | 1 200                 |
| <b>Celkem</b> |                      |        | <b>223 600</b>        | <b>434 406</b>       | <b>531 560</b>        |

Zdroj: vlastní zpracování

Fixní náklady zahrnují položky, které nejsou přímo přiřaditelné k jednotlivým produktům nebo jsou spojeny s provozem či administrativními činnostmi.



Tabulka č.11: Přehled fixních výdajů

| Typ výdaje    | Výdaj           | Částka         |
|---------------|-----------------|----------------|
| Fixní         | Energie - režie | 10 000         |
|               | WWW - údržba    | 5 000          |
|               | Dřevo - opravy  | 20 000         |
|               | Telefon         | 1 000          |
|               | PHM             | 30 000         |
|               | Sanita          | 5 000          |
|               | Voda            | 15 000         |
|               | Odpady          | 15 000         |
|               | Splátka úvěru   | 267 017        |
| <b>Celkem</b> |                 | <b>368 017</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.12: Přehled fixních výdajů rozdílných v letech

| Výdaje        | 1. Rok         | 2. Rok        | 3. Rok        | 4. Rok        | 5. Rok        |
|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Výroba WWW    | 15 000         | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Marketing     | 20 000         | 8 000         | 8 000         | 8 000         | 8 000         |
| Úroky         | 80 233         | 64 931        | 48 375        | 30 463        | 11 084        |
| <b>Celkem</b> | <b>115 233</b> | <b>72 931</b> | <b>56 375</b> | <b>38 463</b> | <b>19 084</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.6 Finanční plán

Projekt bude financován z jedné části vlastními zdroji, které jsou ve výši 1 300 000 Kč a úvěrem ve výši 1 100 000 Kč od Komerční banky se splatností 5 let s úrokovou sazbou 7,9 % včetně všech poplatků (RPSN). Celkové úroky v rámci splátky úvěru jsou plánovány ve výši 235 086 Kč. Celkově tedy bude zaplacená v pětiletem horizontu částka 1 335 086 Kč.

Tabulka č.20: Přehled splácení úvěru od Komerční banky.

| Měsíc         | Úmor             | Úrok           | Splátka          | Zůstatek dluhu | Zaplacené úroky |
|---------------|------------------|----------------|------------------|----------------|-----------------|
| 1. Rok        | 186 784          | 80 233         | 267 017          | 913 216        | 80 233          |
| 2. Rok        | 202 086          | 64 931         | 267 017          | 711 130        | 145 164         |
| 3. Rok        | 218 642          | 48 375         | 267 017          | 492 488        | 193 539         |
| 4. Rok        | 236 554          | 30 463         | 267 017          | 255 934        | 224 002         |
| 5. Rok        | 255 934          | 11 084         | 267 017          | 0              | 235 086         |
| <b>Celkem</b> | <b>1 100 000</b> | <b>235 086</b> | <b>1 335 086</b> | -              | -               |

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.7 Příjmy z prodeje produktů

Jednotlivé příjmy jsou v projektu odhadovány stejně jako produkce ve třech variantách. Pesimistická varianta vychází z předpokladu výnosu 10 kg medu na jeden úl. Z toho důvodu je nižší i výroba medoviny, na kterou počítáme 1/3 medu z celkových výnosů.

Tabulka č.13: Příjmy dle pesimistické varianty

| Produkt / rok                   | kg /ks | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           | 2028           |
|---------------------------------|--------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Květový med                     | 700    | 126 000        | 126 000        | 140 000        | 140 000        | 140 000        |
| Pastovaný med                   | 300    | 60 000         | 60 000         | 66 000         | 66 000         | 66 000         |
| Medovina 0,5l                   | 1 000  | 200 000        | 200 000        | 200 000        | 200 000        | 200 000        |
| Medové víno 0,5l                | 1 000  | 200 000        | 200 000        | 200 000        | 200 000        | 200 000        |
| 1 kg mezistěn z vlastního vosku | 2 000  | 150 000        | 150 000        | 150 000        | 150 000        | 150 000        |
| Svička malá                     | 300    | 10 500         | 10 500         | 10 500         | 10 500         | 10 500         |
| Svička střední                  | 250    | 10 500         | 10 500         | 10 500         | 10 500         | 10 500         |
| Svička velká                    | 100    | 5 000          | 5 000          | 5 000          | 5 000          | 5 000          |
| Vyzimované včelstvo             | 30     | 135 000        | 135 000        | 135 000        | 135 000        | 135 000        |
| Matky                           | 50     | 20 000         | 20 000         | 20 000         | 20 000         | 20 000         |
| <b>Celkem</b>                   |        | <b>917 000</b> | <b>917 000</b> | <b>937 000</b> | <b>937 000</b> | <b>937 000</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Realistická varianta počítá s výnosem 25 kg medu na jeden úl a 1/3 výnosů z medu na výrobu medoviny.

Tabulka č.14: Příjmy dle realistické varianty

| Produkt / rok                   | kg /ks | 2024             | 2025             | 2026             | 2027             | 2028             |
|---------------------------------|--------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Kvěťový med                     | 1 900  | 342 000          | 342 000          | 380 000          | 380 000          | 380 000          |
| Pastovaný med                   | 600    | 120 000          | 120 000          | 132 000          | 132 000          | 132 000          |
| Medovina 0,5l                   | 1 656  | 331 200          | 331 200          | 331 200          | 331 200          | 331 200          |
| Medové víno 0,5l                | 1 656  | 331 200          | 331 200          | 331 200          | 331 200          | 331 200          |
| 1 kg mezistěn z vlastního vosku | 3 000  | 225 000          | 225 000          | 225 000          | 225 000          | 225 000          |
| Svíčka malá                     | 500    | 17 500           | 17 500           | 17 500           | 17 500           | 17 500           |
| Svíčka střední                  | 350    | 14 700           | 14 700           | 14 700           | 14 700           | 14 700           |
| Svíčka velká                    | 200    | 10 000           | 10 000           | 10 000           | 10 000           | 10 000           |
| Vyzimované včelstvo             | 50     | 225 000          | 225 000          | 225 000          | 225 000          | 225 000          |
| Matky                           | 100    | 40 000           | 40 000           | 40 000           | 40 000           | 40 000           |
| <b>Celkem</b>                   |        | <b>1 656 600</b> | <b>1 656 600</b> | <b>1 706 600</b> | <b>1 706 600</b> | <b>1 706 600</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Optimistická varianta počítá s výnosem 32 kg medu na jeden úl a stejně jako předchozí varianty je počítáno s 1/3 výnosů medu na výrobu medoviny.

Tabulka č.15: Příjmy dle optimistické varianty

| Produkt / rok                   | kg /ks | 2024             | 2025             | 2026             | 2027             | 2028             |
|---------------------------------|--------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Kvěťový med                     | 2 300  | 414 000          | 414 000          | 460 000          | 460 000          | 460 000          |
| Pastovaný med                   | 900    | 180 000          | 180 000          | 198 000          | 198 000          | 198 000          |
| Medovina 0,5l                   | 3 400  | 680 000          | 680 000          | 680 000          | 680 000          | 680 000          |
| Medové víno 0,5l                | 3 400  | 680 000          | 680 000          | 680 000          | 680 000          | 680 000          |
| 1 kg mezistěn z vlastního vosku | 4 000  | 300 000          | 300 000          | 300 000          | 300 000          | 300 000          |
| Svíčka malá                     | 700    | 24 500           | 24 500           | 24 500           | 24 500           | 24 500           |
| Svíčka střední                  | 500    | 21 000           | 21 000           | 21 000           | 21 000           | 21 000           |
| Svíčka velká                    | 300    | 15 000           | 15 000           | 15 000           | 15 000           | 15 000           |
| Vyzimované včelstvo             | 60     | 270 000          | 270 000          | 270 000          | 270 000          | 270 000          |
| Matky                           | 150    | 60 000           | 60 000           | 60 000           | 60 000           | 60 000           |
| <b>Celkem</b>                   |        | <b>2 644 500</b> | <b>2 644 500</b> | <b>2 708 500</b> | <b>2 708 500</b> | <b>2 708 500</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.7.1 Příjmy z dotací

Kromě vlastních příjmů z prodeje produktů bude farma žádat o dotace na podporu včelaření, které se každoročně vyplácí v několika kategoriích. Pro účely farmy bude využito dvou typů dotací, a to dotace na zazimované včelstvo a dotace na pořízení včelařského vybavení. Po celou dobu, která je uvažována pro hodnocení projektu, je stanoven stejný odhad příjmu z dotací na zazimované včelstvo, a to ve výši 180 Kč na jedno včelstvo.

Tabulka č.16: Přehled příjmů z dotací.

| Dotační titul             | 2024           | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          |
|---------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1.D - Zazimované včelstvo | 27 000         | 27 000        | 27 000        | 27 000        | 27 000        |
| Technická pomoc           | 100 000        | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Celkem</b>             | <b>127 000</b> | <b>27 000</b> | <b>27 000</b> | <b>27 000</b> | <b>27 000</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.7.2 Celkové příjmy a výdaje Včelí farmy MaJaČek

Celkové příjmy a výdaje Včelí farmy jsou kalkulovány v pětiletém období tak, že zohledňují možné situace, které mohou nastat v průběhu let. Je tedy počítáno s tím, že v rámci jednotlivých let budou použity různé varianty, neboť včelaření je závislé na mnoha faktorech, které se nedají plně predikovat. Tyto varianty jsou dále ještě rozpracovány do pěti scénářů. Varianty použité ve scénářích začínají vždy počátečním písmenem dané varianty tzn. (Pesimistická – P, Optimistická – O).

Tabulka č.17: Ukázka variant příjmů v závislosti na letech. (součástí scénáře č.2)

| 1. Rok                       | 2. Rok                       | 3. Rok                      | 4. Rok                       | 5. Rok                      |
|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| <b>Pesimistická varianta</b> | <b>Optimistická varianta</b> | <b>Realistická varianta</b> | <b>Pesimistická varianta</b> | <b>Realistická varianta</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.18: Přehled možných scénářů vývoje v 5letém období.

| Scénář     | Simulace variant |
|------------|------------------|
| Scénář č.1 | P,O,R,O,R        |
| Scénář č.2 | P,O,R,P,R        |
| Scénář č.3 | P,R,R,P,R        |
| Scénář č.4 | P,R,R,P,P        |
| Scénář č.5 | P,P,R,P,P        |

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výpočet sociálního, zdravotního pojištění a daně je použito výdajového paušálu, který je možno uplatnit u zemědělské výroby ve výši 80 %. Tento paušál lze využít z maximálních příjmů ve výši 2 000 000 Kč. Z tohoto důvodu je maximální možná výše započitatelných nákladů v roce 2025 v celkové hodnotě 1 600 000 Kč. Všechny tyto položky jsou započítány na stranu výdajů v daných letech, kterých se týkají, tak aby hodnocení projektu bylo co nejpřesnější.

Tabulka č.18: Přehled výpočtu odvodů a daně z příjmu.

| Položky                      | Pesimistická varianta | Optimistická varianta | Realistická varianta | Pesimistická varianta | Realistická varianta |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
|                              | 2024                  | 2025                  | 2026                 | 2027                  | 2028                 |
| Paušální výdaje 80%          | 733 600               | 1 600 000             | 1 365 280            | 733 600               | 1 365 280            |
| Základ daně                  | 183 400               | 1 044 500             | 341 320              | 183 400               | 341 320              |
| Sociální                     | 35 324                | 152 497               | 49 830               | 35 324                | 49 830               |
| Zdravotní                    | 32 663                | 70 504                | 32 663               | 32 663                | 32 663               |
| <b>SZP celkem</b>            | <b>67 987</b>         | <b>223 001</b>        | <b>82 493</b>        | <b>67 987</b>         | <b>82 493</b>        |
| Daň                          | 27 510                | 156 675               | 51 195               | 27 510                | 51 195               |
| Sleva na poplatníka          | 30 840                | 30 840                | 30 840               | 30 840                | 30 840               |
| <b>Daň po uplatnění slev</b> | <b>-</b>              | <b>125 835</b>        | <b>20 355</b>        | <b>-</b>              | <b>20 355</b>        |

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové příjmy a výdaje jsou agregovány do níže uvedené tabulky včetně započtení výdajů na sociální a zdravotní pojištění a daň z příjmu. Tabulka č.19 obsahuje výchozí hodnoty pro hodnocení projektu.

Tabulka č.19: Celkové cash flow.

| Položky / varianty        | Pesimistická varianta | Optimistická varianta | Realistická varianta | Pesimistická varianta | Realistická varianta | Celkem           |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|------------------|
|                           | 2024                  | 2025                  | 2026                 | 2027                  | 2028                 |                  |
| Příjmy z prodeje          | 917 000               | 2 644 500             | 1 706 600            | 917 000               | 1 706 600            | 7 891 700        |
| Fixní a variabilní výdaje | 706 850               | 972 508               | 858 798              | 630 080               | 821 507              | 3 989 744        |
| SZP                       | 67 987                | 223 001               | 82 493               | 67 987                | 82 493               | 523 961          |
| Daň                       | 0                     | 125 835               | 20 355               | 0                     | 20 355               | 166 545          |
| <b>Cash flow</b>          | <b>142 163</b>        | <b>1 323 156</b>      | <b>744 954</b>       | <b>218 933</b>        | <b>782 245</b>       | <b>3 211 450</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.8 Ekonomické hodnocení projektu

Pro ekonomické hodnocení projektu byly zvoleny tři metody. Jedna metoda statická, jedná se o dobu návratnosti a dvě metody dynamické, u kterých se jedná o metodu vnitřního výnosového procenta a metodu čisté současné hodnoty.

Z důvodu co nejvyšší transparentnosti a přesnosti hodnocení byly jednotlivé roky nasimulovány v pětiletém období jako varianty a přiřazeny do možných scénářů průběhu daného období. V rámci pětiletého období tedy dochází k různým průběhům (scénářům), a to umožňuje projekt hodnotit z širšího pohledu, než by tomu bylo u jedné prosté varianty.

### Hodnocení metodou doby návratnosti

Metoda doby návratnosti počítá, za jak dlouho se nám toku příjmů z projektu vyrovná výdajům na investici. Tato metoda je silně závislá na našich odhadech a jako ostatní statické metody nerespektuje faktor času (inflaci, rizika atp.). Výpočet vychází cash flow, které porovnáváme k hodnotě celkové investice. Pro přehlednější zobrazení jsou použity dvě tabulky. První tabulka č.21 zobrazuje jednotlivá cash flow v průběhu let u jednotlivých scénářů. Tabulka č.22 zobrazuje kumulované cash flow, ze kterého je proveden samotný výpočet doby návratnosti. Z provedených výpočtů v případě této metody lze odvodit, že jsou realizovatelné scénáře 1, 2 a 3, jelikož se nám investice vrátí do pěti let jak je požadováno. Scénáře 4 a 5 nesplňují návratnost v pětiletém období. Závislost na odhadech a průběhu můžeme pozorovat v tabulce č.22, kde je vypočtená návratnost shodně za 2,8 roku, ale scénář č.2 nám v pětiletém období přinese o cca 1,1 mil Kč. nižší příjmy než scénář č.1.

Tabulka č.21: Metoda doby návratnosti.

| Scénář     | Simulace variant | Investice   | 2024    | 2025      | 2026    | 2027      | 2028    | Celkem CF |
|------------|------------------|-------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|
| Scénář č.1 | P,O,R,O,R        | - 2 071 000 | 142 163 | 1 323 156 | 744 954 | 1 323 156 | 782 245 | 4 315 673 |
| Scénář č.2 | P,O,R,P,R        | - 2 071 000 | 142 163 | 1 323 156 | 744 954 | 218 933   | 782 245 | 3 211 450 |
| Scénář č.3 | P,R,R,P,R        | - 2 071 000 | 142 163 | 744 954   | 744 954 | 218 933   | 782 245 | 2 633 248 |
| Scénář č.4 | P,R,R,P,P        | - 2 071 000 | 142 163 | 744 954   | 744 954 | 218 933   | 218 933 | 2 069 936 |
| Scénář č.5 | P,P,R,P,P        | - 2 071 000 | 142 163 | 142 163   | 744 954 | 218 933   | 218 933 | 1 467 146 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.22: Kumulované cash flow u doby návratnosti.

| Scénář     | Investice   | 2024       | 2025       | 2026       | 2027      | 2028      | PB          |
|------------|-------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-------------|
| Scénář č.1 | - 2 071 000 | -1 928 837 | -605 681   | 139 273    | 1 462 429 | 2 244 673 | <b>2,80</b> |
| Scénář č.2 | - 2 071 000 | -1 928 837 | -605 681   | 139 273    | 358 206   | 1 140 450 | <b>2,80</b> |
| Scénář č.3 | - 2 071 000 | -1 928 837 | -1 183 883 | -438 930   | -219 997  | 562 248   | <b>4,30</b> |
| Scénář č.4 | - 2 071 000 | -1 928 837 | -1 183 883 | -438 930   | -219 997  | -1 064    | -           |
| Scénář č.5 | - 2 071 000 | -1 928 837 | -1 786 674 | -1 041 720 | -822 787  | -603 854  | -           |

Zdroj: vlastní zpracování

### Hodnocení metodou vnitřního výnosového procenta

Pokud je projekt hodnocen pomocí dynamické metody vnitřního výnosového procenta, tak vychází z počáteční celkové hodnoty investice 2 071 000 Kč. Cash flow pro hodnocení je bráno v období pěti let. Aby bylo možné zvážit více variant, byla i zde provedena simulace různých scénářů v průběhu celého období. Scénáře lze identifikovat v pořadí let a dle počátečního písmene varianty. Například varianta P,O,R,P,R znamená – (2024–Pesimistická, 2025–Optimistická, 2026–Realistická, 2027–Pesimistická, 2028–Realistická). Z provedené simulace v tabulce č.23 můžeme vidět, že požadovanou hodnotu 15% zhodnocení dosahují pouze scénáře č.1 a 2. Lze tedy dovodit, že projekt je realizovatelný pouze v případě, že budeme očekávat v 5letém období výskyt maximálně dvou pesimistických let.

Tabulka č.23: Metoda vnitřního výnosového procenta.

| Scénář     | Simulace variant | Investice   | 2024    | 2025      | 2026    | 2027      | 2028    | IRR          |
|------------|------------------|-------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|--------------|
| Scénář č.1 | P,O,R,O,R        | - 2 071 000 | 142 163 | 1 323 156 | 744 954 | 1 323 156 | 782 245 | <b>26,4%</b> |
| Scénář č.2 | P,O,R,P,R        | - 2 071 000 | 142 163 | 1 323 156 | 744 954 | 218 933   | 782 245 | <b>16,1%</b> |
| Scénář č.3 | P,R,R,P,R        | - 2 071 000 | 142 163 | 744 954   | 744 954 | 218 933   | 782 245 | 7,7%         |
| Scénář č.4 | P,R,R,P,P        | - 2 071 000 | 142 163 | 744 954   | 744 954 | 218 933   | 218 933 | 0,0%         |
| Scénář č.5 | P,P,R,P,P        | - 2 071 000 | 142 163 | 142 163   | 744 954 | 218 933   | 218 933 | -10,1%       |

Zdroj: vlastní zpracování

### Hodnocení metodou čisté současné hodnoty

Stejně předpoklady a scénáře jako u hodnocení vnitřního výnosového procenta byly použity i pro hodnocení metodou čisté současné hodnoty. Diskontní sazba byla použita stejná jako očekávaný výnos z investice tj. 15 %. Cash flow z jednotlivých let jsou pomocí faktoru současné hodnoty přepočítány na současnou hodnotu a porovnány s výši investice v době jejího pořízení. Jakákoliv kladná hodnota znamená, že je investice realizovatelná. Shodně jako u vnitřního výnosového procenta jsou realizovatelné první dva scénáře a u zbývajících scénářů by měla být investice zamítnuta.

Tabulka č.24: Metoda čisté současné hodnoty.

| Faktor současné hodnoty |                  |             | 0,870   | 0,756     | 0,658   | 0,572   | 0,497   |           |             |
|-------------------------|------------------|-------------|---------|-----------|---------|---------|---------|-----------|-------------|
| Scénář                  | Simulace variant | Investice   | 2024    | 2025      | 2026    | 2027    | 2028    | Celkem CF | ČSH         |
| Scénář č.1              | P,O,R,O,R        | - 2 071 000 | 123 620 | 1 000 496 | 489 819 | 756 519 | 388 914 | 2 759 368 | 688 368     |
| Scénář č.2              | P,O,R,P,R        | - 2 071 000 | 123 620 | 1 000 496 | 489 819 | 125 176 | 388 914 | 2 128 025 | 57 025      |
| Scénář č.3              | P,R,R,P,R        | - 2 071 000 | 123 620 | 563 292   | 489 819 | 125 176 | 388 914 | 1 690 821 | - 380 179   |
| Scénář č.4              | P,R,R,P,P        | - 2 071 000 | 123 620 | 563 292   | 489 819 | 125 176 | 108 848 | 1 410 755 | - 660 245   |
| Scénář č.5              | P,P,R,P,P        | - 2 071 000 | 123 620 | 107 496   | 489 819 | 125 176 | 108 848 | 954 959   | - 1 116 041 |

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.9 Analýza rizik

Pro úspěšnou realizaci podnikatelského plánu je podstatné identifikovat možná rizika, která mohou během roku nastat. Hlavním úkolem je tato rizika správně vyhodnotit a případně, pokud je to možné přijmout taková opatření, aby byla rizika minimalizována, nebo přímo eliminována. Pro jednotlivé definovaná rizika je odhadnuta pravděpodobnost výskytu daného rizika a zároveň je přiřazen možný dopad. Dopad je kategorizován na stupnici od 1 do 5, přičemž maximální riziko znamená prioritu 1 a minimální riziko má pak přiřazenu hodnotu 5.

Tabulka č.25: Analýza rizik

| Riziko                     | Pravděpodobnost výskytu v % | Dopad |
|----------------------------|-----------------------------|-------|
| Nemoc podnikatele          | 10                          | 3     |
| Nemoc - Včelí mor          | 20                          | 1     |
| Nemoc - Varroáza           | 20                          | 2     |
| Zavíječ voskový            | 20                          | 4     |
| Krádeže úlů                | 5                           | 2     |
| Špatné klimatické podmínky | 30                          | 1     |
| Nedostatečné prodeje       | 50                          | 1     |
| Zvýšené ceny materiálů     | 50                          | 3     |
| Změna legislativy          | 15                          | 4     |
| Nová konkurence            | 10                          | 3     |
| Špatná kvalita výrobků     | 5                           | 3     |

Zdroj: vlastní zpracování

### Popis jednotlivých rizik

- Špatné klimatické podmínky představují jedno z nejvyšších rizik, které může včelaře potkat. Primárně nejsou ohrožena včelstva jako taková, ale špatné počasí má vliv na rostliny jako takové. Ovlivňují to především možné mrazy u stromů,



nebo přílišné srážky. V případě špatného počasí bohužel včelař nemá žádné nástroje, jak se s tím vypořádat a má to vliv na produkci medu.

- Nedostatečné prodeje – prodej je základem všech tržeb a pro farmu může mít zásadní dopad. Základem je tedy budovat značku na základě kvality, tak aby se zákazníci vraceli i v budoucnu. V případě poklesů prodejů může včelař zvýšit intenzitu reklamy, případně zintenzivnit účast na farmářských trzích pro podporu prodeje.
- Včelí mor je jednou z nejobávanějších nákaz včelstev, dobrá péče o včelstvo je základem pro případné včasné odhalení nákazy. Podobně je tomu také u varroázy, pravidelné kontroly a včasné léčení zabrání zásadním problémům, které by mohly mít pro farmu zásadní dopady.
- Nemoc podnikatele celkově ohrožuje chod celé farmy, je potřeba si vychovávat náhradníka, v tomto případě manželku případně jiného člena domácnosti, který je schopen činnosti po určitou dobu zastat.
- Ke krádežím úlů bohužel také dochází, záleží hodně na tom, kde jsou stanoviště umístěna. Pokud jsou stanoviště v zahradách je riziko minimální. Pokud na samotách u lesa na loukách, je možno částečně eliminovat toto riziko pomocí moderních technologií, a to umístěním GPS lokátorů do některých úlů. Riziko lze také snížit pojištěním.
- Z důvodu inflace dochází postupně ke zdražování vstupních materiálů, které jsou potřebné pro včelaře. Nicméně, pokud se nejedná o skokové navýšení riziko není fatální a je potřeba nárůsty cen v čase sledovat a případně reagovat zvýšením prodejní ceny. Samozřejmostí je koncepční nákup komodit, tak abychom dosáhli nižších cen díky hromadným nákupům.
- Nové konkurenci nezabrání, nicméně včelaření je složitý obor, do které je vstup omezen zejména znalostmi a dlouhodobostí, z tohoto důvodu je riziko minimální, avšak stále existuje. Pro jeho eliminaci je opět nejlepší obranou stálý zákazník, který se k nám vrací z důvodu kvality našich produktů.
- Změna legislativy je oblast, kterou pravděpodobně včelař neovlivní, nicméně je potřeba vývoj legislativy průběžně sledovat, aby byl schopen včas reagovat. Pro snížení rizika je potřeba pamatovat na finanční rezervy.

- Špatná kvalita produktů ohrožuje prodeje a stálé zákazníky. Pro udržení kvality je důležitá pravidelná kontrola včelstev, pořízení refraktometru a zasilání medu na rozbor po každém medobraní.
- Zavíječ voskový ohrožuje včelstvo tím, že je velice aktivní při svém rozmnožování. Toto riziko lze eliminovat dobrým skladováním souší v průvanu a chladu.

## 6 Zhodnocení výsledků

Celý podnikatelský plán byl v závěru zhodnocen pomocí jedné statické a dvou dynamických metod hodnocení projektu. Pro všechny metody hodnocení byly použity v pětiletém horizontu různé scénáře a varianty, které mohou v daných letech nastat. Vycházejí z předpokladu, že budou roky, které jsou založeny na pesimistické variantě, tj. minimální produkce medu, realistické variantě a optimistické variantě. Při vyhodnocení pomocí metody doby návratnosti bylo dosaženo nejnižší doby návratnosti za 2,8 roku, což je pro investora velice přijatelná doba návratnosti, jelikož předpokládal návratnost do 5 let, realizovatelné by byly scénáře 1,2 a 3.

Při hodnocení pomocí dynamických metod, kde byla použita metoda vnitřního výnosového procenta a metoda čisté současné hodnoty. Bylo rovněž nasimulováno celkem pět scénářů, které by mohly nastat. Při hodnocení na základě vnitřního výnosového procenta bylo zjištěno, že projekt je realizovatelný ve scénářích č.1 a č.2 u kterých bylo vnitřní výnosové procento vyšší, než požadovaná výnosnost investice 15 %.

U hodnocení projektu metodou čisté současné hodnoty bylo zjištěno, že je projekt rovněž realizovatelný pouze ve scénářích č.1 a č.2.

Tabulka č.26: Celkový přehled hodnocení

| Scénář     | Simulace variant | PB   | IRR    | ČSH         | PB  | IRR | ČSH |
|------------|------------------|------|--------|-------------|-----|-----|-----|
| Scénář č.1 | P,O,R,O,R        | 2,80 | 26,4%  | 688 368     | ANO | ANO | ANO |
| Scénář č.2 | P,O,R,P,R        | 2,80 | 16,1%  | 57 025      | ANO | ANO | ANO |
| Scénář č.3 | P,R,R,P,R        | 4,30 | 7,7%   | - 380 179   | ANO | NE  | NE  |
| Scénář č.4 | P,R,R,P,P        | -    | 0,0%   | - 660 245   | NE  | NE  | NE  |
| Scénář č.5 | P,P,R,P,P        | -    | -10,1% | - 1 116 041 | NE  | NE  | NE  |

Zdroj: vlastní zpracování

Rozdíl mezi realizovatelnými a nerealizovatelnými scénáři je v tom, že pokud má být projekt realizovatelný, tak musí farma zabezpečit, že bude v pětiletém horizontu realizována

pesimistická varianta maximálně dvakrát. Z toho lze odvodit, že pokud bude 60 % hodnoceného období realizováno na základě pesimistické varianty, tak bychom projekt včelí farmy neměli realizovat.

V rámci pesimistické varianty, tj. při výnosu max 10 kg na jedno včelstvo, je možno nahradit vlastní produkci medu jeho nákupem od včelaře, u kterého bude mít zaručenu kvalitu medu, kterou si ověří rozbořem. Tímto by farma zabezpečila prodej vlastního medu ze své produkce a nakoupený med mohla využít pro zajištění výroby medoviny. Farma by si tím sice snížila ziskovost, ale zároveň by mohla uspokojit a neztratit stále zákazníky.

Obdobným způsobem je možno také uvažovat v rámci zpracování mezistěn. Pokud v budoucnu vznikne poptávka, je možno využít případné kapacity automatické linky na zpracování mezistěn z nakoupeného vosku. Na trhu jsou i včelaři, kteří si nenechávají zpracovat svůj vlastní vosk na mezistěny, ale nakupují si vyrobené mezistěny. Samozřejmě, že by si tento produkt hlavně zajištění kvalitního vosku od prověřených včelařů.

U zmíněných dvou případů lze tedy vidět, že je možno dále doplňovat a rozšiřovat sortiment výrobků, které můžou zvýšit efektivitu a ziskovost farmy.

Při zvážení všech možných rizik, které byly popsány. S přihlédnutím ke skutečnosti, že je v rámci podnikatelského projektu uvažováno, že se na základě zkušeností podaří prodat celkovou produkci se projekt pohybuje na samé hranici realizovatelnosti a nedoporučil bych tento projekt k realizaci, pokud by se mělo jednat o hlavní zdroj příjmu domácnosti podnikatele.

Navrhuje zabývat se celkovým optimálním počtem úlů, rozložením práce, tak aby včelí farma byla stále provozována jako hobby a zároveň poskytla do rodinného rozpočtu příjem navíc.

## 7 Závěr

Podnikatelský plán je základním strategickým dokumentem, díky kterému je umožněno podnikateli se zamyslet na svém projektem ze všech pohledů.

Primárním cílem diplomové práce bylo ekonomicky zhodnotit podnikatelský projekt pomocí metod statického a dynamického hodnocení projektu. Jedná se o založení Včelí farmy ve vesnici Benkov, která se nachází kousek od Uničova v oblasti Olomouckého kraje.

Ve vlastní práci byl zpracován podnikatelský plán, který vycházel z literární rešerše a při jeho zpracování byly uplatněny nabyté znalosti z teoretické části. V rámci podnikatelského projektu byla zpracována analýza vnitřního prostředí podnikatele, analýza vnějšího prostředí, analýza konkurenčního prostředí a SWOT analýza.

V ekonomické části byly reálně na základě zkušeností včelaře odhadnuty výrobní možnosti a kapacity pro zpracování produktů s přihlédnutím k prodejním možnostem. Tyto možnosti byly zpracovány do pesimistické, optimistické a realistické varianty. Tyto varianty byly dále sloučeny do scénářů a použity pro hodnocení v pětiletém období. Hodnoceno bylo pomocí jedné statické a dvou dynamických metod hodnocení projektu.

Pro vypracování diplomové práce jako celku lze konstatovat, že byly splněny všechny cíle, které byly definovány na začátku. Tyto cíle jsou podloženy analýzami a ekonomickým vyhodnocením. Potvrdila také realizovatelnost podnikatelského projektu, byť ne jako hlavního zdroje příjmu včelařovy domácnosti a bylo doporučeno zvážení optimálního počtu včelstev.

## 8 Seznam použitých zdrojů

ČERVENÝ, Radim, 2014. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

ESCHENBACH, Rolf, 2004. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI. ISBN 807-35-703-51.

FOTR, Jiří, SOUČEK Ivan, 2005. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, Jiří, SOUČEK Ivan, 2011. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří, SOUČEK Ivan, 2015. Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5275-4.

FOTR, Jiří, 2012. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

HRDÝ, Milan, 2006. Hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů EU. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-137-4.

HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK, 2021. Základy podnikání a podnikatelský proces. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3041-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4001-949.

Kolektiv autorů, 2019. Jak založit vlastní firmu: a co dělat po založení firmy. 2. rozšířené vydání. Brno: Ofiguide. ISBN 978-80-907672-0-1.

MÁČE, 2006, Miroslav. Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení. ISBN 80-247-1557-0

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, Management (Grada). ISBN 978-802-4738-093.

PEŠKOVÁ, Radka a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2012. Finanční analýza. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-89-9

SRPOVÁ, Jitka, 2010. Podnikatelský plán. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica, Manažer. ISBN 978-80-245-1263-1.

Strategie resortu Ministerstva zemědělství České republiky s výhledem do roku 2030, 2016. Praha: Ministerstvo zemědělství. ISBN 978-80-7434-356-8.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4003-363.

VALACH, Josef, 2006. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-01-9.

VALACH, Josef, 2010. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-71-2

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2004. Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0393-9.

Živnostenský zákon 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Občanský zákoník 89/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů

## 9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 9.1 Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1 - Část výrobků .....            | 32 |
| Obrázek 2 - Stanoviště .....              | 34 |
| Obrázek 3 - Medárna.....                  | 34 |
| Obrázek 4 - Základ automatické linky..... | 35 |
| Obrázek 5 - Včelnice, základ výroby.....  | 35 |
| Obrázek 6 - Medovina.....                 | 50 |
| Obrázek 7 - Medové víno.....              | 51 |

### 9.2 Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka č.01: Aktuální cena medu .....                              | 33 |
| Tabulka č.02: Plánované dotační tituly pro rok 2023 v mil. Kč ..... | 37 |
| Tabulka č.03: SWOT analýza .....                                    | 47 |
| Tabulka č.04: Přehled vývoje cen produktů.....                      | 52 |
| Tabulka č.05: Přehled cen v okolí.....                              | 53 |
| Tabulka č.06: Odhad činností na období leden–červen.....            | 56 |
| Tabulka č.07: Odhad činností na období červenec–prosinec.....       | 56 |
| Tabulka č.08: Přehled investičních výdajů .....                     | 57 |
| Tabulka č.09: Přehled objemu produkce dle variant.....              | 58 |
| Tabulka č.10: Přehled variabilních výdajů .....                     | 59 |
| Tabulka č.11: Přehled fixních výdajů .....                          | 60 |
| Tabulka č.12: Přehled fixních výdajů v letech.....                  | 60 |
| Tabulka č.13: Příjmy dle pesimistické varianty .....                | 61 |
| Tabulka č.14: Příjmy dle realistické varianty .....                 | 62 |
| Tabulka č.15: Příjmy dle optimistické varianty .....                | 62 |
| Tabulka č.16: Přehled příjmů z dotací.....                          | 63 |
| Tabulka č.17: Ukázka variant příjmů v závislosti na letech.....     | 63 |
| Tabulka č.18: Přehled možných scénářů vývoje v 5 letém období.....  | 63 |
| Tabulka č.18: Přehled výpočtu odvodů a daně z příjmu.....           | 64 |
| Tabulka č.19: Celkové cash flow.....                                | 64 |
| Tabulka č.20: Přehled splácení úvěru od Komerční banky.....         | 61 |
| Tabulka č.21: Metoda doby návratnosti.....                          | 65 |
| Tabulka č.22: Kumulované cash flow u doby návratnosti.....          | 66 |
| Tabulka č.23: Metoda vnitřního výnosového procenta.....             | 66 |
| Tabulka č.24: Metoda čisté současné hodnoty.....                    | 67 |
| Tabulka č.25: Analýza rizik.....                                    | 67 |
| Tabulka č.25: Celkový přehled hodnocení .....                       | 69 |