

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Podnikatelský projekt

Terezie Vyskočilová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Terezie Vyskočilová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Podnikatelský projekt

Název anglicky

Business plan

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout podnikatelský projekt pro vybranou firmu.

Metodika

Teoretická východiska jsou formulována na základě studia odborné literatury a komparace názorů jednotlivých autorů, kteří se věnují problematice tvorby podnikatelského projektu. V praktické části je na základě obecného postupu navržen konkrétní podnikatelský projekt. Použitými metodami jsou: deskripce, komparace, analýza a syntéza.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

podnikatelský projekt, marketing, analýza makroprostředí, analýza mikroprostředí, finanční plán, právní forma podnikání, agroturistika

Doporučené zdroje informací

- BLACKWELL, E. Podnikatelský plán. Praha: Readers International, 1993. ISBN 80-901454-1-8.
- FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-812-1.
- FOTR, J., SOUČEK, I. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- JURKOVIČOVÁ, G., FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-20-X.
- KARLÍČEK, M. Základy marketingu. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- PONDĚLÍČEK, J., WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.
- REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J., KORÁB, V. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- SOUČEK, I., FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SVOBODOVÁ, I. Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. ISBN 9788027104079.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Huml

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Podnikatelský projekt" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Janu Humlovi za odborné vedení, věcné rady a připomínky při zpracování této bakalářské práce.

Podnikatelský projekt

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na vypracování podnikatelského projektu pro již existující obchodní závod Náš Dvůr s. r. o., který se zabývá chovem masného skotu a dále jeho prodejem. Cílem práce je rozšíření podnikatelské činnosti se zaměřením na agroturistiku. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části jsou vysvětleny pojmy související s cestovním ruchem a venkovskou turistikou. Dále je v této části řešena problematika pojmů podnikatelský záměr, projekt a plán. Součástí teoretických východisek jsou také fáze a struktura podnikatelského projektu.

V praktické části je zpracován konkrétní podnikatelský projekt. Obsahem této části je popis produktu, analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě finančního plánu je poté doporučeno projekt realizovat.

Klíčová slova: obchodní závod, podnikatelský projekt, agroturistika, mléčné produkty, analýza makroprostředí, analýza mikroprostředí, marketingový plán, finanční plán

Business plan

Abstract

This bachelor's thesis emphasizes on the development of a business plan for the existing business plant *Náš Dvůr s. r. o.* It deals with the breeding of cattle beef and its sale. The subject of the work is the expansion of business activity with a focus on agrotourism. The work is divided into a theoretical and a practical part.

The theoretical part describes and explains the general terms related to tourism with the focus on rural tourism. Furthermore, this part illustrates the issues of different names for business plans. The theoretical basis also includes the phases and the structure of the business project.

The practical part contains a specific business plan. The content of this part is a description of the product, the analysis of the external and internal environment, and the financial plan. The evaluation shows that the project is appropriate to implement.

Keywords: business plant, business plan, agrotourism, dairy products, macroenvironment analysis, microenvironment analysis, marketing plan, financial plan

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika	10
3 Teoretická východiska	11
3.1 Základní pojmy	11
3.1.1 Obchodní závod	11
3.1.2 Podnikatel	12
3.1.3 Cestovní ruch	12
3.1.4 Venkovská turistika	13
3.2 Právní forma podnikání.....	13
3.2.1 Živnostenské podnikání	14
3.2.2 Kapitálové obchodní společnosti	15
3.2.3 Obchodní osobní společnosti	16
3.2.4 Družstva	16
3.3 Definice podnikatelského projektu	17
3.4 Proces přípravy a realizace projektu	18
3.4.1 Předinvestiční fáze	19
3.4.2 Investiční fáze	19
3.4.3 Provozní fáze	19
3.4.4 Ukončení provozu a likvidace	20
3.5 Struktura podnikatelského projektu	21
3.6 Titulní strana	22
3.7 Shrnutí.....	22
3.8 Charakteristika produktu a vlastníka.....	23
3.8.1 Popis produktu	23
3.8.2 Konkurenční výhoda.....	23
3.8.3 Legislativní požadavky	23
3.8.4 Harmonogram realizace	24
3.9 Analýza makroprostředí	24
3.9.1 SLEPT analýza	24
3.10 Analýza mikroprostředí.....	25
3.10.1 Zákazníci.....	25
3.10.2 Konkurenti	26
3.10.3 Dodavatelé	27

3.11	Personální zabezpečení.....	28
3.12	Marketingový plán	28
3.12.1	SWOT analýza	28
3.12.2	Marketingový mix.....	29
3.13	Finanční plán	32
3.13.1	Výkaz cash flow.....	33
3.13.2	Výkaz zisku a ztráty	33
3.13.3	Rozvaha.....	33
3.13.4	Bod zvratu	33
3.14	Analýza rizik	34
3.15	Vyhodnocení projektu	35
3.15.1	Doba návratnosti	35
3.15.2	Ukazatele rentability	36
3.16	Přílohy	37
4	Vlastní práce	38
4.1	Charakteristika produktu	38
4.2	Analýza makroprostředí	39
4.2.1	Sociální oblast	39
4.2.2	Legislativní oblast	42
4.2.3	Ekonomická oblast.....	43
4.2.4	Politická oblast.....	45
4.2.5	Technologická oblast	46
4.3	Analýza mikroprostředí.....	46
4.3.1	Zákazníci.....	46
4.3.2	Konkurenti	47
4.3.3	Dodavatelé	49
4.4	SWOT analýza	51
4.5	Personální zabezpečení.....	53
4.6	Marketing	55
4.6.1	Produkt.....	55
4.6.2	Cena	56
4.6.3	Distribuce	56
4.6.4	Propagace	57
4.7	Finanční plán	58
4.7.1	Počáteční náklady	58
4.7.2	Náklady na měsíční provoz.....	59
4.7.3	Jednorázové roční náklady.....	60
4.7.4	Výnosy	61

4.7.5	Výkaz zisku a ztráty	66
4.7.6	Výkaz cash flow	70
4.8	Analýza rizik	73
4.9	Vyhodnocení projektu	75
4.9.1	Rentabilita vlastního kapitálu	75
4.9.2	Doba návratnosti	75
5	Závěr.....	76
6	Seznam použitých zdrojů	77
7	Přílohy	80

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 - Kritéria dle kvantitativního vymezení malých a středních podniků</i>	11
<i>Tabulka 2 - Komparace struktur podnikatelského projektu dle autorů</i>	21
<i>Tabulka 3 - SWOT tabulka.....</i>	29
<i>Tabulka 4 - Přehled konkurentů</i>	48
<i>Tabulka 5 - Přehled potencionálních dodavatelů sýrařských potřeb</i>	49
<i>Tabulka 6 - Přehled potencionálních dodavatelů krmiv.....</i>	50
<i>Tabulka 7 - SWOT tabulka.....</i>	53
<i>Tabulka 8 - Měsíční mzdové náklady na zaměstnance na DPP</i>	54
<i>Tabulka 9 - Měsíční mzdové náklady zaměstnance na HPP</i>	54
<i>Tabulka 10 - Roční mzdové náklady celkem</i>	55
<i>Tabulka 11 - Ceny produktů a služeb</i>	56
<i>Tabulka 12 - Počáteční náklady</i>	59
<i>Tabulka 13 - Náklady na měsíční provoz.....</i>	60
<i>Tabulka 14 - Odpisy mobilního domu.....</i>	61
<i>Tabulka 15 – Jednorázové roční náklady v prvním roce</i>	61
<i>Tabulka 16 – Možný odbyt vyjádřený v procentech</i>	62
<i>Tabulka 17 – Výnosy za měsíc – optimistická varianta</i>	63
<i>Tabulka 18 – Výnosy za měsíc – realistická varianta.....</i>	64
<i>Tabulka 19 – Výnosy za měsíc – pesimistická varianta.....</i>	65
<i>Tabulka 20 – Jednorázové roční výnosy v první roce podnikání</i>	66
<i>Tabulka 21 - Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta</i>	67

<i>Tabulka 22 - Výkaz zisku a ztráty – realistická varianta</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 23 - Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 24 - Cash flow – optimistická varianta</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 25 - Cash flow – realistická varianta.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabulka 26 - Cash flow – pesimistická varianta.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka 27 - Rizika a preventivní opatření.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 28 - Rentabilita vlastního kapitálu.....</i>	<i>75</i>

Seznam rovnic

<i>Rovnice 1 - Vzorec pro výpočet marže.....</i>	<i>31</i>
<i>Rovnice 2 - Vzorec pro výpočet bodu zvratu.....</i>	<i>34</i>
<i>Rovnice 3 - Statická metoda.....</i>	<i>36</i>
<i>Rovnice 4 - Dynamická metoda</i>	<i>36</i>
<i>Rovnice 5 - Vzorec pro výpočet rentability aktiv</i>	<i>36</i>
<i>Rovnice 6 - Vzorec pro výpočet rentability vlastního kapitálu</i>	<i>36</i>
<i>Rovnice 7 - Vzorec pro výpočet rentability tržeb</i>	<i>37</i>
<i>Rovnice 8 - Doba návratnosti investice</i>	<i>75</i>

Seznam grafů

<i>Graf 1 – Domáci a výjezdový cestovní ruch českých rezidentů – počet delších cest v tisících</i>	<i>40</i>
<i>Graf 2 - Domáci a výjezdový cestovní ruch českých rezidentů – počet kratších cest v tisících</i>	<i>41</i>
<i>Graf 3 - Průměrná roční míra inflace v %.....</i>	<i>43</i>
<i>Graf 4 - Obecná míra nezaměstnanosti ČR v %</i>	<i>44</i>

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 - Mapa pozemku</i>	<i>39</i>
<i>Obrázek 2 – Logo firmy</i>	<i>81</i>

1 Úvod

Pohled na podnikání se během posledních 30 let neustále mění. Po sametové revoluci, tedy v 90. letech 20. století, byl zaznamenán velký nárůst podnikatelů, kteří byli mnohdy spojováni s korupcí, a neměli tak dobrou pověst. V dnešní době jsou podnikatelé často obdivováni a lidé se snaží především drobné obchodníky podporovat nákupem jejich produktů či služeb.

Jedním ze základních kamenů úspěchu je dobrý nápad a následně kvalitně vyhotovený podnikatelský projekt. Před samotným zpracováním projektu je dobré zamyslet se nad tím, pro koho bude tento dokument určen.

S rostoucí urbanizací se zvyšuje zájem o cestovní ruch v oblasti venkovské turistiky. Mezi hlavní cíle této formy turismu patří stimulace rozvoje podnikatelských aktivit na venkově, udržování a rozvoj přirozeného přírodního prostředí a přiblížení člověka zpět k přírodě.

Agroturistika je specifickou formou venkovské neboli rurální turistiky. Farmy nabízející agroturistické služby jsou vyhledávány převážně lidmi, kteří vykonávají psychicky náročné povolání a chtějí si tak odpočinout při fyzické práci. Další skupinou lidí, kteří upřednostňují tuto formu cestovního ruchu, jsou rodiny s dětmi. Hlavním důvodem je klid, který na farmě nacházejí a také možnost zabavit své děti v blízkosti zvířat.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je sestavit podnikatelský projekt pro již existující obchodní závod v reálných podmínkách, rozšířit jeho podnikatelskou činnost a zjistit, zda je vhodné projekt realizovat.

Díličními cíli je pak charakteristika produktu, popis nabízených služeb a zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí.

2.2 Metodika

Teoretická východiska jsou zpracována na základě deskripce základních pojmů a komparace názorů jednotlivých autorů, kteří se dané problematice věnují. Nejprve jsou v práci vysvětleny základní pojmy, které se pojí s podnikáním a venkovskou turistikou. Další část je věnována objasnění pojmů podnikatelský záměr, projekt a plán. V práci je též popsán proces přípravy a realizace projektu. Nakonec je v teoretické části navržena struktura podnikatelského projektu a její jednotlivé části jsou popsány.

Praktická část je zaměřena na samotné vypracování konkrétního podnikatelského projektu. Struktura projektu vychází z poznatků z teoretické části. Prvně je analyzováno vnější okolí pomocí SLEPT analýzy, dále je provedena analýza vnitřního prostředí zhodnocením zákaznického segmentu, konkurentů a dodavatelů. Souhrn interních a externích faktorů ovlivňující firmu je uveden v tabulce SWOT. Další kapitolou je personální zabezpečení a marketingový plán, který je vytvořen pomocí marketingového mixu „4P“. V neposlední řadě je součástí projektu finanční plán, který obsahuje souhrn nákladů a výnosů, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Finanční plán je sestaven optimistickou, realistickou i pesimistickou variantou. Projekt je vyhodnocen pomocí výpočtu rentability vlastního kapitálu a doby návratnosti.

V závěru se nachází shrnutí celé práce, jehož součástí je doporučení, zda je projekt vhodné realizovat.

3 Teoretická východiska

3.1 Základní pojmy

Před definováním podnikatelského projektu a jeho strukturou je vhodné uvést některé pojmy, které s danou problematikou úzce souvisí.

3.1.1 Obchodní závod

Nový občanský zákoník definuje obchodní závod jako „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ (§ 502 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník).

Dříve se pro obchodní závod používalo označení „podnik“, který tak bylo možné vymezit na základě kvantitativních a kvalitativních charakteristik. Tato terminologie je i nadále využívána v mnoha odborných literaturách. Kvantitativní vymezení malých a středních podniků vychází z následujících kritérií: počet zaměstnanců, roční obrat a hodnota aktiv. Podnik je dle těchto kritérií dělen na mikropodnik, malý podnik a střední podnik. Kritéria jsou zobrazena v následující tabulce (Srpková, a kol., 2007).

Tabulka 1 - Kritéria dle kvantitativního vymezení malých a středních podniků

	Maximální počet zaměstnanců	Maximální roční obrat (v mil. EUR)	Maximální výše aktiv (v mil. EUR)
Mikropodnik	10	2	2
Malý podnik	50	10	10
Střední podnik	250	50	43

Zdroj: vlastní zpracování, dle Srpkové a kol. 2007

Mezi kvalitativní kritéria lze dle Srpkové a kolektivu (2007) zařadit:

- „*Osobnost podnikatele* (v malém podniku je typická přímá účast podnikatele na veškerém dění),
- *způsob vedení* (v malých a středních podnicích je většinou integrace mezi podnikatelem, investorem a jednatelem),

- *pozici na trhu* (malé i střední firmy bývají úspěšnými, tam kde je nedostatek sortimentu na trhu),
- *podnikovou kulturu* (kulturu v podniku markantně ovlivňují vztahy a osobní kontakty),
- *organizační strukturu.*“ (2 až 4 stupně vedení).

3.1.2 Podnikatel

Podnikatel je osoba, která „*samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (zákon č. 89/2012 Sb.). Koráb a kolektiv (2008) uvádí, jaké vlastnosti by měl podnikatel mít. Každý podnikatel by měl usilovat o trvalou likviditu svého majetku, tedy snadnou obchodovatelnost, a dále o to, aby byl podnik neustále prosperující.

3.1.3 Cestovní ruch

Dle Světové organizace cestovního ruchu (UNWTO) je cestovní ruch „*činnost lidí spočívající v cestování a pobytu mimo místo jejich obvyklého pobytu do doby kratší jednoho uceleného roku za účelem využití volného času, obchodu a za jinými účely.*“ (Šimková, 2008).

Cestující osoby lze rozdělit podle délky času stráveného mimo místo obvyklého pobytu. Nejobecnějším označením člověka, který cestuje a je tedy účastníkem cestovního ruchu je **návštěvník**. Osoba, která se vydá na jednodenní pobyt bez přespání se dále nazývá **výletník**. Naopak člověk, který do místa pobytu jede na delší časový interval a přespí tam je nazýván **turistou**.

Příkladem formy cestovního ruchu může být aktivní turistika, do které lze zahrnout cykloturistiku, pěší turistiku či zimní turistiku. Další formou je turistika incentivní, která má za úkol pozitivně motivovat určité osoby. Pro příklad lze uvést zaměstnance a jejich rodiny, pro které může zaměstnavatel zaplatit zájezd či dovolenou (Galvasová, a kol., 2008).

3.1.4 Venkovská turistika

Venkovská turistika neboli rurální turistika je jednou z forem cestovního ruchu, jejíž aktivity jsou spojeny s přírodou. Čím dál více lidí se stěhuje z venkova do měst. Mezi příčiny urbanizace lze zařadit lepší pracovní nabídky s vyšším finančním ohodnocením, větší nabídka služeb nebo možnost studia.

Pro svůj odpočinek lidé vyhledávají klidná a čistá místa, proto je venkovská turistika stále více populární. S venkovskou turistikou se pojí další pojmy – chataření a chalupaření, ekoturistika, agroturistika a ekoagroturistika.

Chataření a chalupaření je jednou z nejoblíbenějších českých aktivit. Spousta rodin tráví víkendy na chatě či chalupě, kde si mohou odpočinout. Největší rozvoj nastal ve 20. století v období socialismu, kdy byli občané omezováni v rámci zahraničního cestovního ruchu.

Turisté, kteří navštěvují národní parky, chráněné krajinné oblasti a přírodní rezervace tak, aby nebyly narušovány cestovním ruchem, jsou účastníky ekoturistiky.

Agroturistika je provozována podnikateli v zemědělství a slouží jim jako hlavní nebo vedlejší finanční zdroj. Typickými návštěvníky jsou rodiny s dětmi, kdy na farmě či statku mohou vypomáhat se zemědělskou výrobou nebo chovem zvířat.

Ekoagroturistika má stejné prvky jako agroturistika, přičemž je kladen důraz na bio-produkty a na standardy pro ekologické zemědělství, které nezatěžuje životní prostředí (Galvasová, a kol., 2008).

3.2 Právní forma podnikání

Před samotným podnikáním si musí člověk dobře rozmyslet, kterou právní formu podnikání si vybere. Je dobré se zamyslet nad situacemi, které je mohou ovlivnit hned na začátku podnikání či v jeho průběhu. Podnikatel by si měl položit základní otázky a to, zda bude podnikat sám, s partnerem nebo zda bude chtít v průběhu přibírat partnery. Jak velký kapitál chce do společnosti vložit, kdo a jakým způsobem bude ručit za firmu nebo co se s firmou stane, pokud on sám ji nebude schopen vést (Wupperfeld, 2003).

Právní formy podnikání lze rozdělit na samostatně podnikající osoby, obchodní společnosti a družstva. Samostatně podnikající osoby podnikají většinou na základě živnostenského oprávnění. Obchodní společnosti jsou osobní a kapitálové. Veřejná

obchodní společnost a komanditní společnost jsou společnostmi osobními, tedy formy podnikání, ve kterých podnikatelé ručí neomezeně. Společnost s ručením omezeným a akciová společnost jsou kapitálové společnosti, podnikatelé tedy ručí do výše vkladu či vůbec. Družstva nepatří mezi kapitálové ani mezi osobní obchodní společnosti. Každá právní forma s sebou nese výhody i nevýhody (Wupperfeld, 2003).

3.2.1 Živnostenské podnikání

„Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“. (§ 2 zákon č. 455/1991 Sb. živnostenský zákon). Živnost může provozovat osoba fyzická i právnická. Mezi všeobecné podmínky, které musí být splněny každým, kdo chce podnikat jako živnostník, patří plná svéprávnost a bezúhonnost. Podle požadavků na odbornou způsobilost lze rozdělit živnosti na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnosti jsou dále rozděleny na volné, řemeslné a vázané. Volnou živnost může provozovat kdokoliv, kdo splňuje všeobecné podmínky, a nepotřebuje tak žádnou odbornou způsobilost. Volnou živností mohou být fotografické služby, ubytovací služby, výroba hnojiv atd. Řemeslnou živnost může provozovat člověk, který je vyučen v daném oboru nebo má 6 let praxe v oboru. Mezi řemeslné živnosti patří například truhlářství, kadeřnictví, pekařství atd. Odborná způsobilost pro živnosti vázané je upravena zvláštními předpisy, tedy pro každou živnost jsou stanoveny individuální podmínky. Vázanou živností může být například oční optika, obchod se zvířaty určenými pro zájmové chovy nebo masérské služby. Koncesované živnosti mohou být provozovány na základě úředního povolení – koncese, kterou uděluje živnostenský úřad. Mezi koncesované živnosti jsou řazeny především obory, u kterých je například riziko ohrožení života nebo zdraví. Jsou vyžadovány různé kurzy, požadované vzdělání atd. Mezi koncesované živnosti patří provádění pyrotechnického průzkumu, provozování cestovní kanceláře, pohřební služba atd. Mezi živnostníky nemohou být zařazeni auditoři, advokáti nebo například lékaři (zákon 455/1991 Sb. živnostenský zákon).

3.2.2 Kapitálové obchodní společnosti

Společnost s ručením omezeným (s. r. o.)

„Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.“ (§ 132 zákon č. 90/2012 Sb. zákon o obchodních korporacích). Společnost s ručením omezeným vzniká podepsáním společenské smlouvy všemi společníky. Společnost může být založena jednou či více osobami a minimální vklad je 1 Kč, která může být nepeněžního charakteru. Tu oceňuje odborník, který je vybrán ze seznamu znalců. Podíl společníka se určuje podle toho, kolik do společnosti vložil peněz. Jeden společník může mít více podílů a to různého charakteru. Podíly jsou stanoveny ve společenské smlouvě. Nejvyšším orgánem společnosti s ručením omezeným je valná hromada, kterou tvoří všichni společníci. Statutárním orgánem jsou pak jednatelé, kteří svolávají valnou hromadu. Svolávat je povinné minimálně jednou za účetní období (zákon č. 90/2012 Sb. zákon o obchodních korporacích).

Akciová společnost (a. s.)

Základní kapitál se skládá z akcií a jejich výše musí být minimálně 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR. Vklad do společnosti může být peněžitý i nepeněžitý. Společnost ručí celým svým majetkem. Zakladatelem společnosti je osoba, která přijala stanovy a podílí se na úpisu akcií. Stanovy obsahují všechny důležité informace o společnosti. Stejně jako u společnosti s ručením omezeným je nejvyšším orgánem valná hromada, do které patří všichni akcionáři. Při shromáždění rozhodují například o rozdělení zisku, kde má každý akcionář určitý počet hlasů podle toho, kolik vlastní akcií. Valnou hromadu svolává statutární orgán, tedy představenstvo (zákon č. 90/2012 Sb. zákon o obchodních korporacích).

3.2.3 Obchodní osobní společnosti

Veřejná obchodní společnost (v. o. s.)

Veřejná obchodní společnost vzniká uzavřením společenské smlouvy, kterou musí podepsat minimálně 2 společníci. Ti ručí společně a nerozdílně celým svým majetkem. U veřejné obchodní společnosti není stanoven minimální vklad. Pokud není určeno jinak, všichni společníci mají stejné podíly a musí souhlasit při rozhodování ve všech věcech. Každý společník má 1 hlas. Statutárním orgánem jsou všichni společníci a mají možnost nahlížet do všech dokumentů a dokladů. Převod podílů není u veřejné obchodní společnosti možný (zákon č. 90/2012 Sb. zákon o obchodních korporacích).

Komanditní společnost (k. s.)

Komanditní společnost je sice zařazena do osobních společností, ale má i prvky kapitálových společností. Skládá se totiž z minimálně jednoho komanditisty, který ručí do výše nesplaceného vkladu, a minimálně jednoho komplementáře, který ručí celým svým majetkem. Peněžní vklad, který musí komanditista vložit do společnosti je uveden ve společenské smlouvě. Nejvyšším orgánem jsou všichni společníci a statutárním orgánem jsou pouze komplementáři. Zisk nebo ztráta se dělí mezi komplementáře a společnost, a to na polovinu. Zisk, který připadl společnosti, se po zdanění rozdělí mezi komanditisty. Co se týče ztráty, ta se mezi komanditisty dále nedělí (zákon č. 90/2012 Sb. zákon o obchodních korporacích).

3.2.4 Družstva

Družstvo je označováno jako společenství, které musí založit minimálně 3 osoby. Neustále do něj však mohou vstupovat noví členové. Družstvo může být založeno za účelem podnikání nebo za zajišťováním různých potřeb členů. Každý nově příchozí člen musí do společenství vložit stejnou částku jako ostatní členové. Hlavními orgány družstva jsou členská schůze a představenstvo. Představenstvo svolává členskou schůzi vždy, kdy je to zapotřebí, nejméně však jednou za každé účetní období (zákon č. 90/2012 Sb. zákon o obchodních korporacích).

3.3 Definice podnikatelského projektu

Výraz „business plan“ se z anglického jazyka do češtiny překládá jako podnikatelský projekt či plán. Tyto dva pojmy autoři výrazně nerozlišují, spíše je vzájemně nahrazují. Co se týče podnikání, to pokaždé začíná určitou myšlenkou či nápadem. Tato představa o začátku podnikání či jeho rozšíření se nazývá podnikatelským záměrem. Záměr je poté podrobněji popsán v podnikatelském projektu, který má za úkol podnikateli ukázat, zda je pro něj výhodné zamýšlený plán realizovat. V následujících odstavcích budou popsány termíny podnikatelský záměr, plán a projekt z pohledu různých autorů.

Římovská (2014) uvádí pojem podnikatelský záměr jako prvotní představu o tom, v čem chce podnikatel začít podnikat, o jaké služby chce firmu rozšířit nebo jak ho chce inovovat. Oproti tomu podnikatelský projekt je již určité rozpracování sloužící k analýze vnitřního i vnějšího prostředí. Je to dokument nejen pro partnery, kteří se společností spolupracují, ale také pro poskytovatele finančních zdrojů. Podnikatelský projekt popisuje jako „*důležitý nástroj k rozpracování a ověření reálnosti podnikatelského záměru.*“

Blackwell (1993) popisuje podnikatelský plán a projekt jako synonymum. Uvádí také dva příklady lidí, pro které je možné podnikatelský projekt připravit. V první řadě se jedná o projekt vytvořený pro vlastní potřebu, druhou možností je pak vytvoření pro ty, od kterých žádáme finanční podporu. Dává také pár cenných rad, jak upoutat pozornost investora či banky, aby podnikatel získal požadovaný kapitál. Projekt by měl být srozumitelný, stručný, logický, pravdivý a měl by být co nejvíce vyobrazován v číselných údajích, jelikož bankéře a investory nejvíce zajímají právě čísla.

Hisrich a Peters (1996) uvádí, že „*podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější a vnitřní faktory, související se založením nového podniku.*“ Rozsah podnikatelského plánu není pokaždé stejný. Nejpodrobnější, a s největší pravděpodobností i nejdější, bude v případě založení nové firmy. V případě inovace produktů či služeb může být stručnější, protože některé části už budou hotové z předchozího podnikatelského plánu. Dalším faktorem může být náročnost produktu či služby, kterou chce podnikatel na trh přinést. Jejich pojetí je tedy dost obdobné jako například u Blackwella.

Fotr (1992) ve své publikaci uvádí pojem podnikatelský projekt podobně jako Římovská. „*Podnikatelské projekty, resp. podnikatelské plány, které z nich vycházejí*

představují nejen významný nástroj pro řízení rozvoje podniku, ale také důležitý podkladový materiál, který by měl přesvědčit potencionální investory (banky aj.) o výhodnosti projektu v případě, že vlastní zdroje podniku nestačí.“

Podnikatelský projekt popisuje jako technickoekonomickou studii, která společně s investičním programem firmy a finančním plánem tvoří základní informace podnikatelského plánu.

Srpová (2011) uvádí, že podnikatelský plán je nástroj, který podnikateli pomůže urovnat jeho myšlenky a ověřit jeho reálnost a životaschopnost. Dále podnikatelský plán slouží jako dokument pro obchodní partnery, zaměstnance nebo pro investory.

Svobodová a Andera (2017) pojali podnikatelský plán jako dokument sloužící k utřídění svých vizí, ke spočítání návratnosti investic a k získání dalšího zdroje financování od investora či banky. *„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnitřní i vnější okolnosti související s podnikatelskou činností.“*

Někteří autoři vidí tedy podnikatelský projekt jako nástroj sloužící pro podnikatelský plán, jiní tyto dva pojmy popisují jako synonyma. Všichni se však shodují, že projektu (plánu) předchází nápad neboli podnikatelský záměr. Také se více méně shodují, že podnikatelský projekt (plán) je určitý dokument, který popisuje vnitřní a vnější faktory firmy, slouží pro samotného podnikatele, investory nebo obchodní partnery a vytváří se při založení nového podniku, rozšíření podniku či inovaci produktů a služeb.

3.4 Proces přípravy a realizace projektu

Fotr a Souček (2005) dělí celý proces do čtyř fází, které na sebe navazují, a které jsou důležité z hlediska úspěšnosti celého plánu. Jedná se o:

- Předinvestiční fázi
- Investiční fázi
- Provozní fázi
- Ukončení provozu a likvidaci

3.4.1 Předinvestiční fáze

Na předinvestiční fázi by měl být dle autorů kladen největší důraz. Z technicko-ekonomické studie projektu jsou totiž zjišťovány informace, které budou zásadně ovlivňovat výsledek a úspěšnost projektu. Fotr a Souček (2005) uvádí informace a poznatky „*marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické povahy.*“ Na základě získaných informací je poté projekt buď přijat a proveden, nebo se jeho realizace neuskuteční.

Předinvestiční fáze je zpravidla tvořena třemi etapami. První z nich je **identifikace podnikatelských příležitostí**, kdy si podnikatel musí uvědomit jednotlivé podnikatelské možnosti, posoudit je a vyhodnotit, která z nich bude dále rozpracována do podrobného podnikatelského projektu. Ve druhé fázi se zjišťují technicko-ekonomické informace, na základě kterých se bude dále rozhodovat, zda se projekt uskuteční. Poslední etapou je vytvoření samotné technicko-ekonomické studie. Ta slouží převážně pro hodnocení projektu investory, kteří by se mohli podílet na financování onoho projektu (Fotr, Souček, 2005). V této fázi je nejdůležitější spolehlivost a kvalita údajů, ze kterých se dále čerpá.

3.4.2 Investiční fáze

Tato fáze je tvořena činnostmi, které vytváří náplň realizace plánovaného projektu. Jedná se hlavně o vytvoření právní, finanční a organizační struktury, tedy zadání stavby, úvodní projektové dokumentace, výběr dodavatelů a zajištění pozemků. Dále pak samotné zajištění stavby, zásob a personálu a samozřejmě kolaudace. V této fázi hraje nejdůležitější roli čas. Všechny dříve zmíněné činnosti musejí být dokončeny včas, aby nedošlo k posunutím plánovaných termínů a s tím spojeným opožděním celého plánu. Součástí investiční fáze je tedy řádná kontrola časového plánu (Fotr, Souček, 2005).

3.4.3 Provozní fáze

Tato fáze se dá posuzovat ze dvou pohledů, tedy krátkodobého a dlouhodobého. Z krátkodobého hlediska se společnost musí zaměřit na tzv. záběhový provoz, ve kterém je možné zjistit nedostatky projektu. Jedná se například o nezvládnutí technologického procesu nebo výrobních zařízení, špatná kvalifikace zaměstnanců a další. Čím lépe bude projekt z předinvestiční fáze vypracován, tím lépe bude firma připravená. Z dlouhodobého

hlediska se podnikatel zaměřuje na celkovou strategii, na jejímž základě je projekt založen. Společně s tím se hledí hlavně na výnosy a náklady, které mají přímý vztah k předpokladům zmíněným v technicko-ekonomické studii. Pokud by tyto předpoklady nebyly pravdivé, pak by se podnikatel musel orientovat na realizaci nápravných opatření, se kterými by byly pravděpodobně spojené časové i finanční ztráty (Fotr, Souček, 2005).

3.4.4 Ukončení provozu a likvidace

Při hodnocení ekonomické výhodnosti projektu musí být brán zřetel i na konečnou fázi celého plánu, tedy na likvidaci pořízeného majetku. Příkladem lze uvést nutnost likvidace budovy nebo přípravu území na nové využití. S likvidací jsou spojené jak příjmy z likvidovaného majetku, tak náklady na likvidaci. Rozdíl příjmů a výdajů je potom takzvaná likvidační hodnota, která se započítává do peněžního toku projektu v posledním roce. Pokud je její hodnota kladná, zvyšuje ukazatele ekonomické efektivity. V případě že je záporná je naopak snižuje (Fotr, Souček, 2005).

Autoři knihy Podniková ekonomika, Miloslav Synek a kolektiv (2015) vychází z teorie o čtyřech fázích životnosti investičního projektu. Na druhou stranu Miroslav Babinský ve svém článku (rok neuveden) uvádí, že přechod od základní myšlenky po samotnou realizaci projektu je možné chápat jako sled událostí, které představují pouze tři fáze: předinvestiční, investiční a provozní. Tyto tři fáze tedy korespondují s fázemi z knihy Fotra a Součka zmíněnými výše. Babinský ale nepracuje s poslední fází, tedy ukončení provozu a likvidace.

3.5 Struktura podnikatelského projektu

V následující tabulce jsou uvedeny struktury podnikatelského projektu dle různých autorů.

Tabulka 2 - Komparace struktur podnikatelského projektu dle autorů

dle Srpové	dle Svobodové a Andery	dle Korába a kol.
1. Titulní strana	1. Shrnutí	1. Titulní strana
2. Obsah	2. Charakteristika produktu a vlastníka	2. Exekutivní souhrn
3. Úvod, účel a pozice dokumentu	3. Analýza trhu a zákazníků	3. Analýza trhu
4. Shrnutí	4. Analýza konkurence	4. Popis podniku
5. Popis podnikatelské příležitosti	5. Analýza dodavatelů	5. Výrobní plán
6. Cíle firmy a vlastníků	6. Personální zabezpečení	6. Marketingový plán
7. Potenciální trhy	7. Marketing	7. Organizační plán
8. Analýza konkurence	8. Finanční plán	8. Hodnocení rizik
9. Marketingová a obchodní strategie	9. Analýza rizik	9. Finanční plán
10. Realizační projektový plán	10. Vyhodnocení projektu	10. Přílohy
11. Finanční plán	11. Přílohy	
12. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu		
13. Přílohy		

Zdroj: vlastní zpracování

Struktura podnikatelského projektu není přesně definována, jelikož se může lišit podle velikosti a náročnosti projektu, dále také podle toho, zda jde o podnikatelský projekt pro novou firmu či pro její rozšíření. Autoři uvádí trochu odlišné struktury podnikatelských projektů a každý z nich klade důraz na jinou část. Z výše uvedených struktur je ale zřejmé, že se autoři přibližně shodují. Každý podnikatelský projekt by měl obsahovat úvodní část, charakteristiku podniku, analýzu trhu, zákazníků, konkurence, dodavatelů a rizik, marketing, finanční plán a vyhodnocení. Podnikatel si tedy musí vybrat, která struktura se mu zamlouvá nejvíce a postupně si ji může přizpůsobovat svým potřebám.

3.6 Titulní strana

Podle Srpové (2011) by titulní strana měla obsahovat primární informace o společnosti, tj. obchodní název, logo firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora plánu, další osoby podílející se na založení či inovování firmy a datum založení. Na titulní stranu je též žádoucí uvést prohlášení: *„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“*

Podobný názor mají i autoři Hisrich a Peters (1996), kteří navíc uvádějí, že by na titulní straně měla být uvedena i částka, která bude potřebná pro financování firmy. Tato informace je důležitá především pro investory, aby hned na začátku projektu věděli, jaký objem investic bude potřeba.

3.7 Shrnutí

Shrnutí je chápáno jako primární seznámení s myšlenkou. Obvyklou chybou bývá, že autor místo shrnutí sepíše úvod, který ale u podnikatelského projektu není třeba. Shrnutí by mělo být stručné, přehledné a mělo by se vejít na jednu stranu A4 (Svobodová, Andera, 2017).

Srpová (2011) uvádí body, které mohou sloužit jako vodítko ke kvalitnímu zpracování shrnutí:

- *„Jaké produkty budeme poskytovat?“*
- *Proč jsou naše produkty lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka?*
- *Komentář k trhu a tržním trendům (velikost trhu, růst, chování zákazníků) a ke konkurenci.*
- *Kdo jsou klíčové osobnosti a jaké jsou jejich realizované úspěchy?*
- *Nejdůležitější kvantitativní finanční informace jako celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů aj.“*

Ačkoli má být shrnutí vloženo na začátek podnikatelského projektu, vytváří se až na samotném konci, aby autor projektu mohl rozhodnout co je podstatné, a čtenáře tak okamžitě zaujal (Srpová, 2011).

Shrnutí lze také nahradit výrazem exekutivní souhrn. Tak ho popisují například autoři Hisrich a Peters (1996), kteří oproti Svobodové a Anderovi doporučují souhrn rozepsat na tři až čtyři strany, aby se případný investor či jiný čtenář mohl rozmyslet, zda vůbec bude chtít podnikatelský projekt dále číst.

3.8 Charakteristika produktu a vlastníka

V této části by měl autor podnikatelského projektu demonstrovat jeho produkt (výrobek, služba), ale také by měl představit sám sebe.

3.8.1 Popis produktu

Produktem může být výrobek, služba nebo kombinace obojího. Je důležité u produktu popsat jeho vlastnosti, tedy k čemu a pro koho bude sloužit. Dále je dobré uvést, zda se jedná o produkt nový či už je na trhu nabízen. Produkt může být doprovázen doplňkovými službami (servisní služby, montáž, zaškolení...), které by v popisu produktu neměly chybět. Autor by se měl vyhnout odborným názvům a zdlouhavým technickým charakteristikám, popis by měl být totiž srozumitelný pro každého čtenáře (Srpová, 2011).

3.8.2 Konkurenční výhoda

Tato část by měla obsahovat, čím se bude odlišovat od produktů u konkurence a proč by si ho měl zákazník koupit. Konkurenční výhodou může být například cena, značka, kvalita, doplňující servis, individuální přístup atd. (Svobodová, Andera, 2017).

3.8.3 Legislativní požadavky

Před samotným podnikáním je dobré si zjistit, zda je autor z legislativního hlediska oprávněn činnost vykonávat. Podnikatel se musí řídit českou, ale i evropskou legislativou. Mezi časté požadavky patří například nároky na hygienu, bezpečnostní předpisy, kvalifikace, licence atd. Stejně tak si autor musí zjistit, jakými zákony bude jeho podnikání ovlivněno (Svobodová, Andera, 2017).

3.8.4 Harmonogram realizace

Důležité je mít představu o tom, kdy dotyčný začne svůj plán realizovat. Měl by se také zamyslet, zda je jeho podnikatelská činnost vázána na faktory, které ji mohou ovlivnit, například na sezónnost. Podstatná je též investiční fáze, ve které se nakupuje zařízení, hledají se prostory, zaměstnanci atd. (Svobodová, Andera, 2017).

3.9 Analýza makroprostředí

Analýza je nedílnou součástí podnikatelských projektů. Je důležité prozkoumat prostředí firmy i jeho blízké a širší okolí. Za makroprostředí je považováno právě širší okolí, které není možné přímo ovlivnit. Do této analýzy lze zahrnout ekonomický vývoj státu či regionu, politickou situaci, vývoj cen zdrojů apod. K analýze makroprostředí nejlépe poslouží SLEPT analýza (Koráb, a kol., 2007).

3.9.1 SLEPT analýza

Do SLEPT analýzy jsou řazeny oblasti sociální, legislativní, ekonomická, politická a technologická. V některých projektech se vynechává písmeno „L“ a používá se tedy analýza PEST. Koráb a kolektiv (2007) popisují SLEPT analýzu následovně:

- *„Sociální oblast (trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, míra a vnímání korupce, zvyklosti v jednotlivých krajích, aj.),*
- *legislativní oblast (zákony, jejich použitelnost a interpretovatelnost, práce soudů včetně rejstříkových soudů, aj.),*
- *ekonomická oblast (makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé a nepřímé daně, tržní trendy typu rozvoje automobilového průmyslu, restrikce vývozu a dovozu, státní podpora, aj.),*
- *politická oblast (stabilita poměrů, resp. státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání, aj.),*
- *technologická oblast (technologické trendy – typický vývoj a důsledky vývoje internetu, podpůrné technologie a aplikace a jejich dostupnost, aj.)*

Karlíček (2018) upřednostňuje název PEST analýza, která zahrnuje politicko-právní vlivy, ekonomické vlivy, sociálně-kulturní vlivy a technologické a přírodní vlivy. Politicko-právní vlivy mohou pro někoho představovat určitá omezení, pro jiné zase příležitosti. Stát v některých oborech může úmyslně zvyšovat překážky pro vstup na trh nebo uměle snižovat poptávku. Tyto omezení se týkají především prodeje léků, tabákových výrobků nebo alkoholu. Jsou tedy používány především pro ochranu zdraví a bezpečnost spotřebitelů.

Mezi ekonomické vlivy patří hlavně nerovnoměrnost kupní síly. Některé státy bohatnou, jiné chudnou. Stejně je to i s regiony v jednotlivých státech. Poptávka po luxusních statcích roste, důsledkem je celosvětový růst kupní síly. Poptávku ovlivňuje i hospodářský cyklus. V době recese nebo krize upadá poptávka, převážně po luxusních statcích. Poptávku dále ovlivňují i sociálně-kulturní aspekty. Sem patří například aktuální trendy a móda. Kultura a náboženství hraje též velkou roli a je potřeba respektovat určité zvyky a tradice. Hotely nebo restaurace, kde je velká koncentrace různých národností, musí přizpůsobovat služby svým zákazníkům. Nové technologie také výrazně ovlivňují poptávku. Dost výrazné změny přinesly mobilní telefony, internet, notebooky a další obdobná zařízení, bez kterých se v dnešní době neobejde skoro žádná firma. Tato zařízení potlačila poptávku po novinách, klasických telefonech atd. Typickým příkladem přírodních vlivů, na které je potřeba dávat pozor, je obchodování se sezónními potravinami (Karlíček, 2018).

3.10 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí je prostředí firmy a její úzké okolí. Tuto analýzu je možné zčásti ovlivnit. Hlavními aktéry jsou v této analýze zákazníci, konkurenti a dodavatelé (Koráb, a kol., 2007).

3.10.1 Zákazníci

V první řadě je dobré si uvědomit rozdíl mezi zákazníkem a uživatelem. Zákazník je člověk, který za daný produkt či službu platí. Uživatel neboli spotřebitel, může být člověk, který za produkt či službu neplatí, ale pouze ji využívá. V analýze by tak měl být brán zřetel především na zákazníka, jelikož ten bude společnosti přinášet zisk.

Svobodová a Andera (2017) říkají, že analýza zákazníků by měla umět odpovědět na „*definici zákazníka nebo kvalitativní charakteristiku zákazníka, kvantitativní charakteristiku cílové skupiny a tempo vývoje cílové skupiny.*“

Mezi další důležité pojmy patří celkový trh a cílový trh. Celkový trh zahrnuje všechny potenciální zákazníky, kdežto do cílového trhu spadají ti, kterým je možné produkt nabídnout (Svobodová, Andera, 2017).

Srpová (2011) uvádí, že je důležité se zaměřit na zákazníky, kteří „*mají z výroby nebo služby značný užitek, mají k výrobku či poskytované službě snadný přístup a jsou ochotni za produkt či službu zaplatit.*“ Díky těmto aspektům může být správně vymezen cílový trh.

Dalšími prostředky, jak zjistit potenciálního zákazníka, může být dotazníkové šetření nebo rozhovor. Tyto prostředky mohou výrazně odsunout začátek podnikání, jelikož pro kvalitní a spolehlivé výsledky je důležité vynaložit dostatek času na správnou formulaci otázek a pokrytí velkého vzorku lidí. Výsledky však nemusí být dosti spolehlivé, jelikož lidé často dotazníky vyplňují ledabyly, tudíž není možné vycházet pouze z dotazníkových šetření (Svobodová, Andera, 2017).

3.10.2 Konkurenti

Podle Svobodové a Andery (2017) není analýza konkurentů vždy důležitou částí podnikatelského projektu. Záleží však na nasycenosti trhu, ve kterém chce podnikatel podnikat. Problémem této analýzy je, že je časově dosti náročná a ve výsledku není takovým přínosem. Je důležité si uvědomit, kdo je opravdovým konkurentem. K tomu mohou posloužit kritéria pro výběr konkurentů, kterými jsou například: „*stejný produkt, lokalita, cena, poskytnutý servis, záruční podmínky, zavedené jméno, doplňkové služby, úzké vztahy se zákazníky atd.*“

Z těchto kritérií je dobré vybrat ty podstatné, které mohou ovlivnit podnikání a vytvořit například formou tabulky přehled o konkurentech. Analýza by neměla zahrnovat pouze existující konkurenty, ale i ty kteří se na trh chystají, tedy konkurenty potenciální (Svobodová, Andera, 2017).

Dle Korába a kolektivu (2007) je analýza konkurentů jednou z klíčových částí analýzy vnějšího prostředí. I přes to, že by pro podnikatele existoval vhodný trh, je konkurence jedním z faktorů, které ho mohou velmi ohrozit či dokonce znemožnit jeho

podnikání. Autoři uvádí, že to jak se podnikatelský projekt prosadí a realizuje na trhu, je jednou z nejsledovanějších a nejprověřovanějších částí. K analýze konkurentů je možné použít například Porterův model pěti sil. K důležitým částem analýzy patří identifikace hlavních konkurentů na trhu, posouzení velikosti tržních podílů, dále jejich strategií či jejich profitability. Záleží však na struktuře sledovaného trhu. V případě, že se na něm nachází velké množství firem, je důležité konkurenci segmentovat. To znamená vytvořit třídy, do kterých se dle podobných znaků zařadí konkurenční firmy. Výstupem analýzy by pak měl být seznam hlavních konkurentů, informace o nich, jejich strategie a konkurenční výhody a v neposlední řadě také velikost rizika příchodu nového konkurenta na trh.

V žádné knize však neexistuje naprosto přesný a správný návod na vytvoření analýzy konkurentů. Tato skutečnost vlastně podporuje svobodu podnikatelského rozhodování a jedinečnost podnikatelského konání. Analýza konkurentů by však neměla být pouze jednorázovou záležitostí. Firma by měla neustále sledovat vývoj trhu ve svém okolí a provádět analýzy (Koráb, a kol., 2007).

3.10.3 Dodavatelé

Dle Korába a kolektivu (2007) není vždy jednoduché vybrat kvalitní a spolehlivé dodavatele, ale pro chod firmy je tato část velice podstatná. Samozřejmostí jsou dodavatelsko-odběratelské smlouvy, ale také osobní vztahy. Může totiž nastat situace, kdy bude potřeba firmu zásobovat dříve než je sjednáno ve smlouvě, a takový stav se mnohem lépe řeší, pokud mají firma a dodavatelé dobré vztahy. Dále je vhodné mít v záloze rezervní dodavatele, které by společnost v krizových situacích mohla oslovit. Taktéž je žádoucí analýzu dodavatelů provádět pravidelně, nikoli jen v podnikatelském projektu. Dodavatelé mohou měnit strategie či ceny svých služeb.

Svobodová a Andera (2017) doporučují analýzu dodavatelů vyobrazit formou tabulky. Analýza dodavatelů je jednou z důležitých částí, která je poté zobrazována ve finančním plánu a tvoří tak část nákladů firmy.

Hisrich a Peters (1996) uvádějí důležitost primárních faktorů výběru dodavatelů jako jsou ceny, jakost či dodací lhůty. Dále také neopomíjejí možnost nedostatku dodavatelů a s tím spojený omezený výběr.

3.11 Personální zabezpečení

Tato část je zaměřena na informace o spolupracovnících, zaměstnancích, jejich znalostech, kvalifikaci, dovednostech a kompetencích. Rozsah těchto informací bude záviset na velikosti firmy.

Svobodová a Andera (2017) uvádějí, že je možné personální zabezpečení vymezit takto:

- *„popis jednotlivých pracovních pozic (včetně kvalifikačních předpokladů),*
- *počty pracovníků na pracovní pozice, formy pracovních smluv,*
- *popřípadě organizační struktura,*
- *mzdové náklady na pracovní pozice,*
- *celkové personální náklady.“*

Organizační strukturu není nutné provádět v každém podniku, své opodstatnění nachází spíše ve větších firmách. Celkové personální náklady se poté vykazují ve finančním plánu (Svobodová, Andera, 2017).

3.12 Marketingový plán

Svobodová a Andera (2017) ve své publikaci odkazují pouze na marketingový mix, zatímco Karlíček (2018) uvádí mnohem propracovanější verzi marketingového plánu. Jako první uvádí manažerské shrnutí neboli „executive summary“, což je přehled, který obsahuje významné body marketingového plánu, tedy čeho má být dosaženo a jak. Situační analýza shromažďuje informace o cílovém trhu, na kterých je následně vytvořena marketingová strategie. V podstatě se jedná o popis mikroprostředí a makroprostředí, o kterých již byla řeč v předchozích kapitolách. V případě, že se jedná o již zavedenou firmu se situační analýza zaměřuje na pozici dané značky na trhu. Situační analýza v neposlední řadě obsahuje také analýzu SWOT, která je hlavním předpokladem pro stanovení marketingových cílů.

3.12.1 SWOT analýza

Název SWOT je odvozen z počátečních písmen faktorů, které ji tvoří. První písmeno S je zkratkou pro anglický výraz strenghts, který je do češtiny překládán jako

silné stránky. Druhé písmeno W vyjadřuje slabé stránky, v anglickém jazyce nazývány jako weaknesses. Písmeno O odpovídá příležitostem a je překládáno jako opportunities. Posledním písmenem je T jako threats neboli hrozby.

Silné a slabé stránky jsou faktory, které jsou ovlivnitelné v rámci podniku, oproti tomu na příležitosti a hrozby není možné přímo působit.

Co se týká marketingových cílů, ty by měly být konkrétní, měřitelné, odsouhlasené celým týmem, realistické a časově ohraničené. Tyto kritéria vycházejí z anglické zkratky SMART, za jejímiž písmeny stojí výrazy specific, measurable, agreed, realistic, timed (Karlíček, 2018).

Tabulka 3 - SWOT tabulka

	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Interní faktory	<p><u>S (strengths) – silné stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • kvalitní vybavení podniku • kvalitní tým a produktivita práce • značka • znalost trhu • dobrá poloha, lokalita 	<p><u>W (weaknesses) – slabé stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • špatná analýza trhu • zastaralé vybavení podniku • nekompetentní zaměstnanci • problematický servis • zadluženost
Externí faktory	<p><u>O (opportunities) – příležitosti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • rychle rostoucí trh • růst HDP • snižování daní • rozšíření trhu 	<p><u>T (threats)– hrozby</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • zanikající trh • silná/nová konkurence • pokles poptávky • složitost zákonů

Zdroj: vlastní zpracování, dle Korába a kolektivu 2007

3.12.2 Marketingový mix

Mezi nástroje marketingového mixu patří 4 základní položky, které jsou označovány jako „4P“, jelikož vycházejí z anglických názvů – product, price, place a promotion. Překlad do českého jazyka se však u různých autorů liší.

Karlíček (2018) ve své publikaci Základy marketingu uvádí pojmy produkt, cena, dostupnost a komunikace.

Oproti tomu Srpová (2011) nebo Svobodová a Andera (2017) užívají názvy produkt, cena, distribuce a propagace.

Koráb a kolektiv (2007) upřednostňuje čtvrtý nástroj „promotion“ doslovně nepřekládat, ale považuje ho za jakési upozornění na produkty či služby firmy.

Produkt

Produkt je hlavním nástrojem marketingového mixu, tvoří podstatu nabídky a Srpová (2011) ho nazývá tzv. „jádre“ marketingu. Proto je důležité uvědomit si:

- *„které produkty budeme nabízet, které nové produkty uvedeme na trh a které budeme stahovat ve sledovaném období,*
- *atributy produktu, respektive jejich změny, jde o vlastnosti produkty, tedy jeho design, značku, balení, záruku a dodatečné služby,*
- *produktový mix, tj. v jakých objemech a sortimentu budeme konkrétní produkty vyrábět,*
- *životní cyklus produktu, tj. jak bude probíhat vývoj produktu, jeho uvedení na trh, fáze zralosti a útlumu, jak budeme postupovat při inovaci či uvedení nové generace produktu na trh.“*

Cena

Cenu je možné stanovit výběrem ze 3 způsobů nebo jejich kombinací. První způsob, tedy konkurenční, nese výhodu jednoduchosti. Na druhou stranu, pokud se firma omezí na stanovení cen podle konkurence, nemusí přinášet požadované zisky. Poptávkový způsob se provádí u produktů, kterých je na trhu malé množství nebo se v dané lokalitě nevyskytuje vůbec. Tento způsob vyžaduje důkladný průzkum trhu, ze kterého je poté možné cenu odvodit. Poslední je způsob nákladový, do kterého společnost zachytí veškeré náklady a rozpočítá je do svých produktů. Nevýhodou můžou být vysoké pořizovací náklady, ze kterých by výsledná cena byla příliš vysoká. Z těchto důvodů je nejvhodnější možností způsoby kombinovat, a určit tak adekvátní cenu produktů (Svobodová, Andera, 2017).

Rovnice 1 - Vzorec pro výpočet marže

$$m = \frac{p - n}{p} \times 100 \quad (1)$$

kde:

p – prodejní cena

n – nákupní cena

Distribuce

V této části se musí firma rozhodnout, jakým způsobem se produkt či služba dostane k zákazníkovi. Srpová (2011) uvádí otázky, na které je potřeba si odpovědět v rámci distribuce:

- „Budeme samostatně zajišťovat všechny prodejní aktivity?
- Bude prodej probíhat přímo konečným zákazníkům?
- Pokud je třeba využít prodejních mezičlánků, které osoby, instituce nebo firmy přicházejí v úvahu, které z nich jsou nejvhodnější?
- Pokud budeme využívat obchodní mezičlánky, které obchodní organizace budou zapojeny?
- Bude docházet ke spolupráci s velkoobchodními organizace nebo bude zásobován jen maloobchod?“

Propagace

Propagace je velice rozsáhlou částí marketingového mixu a často velice nákladná. Prvním krokem k úspěchu je viditelná a kvalitní reklama. Je dobré rozmyslet si, které online a offline prostředky budou využity a také v jakém časovém intervalu. Podpora prodeje je součástí propagace a může též pomoci udržet si zákazníky. Do podpory prodeje lze zařadit různé soutěže, věrnostní programy, bonusy, slevy a další výhody. V rámci propagace je také možné využít osobní prodej nebo přímý marketing. V přímém marketingu jsou zákazníci přímo oslovováni, a to formou e-mailu, telefonu či zásilky. V neposlední řadě propagace zahrnuje i složku public relations neboli vztahy s veřejností. Tato část by měla vytvářet a zlepšovat image společnosti a nepřímým způsobem pobízet ke koupi. Do public relations lze zahrnout například sponzoring, poskytování informací veřejnosti, komunikaci s médii atd. (Srpová, 2011).

Časový plán slouží k naplánování jednotlivých kroků a aktivit, které budou v daném roce vykonávány. Ve finanční plánu se zobrazí, kolik celkový marketingový plán bude stát. Podrobněji je pak popsán v samostatné následující kapitole (Karlíček, 2018).

3.13 Finanční plán

Finanční plán patří k závěrečným kapitolám podnikatelského projektu, ve kterém je důležité zobrazit přehled výdajů, které jsou v této fázi možné získat z předchozích kapitol. Do těchto výdajů patří například personální zabezpečení, marketingový plán či analýza trhu. Také je zde možné zahrnout další výdaje, které zatím nebyly v projektu uvedeny. Další důležitou částí finančního plánu je přehled příjmů. Tato část obsahuje předpokládané příjmy na základě odhadnuté velikosti cílové skupiny, příjmy jsou tedy vypočteny vynásobením ceny a množství. Není možné opomenout zdroje krytí, tedy finanční prostředky, které mají být do podnikání vloženy, a ty které zatím ve společnosti nejsou, ale pro podnikání budou nepostradatelné. Nezbytnou součástí je určit, na jak dlouho bude finanční plán sestavován, přičemž ideální doba jsou 3 roky. Ke snížení rizik je vhodné sestavit pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu finančního plánu (Svobodová, Andera, 2017).

„Finanční plán je spojovacím článkem mezi představami a touhami vlastníků podniku a realitou.“ (Koráb, a kol., 2007)

Koráb a kolektiv (2007) klade také důraz na rozlišování údajů z minulých let a údajů současných či budoucích. Shoduje se víceméně se Svobodou a Anderou a doporučuje finanční plán sestavit na 3 až 5 let dopředu.

„Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska.“ (Srpková, 2011).

Všichni výše uvedení autoři se shodují, že mezi důležité dokumenty, které je potřeba k finančnímu plánu přidat, jsou výkaz cash flow, výkaz zisku a ztráty, rozvahu a výpočet bodu zvratu.

3.13.1 Výkaz cash flow

Výkaz cash flow ukazuje skutečný tok peněz za určité období. Cash flow sleduje převážně pohyb příjmů a výdajů. Oproti tomu výsledek hospodaření porovnává náklady a výnosy. Při výpočtu je možné použít přímou nebo nepřímou metodu. Přímá metoda je jednodušší a pro malé firmy či živnostníky postačující. Pro střední a velké firmy se doporučuje metoda nepřímá. Nepřímá metoda zahrnuje kromě příjmů a výdajů i náklady a výnosy, které se za určité období nestaly příjmy či výdaji (Taušl Procházková, Jelínková, 2018).

3.13.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty zobrazuje výnosy a náklady. Po odečtení nákladů od výnosů vzniká výsledek hospodaření, který zobrazuje, jak se společnosti daří. Povinný je pro právnické osoby, které musí vést účetnictví.

3.13.3 Rozvaha

Stejně jako výkaz zisku a ztráty je rozvaha povinným dokumentem právnických osob. Je sestavena až po výkazu zisku a ztráty a vypočítání výsledku hospodaření, který je zanesen do konečné rozvahy na stranu pasiv. Na této straně jsou obsaženy zdroje krytí, na straně aktiv je vyobrazen majetek. Z tohoto faktu vyplývá, že se obě strany musejí rovnat.

3.13.4 Bod zvratu

„Analýza bodu zvratu se využívá k určení množství výrobků, které musí podnik vyrobit, nebo ke stanovení dolní hranice ceny, při níž už nebude ve ztrátě.“ (Taušl Procházková, Jelínková, 2018). Zjednodušeně lze tedy říct, že bod zvratu vyjadřuje takové množství produkce, při kterém firma neztrácí ale ani nevydělává.

Rovnice 2 - Vzorec pro výpočet bodu zvratu

$$Q = \frac{FN}{P - VN} \quad (2)$$

kde:

Q – množství

FN – celkové fixní náklady

P – cena za jednotku

VN – variabilní náklady na jednotku

3.14 Analýza rizik

Rizika negativně ovlivňují hospodaření firmy a mohou nastat kdykoliv. Nedílnou součástí podnikatelského projektu je proto tyto rizika analyzovat a vytvořit opatření, jak případné dopady rizik minimalizovat. Jednou z možností je vytvoření tabulky možných rizik, ke kterým je možné přiřadit váhy vyjadřující jejich závažnost a vymyslet preventivní opatření. Mezi rizika je možné zařadit například změny legislativy, přírodní katastrofy, snížení poptávky v důsledku ekonomické situace, nespokojenost zákazníků, zvýšení požadavků na kvalifikaci zaměstnanců, odchod zaměstnanců, příchod konkurence, výpadek dodavatelů atd. (Svobodová, Andera, 2017).

Ke snížení rizik může posloužit diverzifikace, tj. různorodost, a rozšíření produkce. Dalším možným opatřením je dělení rizik mezi dva či více účastníků, kteří se podílejí na realizaci podnikatelského projektu. Jedná se tedy o přesun rizika na subjekty, které nejsou přímou součástí podnikání. Pro příklad lze uvést formu leasingu. Pojištění může posloužit například při živelních pohromách, které není možné ovlivnit. Dalšími opatřeními může být vytváření rezerv, kvalitně zpracované smlouvy nebo monitoring (Srpková, 2011).

Dle Korába a kolektivu (2007) slouží analýza rizik k předcházení negativních důsledků konkrétních rizikových faktorů. V této knize jsou zmíněny čtyři klíčové kroky „řízení“ rizika.

Prvním z nich je identifikace rizikových faktorů, ve které je nutné si uvědomit jak a čím se plánovaný záměr může změnit. Mezi rizikové faktory, o kterých je důležité

přemýšlet, patří možné změny na trhu, problémy s produktem a samotnými obchody, špatný management, riziko vlastního vývoje, kvalita, zdroje, riziko plynoucí z klíčového postavení jedinců a produktu, riziko spojené se sklady, investice, informační technologie, cash-flow nebo makroekonomická rizika. Firma není schopna některá rizika korigovat, příkladem může být riziko zvýšení daní. Odhadnutí těchto rizik je proto pro firmu velmi složité.

Dalším krokem k „řízení“ rizika je kvantifikace rizik, tedy číselné vyjádření. Může to být například odhadnutí pravděpodobnosti výskytu rizika, popřípadě jeho dopadů.

Třetím krokem je plánování krizových scénářů. Jedná se tedy o vývoj a přípravu strategie v případě, že riziko začne eskalovat a má na firmu negativní vliv. Součástí plánu by měla být dle autorů i jednoduchá finanční analýza, která by vyjadřovala finanční dopady různých krizových scénářů. Podle té by se nadále vybrala nejvhodnější strategie.

Posledním krokem analýzy rizik by měl být monitoring a „řízení“. Tato část se provádí až při zavádění plánu do fungování. Jedná se převážně o neustálou kontrolu vývoje možných rizik, stejně tak jako o sledování rizik neočekávaných. V tomto kroku se také rozhoduje o spuštění a řízení kroků, které směřují k úplné eliminaci nebo alespoň ke zmenšení možných dopadů (Koráb, a kol., 2007).

3.15 Vyhodnocení projektu

Závěrem je žádoucí vyhodnotit, zda je projekt efektivní, rentabilní a kdy se podnikajícímu vrátí finanční prostředky, které do podnikání vložil. Možností, podle kterých projekt hodnotit je více. Svobodová a Andera (2017) doporučují vybrat si 2 ukazatele a na jejich základě rozhodnout, zda je projekt efektivní či nikoli.

3.15.1 Doba návratnosti

Za použití statické či dynamické metody je možné vyhodnotit, kdy se podnikajícímu vložené finance vrátí. Dynamická metoda je složitější a pracnější, ale za to přesnější, jelikož zohledňuje faktor času a rizika (Svoboda, Andera, 2017).

(3)

Rovnice 3 - Statická metoda

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{\text{investice}}{\text{roční příjem}}$$

Rovnice 4 - Dynamická metoda

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{\text{investice}}{\text{diskontované cash flow}} \quad (4)$$

3.15.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vypovídají o výnosnosti projektu. Poměříjí tedy zisk oproti zdrojům, které byly vynaloženy k jeho vytvoření. Zisk lze rozdělit do dvou skupin, kterými jsou EAT neboli čistý zisk po zdanění a EBIT čili zisk před zdaněním a úroky.

Prvním z ukazatelů rentability je rentabilita aktiv (ROA), díky které lze zjistit celkovou výnosnost vložených prostředků. Tato metoda nezohledňuje, z jakých zdrojů byly činnosti financovány, jsou zde zahrnuty tedy vlastní i cizí zdroje.

Rovnice 5 - Vzorec pro výpočet rentability aktiv

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (5)$$

Dalším ukazatelem rentability je rentabilita vlastního kapitálu (ROE). Tato metoda zohledňuje pouze vložený vlastní kapitál.

Rovnice 6 - Vzorec pro výpočet rentability vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (6)$$

Rentabilita tržeb pak vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Může se vypočítat dvěma podobnými vzorci. První vzorec, ve kterém je použit

EBIT, je vhodný pro porovnání s jinými podniky, které mají jiné úrokové a úvěrové náklady či jiné daňové zatížení. EAT se používá pro klasické vyložení rentability. Je vhodný pro investory, banky a dodavatele (Taušl Procházková, Jelínková, 2018).

Rovnice 7 - Vzorec pro výpočet rentability tržeb

$$ROS = \frac{EAT}{(\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží})}$$

$$ROS = \frac{EBIT}{(\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží})} \quad (7)$$

3.16 Přílohy

Na konci celého projektu by měly být přílohy, kterými jsou méně podstatné informace, ale doplňují fakta uvedené v projektu. Na přílohy musí být v textu vždy odkázáno. Tato část může obsahovat životopisné údaje autora a ostatních členů podílejících se na podnikání, vyhodnocení dotazníkového šetření, technické výkresy, analýza trhu, obrázky produktů, rozvahy, výkazy zisků a ztrát, důležité smlouvy aj. (Svobodová, Andera, 2017).

4 Vlastní práce

Podnikatelský projekt je vytvořen za účelem rozšíření firmy Náš Dvůr s. r. o., která se zabývá chovem masného skotu a dále jeho prodejem.

Primární informace o společnosti včetně navrženého loga se nacházejí na titulní straně, která je možná k nahlédnutí v příloze číslo 1.

4.1 Charakteristika produktu

Firma Náš Dvůr s. r. o. se zabývá chovem skotu a dále jeho prodejem pro masnou produkci. V obci Držovice vlastní firma pozemky o celkové výměře 412 466 m². Tyto pozemky jsou z velké části nevyužity, a proto se firma rozhodla o rozšíření podnikatelské činnosti. Na pozemku se také nachází rodinný dům s výměrou 266,6m². Dům bude v roce 2021 procházet rekonstrukcí, která byla vyčíslena na 150 000 Kč. Součástí rekonstrukce bude rozdělení domu na dvě části. První z nich bude sloužit k firemním účelům, bude se zde tedy nacházet prádelna, zázemí pro zaměstnance, kuchyně na výrobu sýra a místo na skladování potravin. Druhá část domu bude sloužit jako ubytovací zařízení pro hosty, ve kterém bude možné ubytovat až 12 osob. Pro rodiny či menší skupiny osob budou na pozemku zřízeny dva plně vybavené mobilní domy ze sibiřské borovice. Tyto domy jsou ideální pro 2-4 osoby. Největší výhodou těchto domů je jejich jednoduchost. Pro tento projekt tak nebude nutné pořizovat žádná další stavební povolení. Druhou výhodou je jednoznačně velmi nízká náročnost na údržbu těchto domů a dále možnost využití po celý rok. Jako další výhodu lze uvést možnost přiblížit hostům přírodu, mobilní domy by totiž mohly být umístěny v blízkosti lesních porostů, které nabízí pohled na velmi rozmanitý život v těchto místech. Fotografie mobilního domu jsou k nahlédnutí v příloze číslo 2.

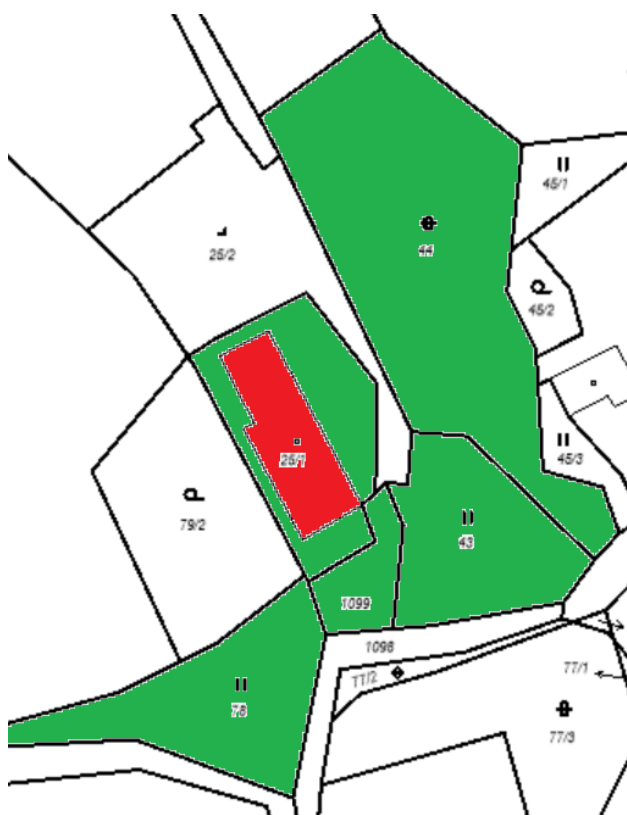
V roce 2021 proběhne také výstavba výběhů a příbytků pro hospodářská zvířata, kterými budou slepice, kozy a ovce. Slepice budou chovány k produkci vajec, kozy a ovce pak k produkci mléka a následnému zpracování mléčných výrobků. Ubytování hosté se budou moci zapojovat do péče o zvířata či budou moci využít nabídku exkurzí. Tyto exkurze budou obsahovat provedení účastníků po farmě, výklad informací o zvířatech a jejich chovu a dále pak ukázkou a možnost krmení a dojení zvířat. Exkurze se budou konat ve skupinách maximálně 12 osob, aby zvířata nebyla vystavována zbytečnému stresu.

Kromě ubytovaných hostů se do exkurzí budou moci přihlásit i lidé, kteří budou chtít jen na prohlídku, nikoliv se ubytovat. Pro tyto zákazníky bude zřízen online rezervační systém.

Hlavní sezóna bude od května do září, vedlejší sezóna pak od října do dubna. V hlavní sezóně využívá dovolenou spojenou s agroturistikou více lidí a od toho se odvíjí také zvýšení cen za ubytovací služby.

Na mapě níže je vyobrazeno, jaká část pozemku bude využita k podnikatelské činnosti. Veškeré pozemky a jejich výměra se nachází v příloze číslo 3.

Obrázek 1 - Mapa pozemku



Zdroj: vlastní zpracování, dle Nahlížení do katastru nemovitostí

4.2 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí je vypracována pomocí SLEPT analýzy.

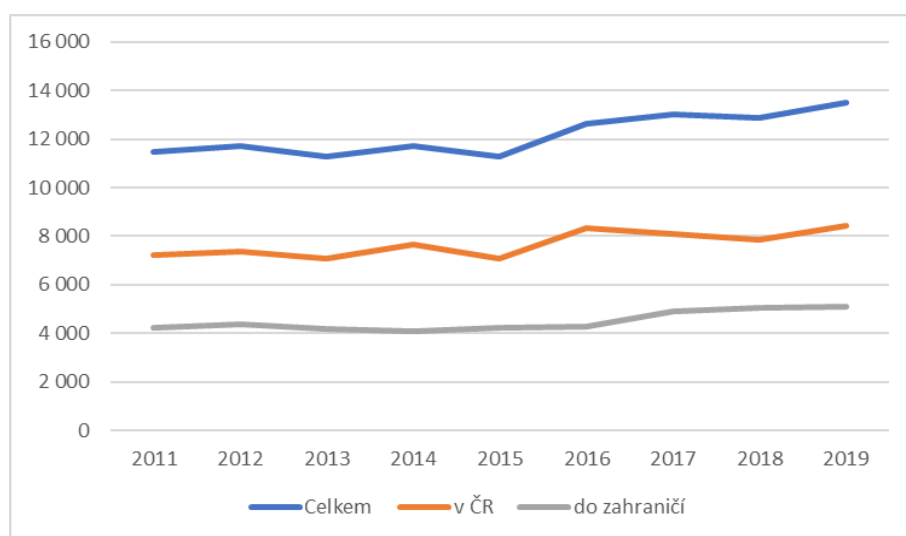
4.2.1 Sociální oblast

Prvním vybraným ukazatelem je věk obyvatelstva. Na základě statistik (ČSÚ, 2019) bylo zjištěno, že populace České republiky stárne. V roce 2009 byl průměrný věk

obyvatelstva 40,6 let a v samotném Ústeckém kraji byl průměr o necelý rok nižší, tedy 39,8 let. Zatím poslední dostupná data ukazují, že v roce 2019 byl v České republice průměrný věk obyvatelstva 42,5 let. V Ústeckém kraji byl průměrný věk 42,2 let. V porovnání s ostatními kraji v České republice je Ústecký kraj třetím nejmladším krajem. Nejmladší je Středočeský kraj a druhé místo patří hlavnímu městu Praze. V počtu nově narozených se Ústecký kraj nachází na třetím nejnižším místě s hodnotou 9,9 živě narozených na 1 000 obyvatel. Na druhou stranu je v tomto kraji nejvyšší úmrtnost v ČR, odpovídá hodnotě 11,2 zemřelých na 1 000 obyvatel.

Dalším sledovaným ukazatelem je zájem českých turistů o cestovní ruch. V grafu číslo 1 je vyobrazen počet delších cest českých rezidentů, to znamená, že v ubytovacím zařízení strávili 4 a více nocí. Modrou barvou je vyobrazen celkový počet delších cest v jednotlivých letech. V roce 2011 bylo toto číslo necelých 11,5 milionu a do roku 2019 vzrostlo na 13,5 milionu. Oranžovou barvou je označen domácí turismus, tedy počty cest, jejichž destinací byla Česká republika. V roce 2011 se jednalo o zhruba 7,2 milionu výjezdů českých rezidentů, v roce 2019 to bylo asi o 1,2 milionu cest více. Šedivou barvou jsou pak označeny cesty, které směřovaly do zahraničí. Všechny tři ukazatele mají rostoucí tendence, což poukazuje na zvyšující se zájem českých rezidentů o výjezdy na 4 a více nocí, ať už po České republice či v zahraničí.

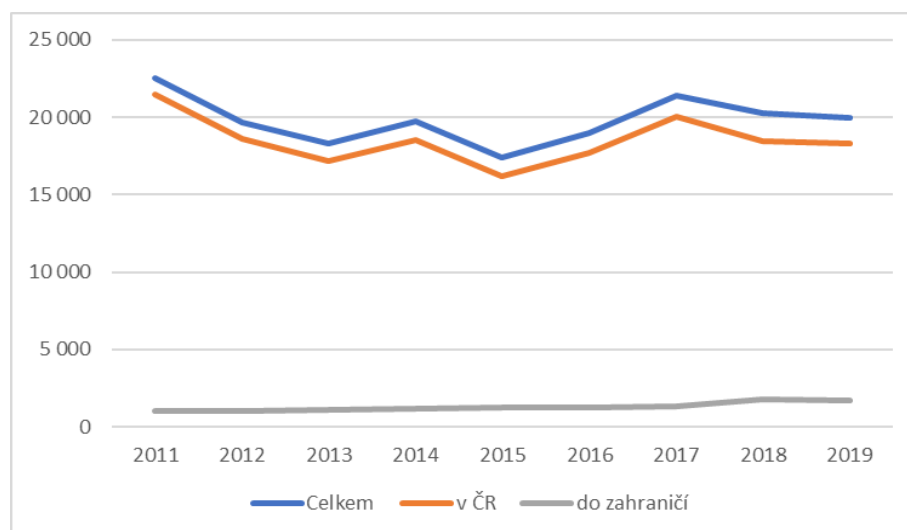
Graf 1 – Domácí a výjezdový cestovní ruch českých rezidentů – počet delších cest v tisících



Zdroj: vlastní zpracování, dle ČSÚ

V grafu níže lze pozorovat počet kratších cest, tedy těch, při kterých čeští rezidenti strávili 1-3 noci v ubytovacích zařízeních. U tohoto typu cest je možné pozorovat neustále se měnící tendenci. Tento ukazatel také vykazuje o poznání vyšší hodnoty než ukazatel delších cest. Je to hlavně z důvodu pracovních výjezdů, které většinou trvají 1-3 noci, a tak jsou započítávány do těchto statistik. V roce 2011 byl celkový počet krátkých cest 22,5 milionu, v roce 2015 se jednalo o zhruba 17,4 milionu cest a v roce 2019 bylo toto číslo na úrovni skoro 20 milionů.

Graf 2 - Domácí a výjezdový cestovní ruch českých rezidentů – počet kratších cest v tisících



Zdroj: vlastní zpracování, dle ČSÚ

Pro porovnání lze uvést také rok 2020, v němž byl turismus zasažen globální pandemickou krizí. Podle nejnovějších informací ze 4. čtvrtletí roku 2020 byl propad ohromný a návštěvnost zaznamenala po několika letech růstu pokles. V roce 2020 bylo v hromadných ubytovacích zařízeních zaznamenáno o 11,2 milionu hostů méně než v předchozím roce, což odpovídá poklesu o zhruba 51 %. Českých turistů se v roce 2020 ubytovalo o zhruba 28 % méně než v roce 2019, co se však týče zahraničních turistů těch bylo dokonce o 74,4 % méně (ČSÚ, 2020).

4.2.2 Legislativní oblast

Zákony a vyhlášky je nezbytné sledovat po celou dobu podnikání, jelikož se mohou během let měnit podmínky pro podnikání v různých oblastech. Společnost Náš Dvůr byla založena jako společnost s ručeným omezením. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, při této formě podnikání je požadováno založit firmu se základním kapitálem ve výši minimálně 1 Kč a společnost se zakládá dohodnutím a podepsáním společenské smlouvy. Zapsáním do obchodního rejstříku pak firma vzniká.

Tyto a další informace pro obchodní společnosti jsou v českém právním řádu upraveny zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Pro tento projekt, stejně tak jako pro sledovanou firmu, je však důležité dodržovat i další právní předpisy a zákony, které jsou v ČR stanoveny. Jedná se například o Ústavu České republiky, nový občanský zákoník, zákoník práce, zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání a další. Důležitý pro tento projekt bude jistě zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, který firmám ukládá, jak velkou část zisku musí společnost odvést do státního rozpočtu. Od roku 2010 je tato hodnota stanovena na 19 %. Dalším důležitým zákonem je zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. V České republice je základní sazba této daně 21 %, první snižená 15 % a druhá snižená sazba se drží na hodnotě 10 %.

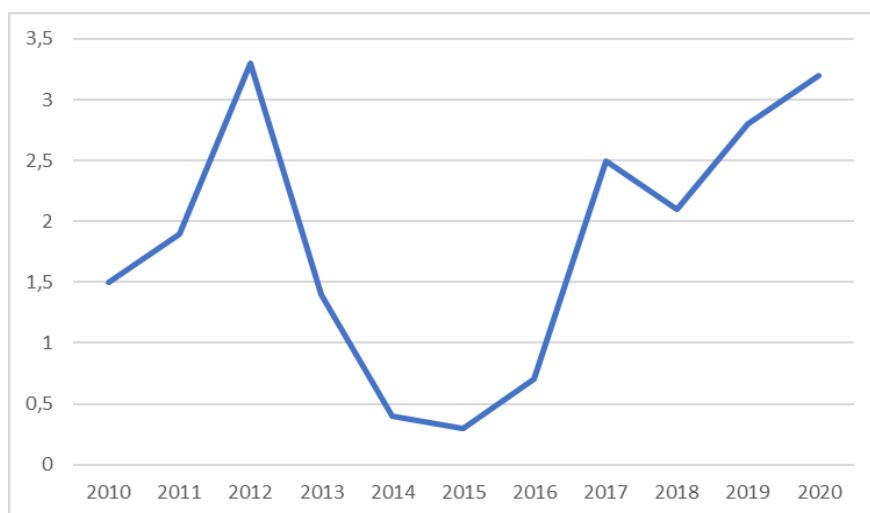
Důležité je také zmínit vyhlášku č. 38/2001 Sb., Ministerstva zdravotnictví o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami a pokrmy. Mezi další důležité dokumenty patří například vyhláška č. 397/2016 Sb., o požadavcích na mléko a mléčné výrobky, mražené krémy a jedlé tuky a oleje, vyhláška č. 289/2007 Sb., o veterinárních a hygienických požadavcích na živočišné produkty, které nejsou upraveny přímo použitelnými předpisy Evropských společenství a v neposlední řadě také vyhláška č. 128/2009 Sb., o přizpůsobení veterinárních a hygienických požadavků pro některé potravinářské podniky, v nichž se zachází se živočišnými produkty (Státní veterinární správa).

4.2.3 Ekonomická oblast

Jak již bylo řečeno dříve, celý svět prochází od roku 2020 pandemickou krizí, která má výrazný vliv na ekonomiky všech států. Opravdové ekonomické následky této krize však nelze prozatím přesně určit. Za posledních 10 let (2009-2019) HDP každým rokem rostlo. Dle předběžného odhadu Českého statistického úřadu byl v roce 2020 meziroční pokles HDP na úrovni 5,6 %. Česká národní banka předpokládá, že v roce 2021 by však HDP mělo opět narůst, a to o 2,2 %.

Co se týče inflace, její roční míra byla v roce 2020 na hodnotě 3,2 %. Za posledních 10 let byla inflace nejnižší v roce 2015, a to 0,3 %. Důvodem byla celosvětová finanční krize, která nastala v roce 2008. Česká republika nebyla touto krizí zasažena přímo, pro ČR to tedy nebyla ani tak krize finanční, jako spíš ekonomická. Následky této krize pocíťovala Česká republika ještě dlouho. Po roce 2008 se ČR snažila dostat na úroveň před krizí, což se podařilo jen na krátkou dobu a v roce 2012 začala upadat do recese. Až v roce 2015 se situace obrátila k lepšímu a ekonomika České republiky se začala pomalu vzpamatovávat. Vývoj inflace za posledních 10 let je vyobrazen v následujícím grafu (ČSÚ, 2020).

Graf 3 - Průměrná roční míra inflace v %



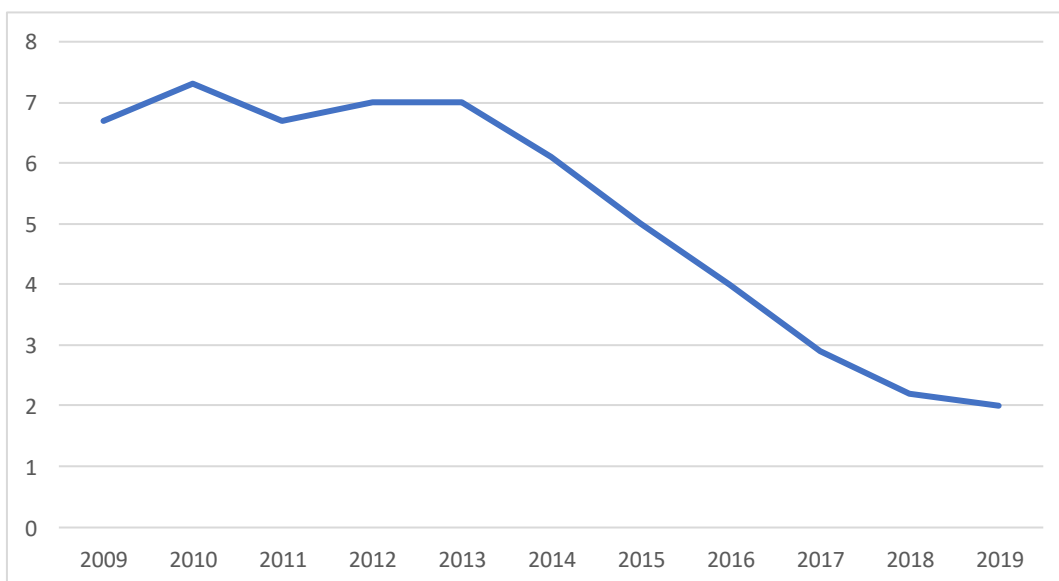
Zdroj: vlastní zpracování, dle ČSÚ

Průměrná hrubá měsíční mzda každoročně také roste. V roce 2018 činila průměrná hrubá měsíční mzda 31 885 Kč. V roce 2019 byl nárůst mezd o 7,1 %, hrubá měsíční mzda

tak odpovídala hodnotě 34 125 Kč. Pro rok 2020 jsou údaje zatím předběžné, ale i během pandemické krize mzdy vzrostly na 35 402 Kč, tedy o 5,1 %.

Při pohledu na graf níže je patrné, že obecná míra nezaměstnanosti v posledních 10 letech neustále klesala. Dle ČSÚ byla v roce 2009 míra nezaměstnanosti v České republice 6,7 %. V Ústeckém kraji, ve kterém se sledovaná firma nachází byla její hodnota 10,1 %. O 5 let později, tedy v roce 2014, klesla nezaměstnanost na 6,1 % v České republice a na 8,5 % v Ústeckém kraji. V roce 2019 byla nezaměstnanost opravdu nízká. V České republice byla nezaměstnanost pouze 2 % a v Ústeckém kraji odpovídala hodnotě 2,5 %. Z dlouhodobého hlediska je však podíl nezaměstnaných v tomto kraji jedním z nejvyšších. Lze tedy říct, že pracovní síla se bude v Ústeckém kraji hledat snadněji než v jiných krajích, kde míra nezaměstnanosti klesla i pod 1,5 %. V závislosti na pandemické krizi se během roku 2020 nezaměstnanost stále zvyšovala. V lednu 2020 se pohybovala na úrovni 3,1 %, přičemž v prosinci téhož roku se její hodnota zvedla na 4 %. Zvyšování míry nezaměstnanosti je jednoznačně spojeno se zavedenými vládními nařízeními, která měla za následek uzavření či pozastavení velké spousty firem. V tomto případě lze hovořit o nezaměstnanosti cyklické, která je přímým důsledkem recesí. Ty, jak bylo zmíněno výše, jsou spojeny s hospodářskými krizemi.

Graf 4 - Obecná míra nezaměstnanosti ČR v %



Zdroj: vlastní zpracování, dle ČSÚ

4.2.4 Politická oblast

Česká republika je demokratický stát a politická situace je stabilní. Tento fakt umožňuje firmám podnikat nejen na území České republiky, ale také za jejími hranicemi. Koronavirová krize však výrazně ovlivnila veškeré dění ve světě. Vzhledem k vyhlášeným nouzovým opatřením se mnoho firem dostalo do těžké situace. Mnoho z nich tak muselo ukončit své podnikání či ho na velkou část roku 2020 pozastavit. Během nouzového stavu mohou podnikatelé, kteří jsou omezeni dosavadní situací, zažádat i o tzv. kompenzační bonus. Tento podnikatelský projekt by však v době realizace neměl být nouzovými opatřeními zasažen. Je však nesmírně těžké předpokládat, za jak dlouhou dobu se situace znovu vrátí do normálního režimu. Pro tento projekt bude důležité, aby se lidé mohli volně pohybovat a trávit svůj volný čas ve službách, které jim budou nabídnuty.

Česká republika je také jedním z členských států Evropské unie. Čeští podnikatelé si tak mohou zažádat o dotace nejen ze státních fondů, ale i z těch evropských. Co se týče tohoto projektu, existují dva typy dotací, které by společnost mohla využít. Prvním z nich je Podpora agroturistiky. Žadatelem musí být zemědělský podnikatel a dotace se poskytuje buď na stavební obnovu či novou výstavbu malokapacitního ubytovacího zařízení nebo na doplňující výdaje, které jsou součástí projektu. Těmito výdaji může být například výsadba zeleně, úprava terénu, hardware, software a další. Tato podpora se poskytuje až do výše 45 % (Chytré dotace). Další možnou dotací, která by se v projektu mohla využít, je Investice do zemědělských podniků. Žadatelem musí být zemědělský podnikatel či školní statek a státní podnik, pokud splňují definici zemědělského podniku. V tomto případě se jedná o dotace na investice do zemědělských staveb a technologií pro živočišnou výrobu a rostlinnou výrobu, investice do pořízení speciálních mobilních strojů pro zemědělskou výrobu, investice do zpracování a využití záměrně pěstované i zbytkové a odpadní biomasy pro vlastní spotřebu v zemědělském podniku a v neposlední řadě také investice do nákupu zemědělských nemovitostí maximálně do částky odpovídající 10 % celkových způsobilých výdajů. Dotace může dosahovat až 40 % způsobilých výdajů. Pokud by se jednalo o mladého zemědělce, mohla by se dotace zvýšit až o 10 % (Chytré dotace).

4.2.5 Technologická oblast

V dnešní době jsou technologie téměř nepostradatelnou součástí všedního života i podnikání. Mezi klasické technologie, které jsou využívány ve většině firem v dnešní společnosti, patří hlavně internetové a mobilní připojení. Na větších farmách mohou být využity například elektronické dojící konve, které se však u menších farem využívat nevyplatí. Pokud chce farma podnikat v odvětví výroby a prodeje mléčných výrobků, pak je potřeba se vybavit technologiemi určenými právě k těmto aktivitám. Pro příklad lze uvést speciální smaltový hrnec na pasterizování mléka, který se používá k výrobě sýrů nebo jogurtů. Další důležitou věcí je sýrařská plachta, která je využívána na lisování a odkapávání syrovátky a v neposlední řadě je také důležité pořídit produkty jako kuchyňské náčiní, nerezové boxy na příbory či formy na sýry. Pro ubytovací zařízení je prakticky nezbytné vlastnit sušičku na lůžkoviny, která velmi usnadní práci a urychlí proces úklidu. Pro farmy s velkým množstvím pozemků je velmi důležité vlastnit zahradní traktor na sekání trávy.

4.3 Analýza mikroprostředí

4.3.1 Zákazníci

V teoretické části této práce byla zmíněna informace, že je důležité rozlišit zákazníka od konečného spotřebitele. Co se týče tohoto podnikatelského projektu, zákazník a spotřebitel budou ve většině případů jedna a tatáž osoba. Pro každou firmu je identifikace a poznání vlastních zákazníků základním kamenem úspěchu. Tento projekt je zaměřen na více zákaznických segmentů. Do hlavních skupin, na které se firma bude orientovat, budou patřit páry hledající romantický pobyt pro dva v přírodě a v klidu. Na druhou stranu budou do zákaznického segmentu patřit i rodiny s dětmi. Hlavně tedy rodiče, kteří chtějí svůj volný čas strávit v blízkosti přírody a přitom zabavit své malé ratolesti. Neméně důležitými zákazníky budou větší skupiny přátel, jejichž hlavním cílem bude strávit společný čas na farmě, či firmy, které ubytování a s tím spojené aktivity mohou využívat jako skvělou teambuildingovou akci. Zákazníci budou také vyhledávat tuto farmu pro výrobu a prodej sýra. Zde se bude jednat například o místní obyvatele, kteří si budou

chtít kupovat domácí vajíčka či mléčné výrobky, popřípadě turisty, kteří se tu jen zastaví při cestě do okolních destinací.

4.3.2 Konkurenti

Nezbytnou součástí podnikatelského projektu je analýza konkurentů, která bude rozdělena na dvě části. Prvními konkurenty, kteří budou sledováni, budou farmy specializující se na výrobu a prodej mléčných výrobků nacházející se do 10 km od místa podnikání. Druhými konkurenty budou firmy, poskytující ubytovací zařízení se zaměřením na agroturistiku do 20 km od Držovic.

Hlavním konkurentem je farma nacházející se přímo v Držovicích. Farma se specializuje na chov ovcí a koz a následnou výrobu a prodej mléka a mléčných výrobků. Cena kozího mléka je 59 Kč/l, ovčí mléko v nabídce nemají. Cena různých druhů sýrů se pohybuje okolo 500Kč/kg. Farma neposkytuje žádný druh ubytovacího zařízení a exkurze dělají velmi zřídka. Produkty je možné koupit přímo u nich na farmě, v různých prodejnách po okolí a nově také na jejich e-shopu.

Dalším konkurentem je kozí farma Nový Dvůr. Farma se nachází 19 km od Držovic v obci Sosnová. Specializuje se na výrobu a prodej různých druhů kozího sýru. Cena sýrů se pohybuje od 500 do 650 Kč/kg. Dále farma poskytuje službu stát se na „Den farmářem“. Tato činnost obsahuje možnost zkusit si dojení, krmení, úklid a výrobu vlastního sýru, který si poté účastníci mohou odvést domů, v ceně je také oběd. Celková cena této exkurze je 1490 Kč. Farma neumožňuje účast na exkurzi osobám mladším 18 let, specializuje se tedy na dospělé osoby. Časová náročnost exkurze je 6 hodin. Farma také umožňuje ubytování na jednu noc před exkurzí ve dvoulůžkových pokojích, cena je dohodou.

Farma Třebušín – Zababeč ležící 14 km od Držovic se zaměřuje na chov koní. Hosté se mohou ubytovat v penzionu s kapacitou 35 lůžek. Dospělého noc v penzionu vyjde na 360 Kč. Cena ubytování pro děti ve věku 10-15 let je 310 Kč/noc a 180Kč/noc pro děti ve věku 3-10 let. Hosté mohou využít i stravovacího zařízení přímo v penzionu. Farma v létě pořádá dětské tábory a poskytuje možnost pořádat školy v přírodě, soustředění a podobné akce pro děti. Na farmě je možné využít výlety a výukové jízdy na koni.

Hospodářství Pod Strážným Vrchem nacházející se v Merbolticích, 13 km od Držovic, se zaměřuje na chov koz, pěstování a zpracování různých odrůd ovoce a chov drobných hospodářských zvířat pro vlastní potřebu. Hosté mají možnost ubytovat se ve stodole na matracích či vlastních karimatkách s přístupem k sociálnímu zařízení. Ceny jsou dohodou. Dále se na statku konají různé kulturní akce. Cílem farmy je vybudovat systém soběstačného hospodářství, oživit řemesla a místní tradice.

Poslední podstatný konkurent se nezaměřuje na agroturistiku, ale poskytuje ubytování v chatě vzdálené 3 km od Držovic. Chatu může obývat maximálně 5 osob a noc zde stojí 1 200 Kč za objekt bez energií.

Přehled konkurentů je vyobrazen v následující tabulce. Pro analýzu konkurentů byla vybrána následující kritéria: vzdálenost od Držovic, nabízené služby, cena ubytování, cena mléka, cena sýrů, možnost exkurze.

Tabulka 4 - Přehled konkurentů

Název konkurenta	Vzdálenost	Nabízené služby	Cena ubytování	Cena mléka	Cena sýrů	Exkurze
Farma Držovice	0 km	prodej mléka a mléčných výrobků – ovčí, kozí, kravské	-	<u>kozí</u> 59Kč/l <u>ovčí</u> ne	500 Kč/kg (ovčí, kozí)	zřídka
Kozí farma Nový Dvůr	19 km	prodej koziho sýru, exkurze, ubytování	dohodou	-	500- 650 Kč/kg	ano
Farma Třebušín-Zababeč	14 km	projížďky na koních, ubytování, stravování, tábory	<u>dospělí</u> 360 Kč/os/noc <u>10-15 let</u> 310 Kč/os/noc <u>3-10 let</u> 180 Kč/os/noc	-	-	ne
Hospodářství pod Strážným Vrchem	13 km	chov koz, pěstování ovoce, ubytování	dohodou	-	-	ne
Chata u Držovic	3 km	ubytování	1 200 Kč/ 5 os/noc – bez energií	-	-	ne

Zdroj: vlastní zpracování

Z informací o konkurentech je patrné, že největším konkurentem je chata nacházející se 3 km od Držovic a farma přímo v Držovicích, která nabízí mléčné výrobky, které však v tomto projektu nejsou hlavní podnikatelskou činností. Kozí farma Nový Dvůr nabízí podobné služby a produkty, avšak ubytovací služby jsou poskytnuty jen pro zájemce o exkurzi. Farma Třebušín – Zababeč poskytuje ubytovací služby, nicméně nabídka agroturistiky se liší od nabídky farmy Náš Dvůr s. r. o. Hospodářství pod Strážným Vrchem spíše organizuje kulturní akce a ubytovací služby jsou pouze vedlejší podnikatelskou činností.

Z analýzy konkurence tedy vychází, že v okolí 20 km se nenachází konkurent, který by nabízel souhrn služeb a produktů jako farma Náš Dvůr s. r. o.

4.3.3 Dodavatelé

V tabulce číslo 5 je přehled potenciálních dodavatelů sýrařských potřeb. Pro jejich analýzu byla vybrána následující kritéria: cena syřidel, mlékárenských kultur a vakuových obalů, doba dodání, cena dopravy a hodnocení obchodu.

Tabulka 5 - Přehled potenciálních dodavatelů sýrařských potřeb

Dodavatel	Syřidlo (500 ml)	Mlékárenská kultura (cena na 1 l mléka)	Vakuový obal (cena za kus)	Doba dodání	Doprava	Hodnocení obchodu
Driml s. r. o.	186 Kč	0,56 Kč	0,95 Kč	1 den	95 Kč	4,5* (104 recenzí)
Dobry koloniál	166 Kč	0,60 Kč	-	1-2 dny	79 Kč	4,8* (8 recenzí)
Zemědělské potřeby M+S s. r. o.	272 Kč	8,52 Kč	1,95 Kč	1-2 dny	80 Kč	4,7* (38 recenzí)
Toms cheese	186 Kč	0,52 Kč	2,60 Kč	1-2 dny	70 Kč	5* (3 recenze)

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě analýzy dodavatelů bylo zjištěno, že nejdražší produkty nabízí firma Zemědělské potřeby M+S s. r. o. Dobrý koloniál má produkty nejlevnější, avšak v nabídce nemá vakuové obaly, ale pouze plastové kelímky, které farma nebude potřebovat. Firma Toms cheese nabízí produkty nejlevněji a má nejlepší hodnocení. Nízký počet recenzí však snižuje jejich vypovídací hodnotu.

Za dodavatele farmy byla po zhodnocení vybrána firma Driml s. r. o. Důvodem jsou produkty za příznivé ceny, doba dodání zboží do druhého dne, hodnocení 4,5 hvězdičky a vysoký počet recenzí. V případě, že by nebylo zboží u této firmy k dostání, budou produkty odebírány od Toms cheese.

Dále je nutné vybrat dodavatele krmiv pro slepice, kozy a ovce. K této analýze byla vybrána následující kritéria: cena krmiva pro slepice, cena krmiva pro kozy a ovce, přítomnost GMO (geneticky modifikované organismy), doba dodání a cena dopravy. Přehled možných dodavatelů je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 6 - Přehled potencionálních dodavatelů krmiv

Dodavatel	Krmivo pro slepice (cena za kg)	Krmivo pro kozy a ovce (cena za kg)	Přítomnost GMO	Doba dodání	Cena dopravy
Grainshop s. r. o.	12 Kč	13,16 Kč	ano	7 dní	nad 3 000 Kč zdarma
ZEA Sedmihorky s. r. o.	10,84 Kč	11,76 Kč	ne	2-4 dny	95 Kč/kus
Krmné směsi Kvidéra s. r. o.	12,2 Kč	12 Kč	ne	7 dní	149 Kč
IKER s. r. o.	11,8 Kč	12,36 Kč	ne	7-10 dní	399 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě sledovaných kritérií bylo zjištěno, že geneticky modifikované organismy se vykytují pouze v krmivech od Grainshop s. r. o. a ceny krmiv nejsou zcela příznivé. Jedinou výhodou je doprava zdarma při nákupu nad 3 000 Kč. Nejlevnější krmiva nabízí firma ZEA Sedmihorky s. r. o. Ti si ale účtují dopravu 95 Kč za kus, což by při 25kg balení vycházelo zhruba 570 Kč měsíčně za dopravu krmiv. Firma Krmné směsi

Kvidéra s. r. o. a IKER s. r. o. mají ceny podobné, avšak doprava je levnější u firmy Krmné směsi Kvidéra s. r. o., proto bude vybrána jako hlavní dodavatel krmiv. V případě nedostatku zboží, bude osloven dodavatel IKER s. r. o.

4.4 SWOT analýza

Jednou z výhod farmy Náš Dvůr s. r. o. je její lokalita, která je velmi žádaná a turisty vyhledávaná. Samotné město Ústěk se totiž nachází na rozhraní chráněné krajinné oblasti České středohoří a Kokořínska. Dalším lákadlem pro turisty je netradiční ubytování v mobilní domech, které jsou celé ze dřeva, konkrétně ze sibiřské borovice. Jak již bylo zmíněno výše, společnost má v osobním vlastnictví velké množství pozemků včetně rybníka, který je zdravotně nezávadný a hosté ho mohou využívat k rekreaci. Výhodou je také rodinný dům, který disponuje 12 lůžky a je tedy vhodný pro velké skupiny přátel. Farma bude využívat vratné obaly na mléko a vejce, a bude tak přispívat k ochraně životního prostředí, což ocení nejen zákazníci, kteří si budou chtít pouze koupit produkty, ale i ubytování hosté.

Mezi slabé stránky podniku patří v první řadě absence stravovacího zařízení. Jelikož není jisté, jestli bude o farmu tak velký zájem, podnik se rozhodl tuto službu nenabízet. V případě velké poptávky by bylo možné zřídit i stravovací služby, to by ale obnášelo další rozšíření zázemí na úkor prostoru pro hosty. Stravovací služby mohou hosté využít v nedalekém městě Ústěk či si mohou sami vařit jak v rodinném domě, tak v mobilních domech. Jednotné ceny za ubytování mohou být nevýhodou pro zákazníky, kteří zcela nenaplní ubytovací jednotku. Tyto ceny však budou nastaveny příznivě i pro zákazníky, kteří nevyužijí plnou kapacitu ubytování. Firma se rozhodla určit jednotné ceny ubytování, protože má v plánu pronajímat vždy celý objekt jedné skupině. Poslední slabou stránkou farmy je omezený počet účastníků na jedné exkurzi.

Jednou z možných příležitostí farmy je zažádání o dotace, které jsou v zemědělství hojně využívány. V rámci této podnikatelské činnosti může společnost čerpat dotace na podporu agroturistiky. Druhým programem je Investice do zemědělských podniků. Dotace jsou více přiblíženy v rámci SLEPT analýzy. V případě možnosti a zájmu se může firma účastnit farmářských trhů, které se konají ve městě Ústěk několikrát ročně. Dále mohou oslovit prodejce lokálních produktů a navázat s nimi spolupráci. V takovém případě by

firma musela rozšířit svou podnikatelskou činnost. Poslední příležitostí společnosti je také fakt, že každoročně stoupá poptávka po domácím cestovním ruchu s možností ubytování.

Mezi hrozby je nutné zařadit možnost ekonomické krize, kterou nelze přímo ovlivnit, lze ji jen předpokládat na základě různých ekonomických ukazatelů. Ekonomická krize by mohla způsobit snížení poptávky po službách a produktech. Dále mohou podnikání ohrozit noví konkurenti, kteří by na trh přišli s podobnou nabídkou produktů, proto je potřeba konkurenci stále sledovat. Dalším ne zcela ovlivnitelným faktorem je onemocnění hospodářských zvířat. Onemocnění nemusí být způsobeno zanedbáním péče, ale genetickou dispozicí daného plemene. Hrozbou může být i epidemie či dokonce pandemie. Příkladem může být koronavirová krize, kvůli které došlo v roce 2020 a v roce 2021 k vládním opatřením, a došlo tak k omezení v různých oborech podnikání. V neposlední řadě mohou firmu ohrozit případné živelní pohromy, mezi které patří například bouře, povodně nebo požáry. Může tak dojít k úhynu zvířat, znehodnocení půdy či zničení budov.

Přehled všech silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb farmy je vyobrazen v následující tabulce.

Tabulka 7 - SWOT tabulka

	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Interní faktory	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> • atraktivní lokalita vyhledávaná turisty – CHKO České středohoří a Kokořínsko • netradiční ubytování v mobilních domech • velké množství pozemků v osobním vlastnictví • rybník v osobním vlastnictví • ubytování pro větší skupiny osob • přispívání k ochraně životního prostředí (vratné obaly) 	<ul style="list-style-type: none"> • absence stravovacího zařízení • jednotné ceny za ubytování • omezený počet účastníků na exkurzi
Externí faktory	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> • čerpání dotací • účast na farmářských trzích • oslovení prodejců mléčných výrobků • růst poptávky po domácím cestovním ruchu 	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomická krize • nově příchozí konkurenti • epidemie či pandemie • nemoc zvířat • živelní pohromy

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Personální zabezpečení

Majitel firmy doposud podnikal bez zaměstnanců. Při rozšíření podnikatelské činnosti nebude chod firmy schopen zajistit sám, a proto bude zaměstnávat jednoho pracovníka na hlavní pracovní poměr a 3 pracovníky na dohodu o provedení práce. Brigádníci se budou starat o úklid ubytovacích zařízení, dále budou vypomáhat s chodem farmy, což zahrnuje krmení a dojení zvířat, čištění jejich příbytků a sběr vajec. O víkendu, kdy bude mít pracovník na hlavní pracovní poměr volno, budou zastávat i případné exkurze a prodej mléka a mléčných výrobků. Náplní práce zaměstnance na hlavní pracovní

poměr bude převážně výroba mléčných výrobků, exkurze a komunikace se zákazníky. Zaměstnanec bude pracovat všední dny od pondělí do pátku a jeho pracovní doba bude od 8:00 do 16:00. Brigádníci budou chodit dle svých možností a dle potřeb výpomoci na farmě. Předpokladem je, že každý brigádník vyčerpá možný roční počet hodin, tedy 300 hodin za rok a jejich měsíční mzda nepřesáhne hodnotu 10 000 Kč, zaměstnanec ani zaměstnavatel tedy nebudou povinni odvádět žádné poplatky. Hodinová mzda brigádníka bude 100 Kč/h. Měsíční náklady na jednotlivé brigádníky nelze přesně vyčíslit, proto bude počítáno s průměrnými měsíčními náklady, které vycházejí z maximálního počtu hodin za rok a jsou vyobrazeny v tabulce číslo 8. Zaměstnanec na hlavní pracovní poměr bude mít fixní mzdu 25 000 Kč. Celkové měsíční náklady na tohoto zaměstnance budou 33 450 Kč a jsou vypočítány v tabulce číslo 9. Celkové roční náklady za všechny zaměstnance jsou zobrazeny v tabulce číslo 10.

Tabulka 8 - Měsíční mzdové náklady na zaměstnance na DPP

	Hodinová mzda	Počet hodin	Náklady
1. zaměstnanec	100 Kč	25	2 500 Kč
2. zaměstnanec	100 Kč	25	2 500 Kč
3. zaměstnanec	100 Kč	25	2 500 Kč
Náklady celkem			7 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 - Měsíční mzdové náklady zaměstnance na HPP

	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Hrubá mzda	25 000 Kč	-
Sociální pojištění	1 625 Kč	6 200 Kč
Zdravotní pojištění	1 125 Kč	2 250 Kč
Daň před slevami	3 750 Kč	-
Sleva na dani	2 320 Kč	-
Daň	1 430 Kč	-
Čistá mzda	20 820 Kč	-
Celkové náklady zaměstnavatele	-	33 450 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 - Roční mzdové náklady celkem

	Měsíční náklady	Počet měsíců	Roční náklady
HPP	33 450 Kč	12	401 400 Kč
DPP	7 500 Kč	12	90 000 Kč
Náklady celkem			491 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Marketing

Marketingový plán bude zpracován pomocí marketingového mixu „4P“.

4.6.1 Produkt

Hlavní podnikatelskou činností farmy *Náš Dvůr s. r. o.* bude poskytování ubytovacích služeb. Jak již bylo zmíněno výše, hosté se budou moci ubytovat v domě, který je vhodný až pro 12 osob nebo v mobilních domech s kapacitou pro 2 až 4 osoby. Součástí domu jsou 4 prostorné ložnice, koupelna a plně vybavená kuchyně. Mobilní domy jsou primárně určeny pro 2 osoby, disponují 1 ložnicí s manželskou postelí, koupelnou a kuchyní, ve které se nachází další dvě rozkladatelná lůžka. Mobilní domy jsou malé, útulné a hostům tak přináší možnost prožít pobyt v bezprostřední blízkosti přírody. V ceně ubytování bude zahrnuta spotřeba vody, elektřiny, čisté ručníky a lůžkoviny. Stravování si budou muset hosté obstarat sami, budou však mít možnost koupit si čerstvá domácí vejčička a mléčné výrobky přímo na farmě. V případě zájmu budou moci ubytování hosté pomáhat s chodem farmy.

Vedlejší podnikatelskou činností farmy budou exkurze, chov slepic a prodej jejich vajec, dále také chov koz a ovcí a prodej jejich mléka a mléčných výrobků vyprodukovaných na farmě. V případě, že ubytování hosté nebudou chtít přímo vypomáhat na farmě, mohou si pouze zaplatit exkurzi. Tato možnost bude nabízena i neubytovaným zákazníkům, kteří budou mít zájem o prohlídku farmy. Předpokládá se, že exkurze budou 3-4 x týdně, záleží však na poptávce zákazníků. Počet účastníků na jedné exkurzi bude omezen na 12 osob, aby nebyla zvířata vystavována zbytečnému stresu z velké

koncentrace lidí. Doba exkurze bude cca 2 hodiny a bude zahrnovat výklad o chovu hospodářských zvířat, výrobě sýru, ukázkou a možnost krmení a dojení zvířat.

4.6.2 Cena

Cena produktů a služeb musí být lákavá pro zákazníky a zároveň musí být dostatečně vysoká, aby pokryla veškeré náklady a přinášela společnosti požadovaný zisk. Firma musí brát v potaz i ceny konkurentů. Ceny produktů a služeb jsou vyčísleny v následující tabulce.

Tabulka 11 - Ceny produktů a služeb

Produkt	Cena
Ubytování v mobilním domě v sezóně (květen-září) - noc	1 000 Kč
Ubytování v mobilním domě mimo sezónu (říjen-duben) - noc	800 Kč
Ubytování v rodinném domě v sezóně (květen-září) - noc	2 500 Kč
Ubytování v rodinném domě mimo sezónu (říjen-duben) - noc	2 000 Kč
Exkurze – 1 osoba	70 Kč
Kozí sýr – 1 kg	450 Kč
Ovčí sýr – 1 kg	480 Kč
Kozí mléko – 1 l	45 Kč
Ovčí mléko – 1 l	50 Kč
Vejce – 1 ks	5 Kč
Záloha za lahev	50 Kč
Záloha za plato na vejce	5 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.3 Distribuce

Projekt Náš Dvůr s. r. o. je situován ve vsi Držovice, která se nachází zhruba 4 km od města Úštěk. Na farmě jsou k dispozici parkovací místa, a tak se k ní hosté mohou dopravit pomocí svého automobilu. Další možností, jak se dostat na farmu, je pomocí veřejné dopravy. Autobusová zastávka se nachází ve vzdálenosti pouze 140 m.

Ve městě Ústěk se nachází historické centrum města, ve kterém se pravidelně konají rozličné události. Pro příklad lze uvést Ústěcké historické jarmarky či Ústěcký advent. Farma by těchto příležitostí využila a akcí by se pravidelně účastnila. Tak by se distribuce výrobků rozšířila, stejně tak jako povědomí o samotné farmě.

Pokud by poptávka po produktech zaznamenávala rostoucí tendence, bylo by možné v průběhu projektu zřídit vlastní e-shop či zařídit rozvoz zboží po okolí. S tím by však byly spojené další náklady, se kterými se v tomto projektu zatím nepočítá.

4.6.4 Propagace

S propagací je potřeba začít ještě nějakou dobu před samotným podnikáním. V tomto projektu budou využívány online i offline prostředky.

Jako offline prostředky bude farma, hlavně ze začátku, využívat roznos propagačních letáků v Ústěku, Držovicích a dalších přilehlých vesnicích. Dále bude využívat reklamních ploch ve městě Ústěk.

Z hlediska dlouhodobější propagace budou využívány hlavně online prostředky, a to webové stránky s rezervačním portálem, účet na Facebooku a Instagramu. V dnešní době jsou sociální sítě jedním z nejrozšířenějších prostředků propagace. Snahou je šířit povědomí o firmě pomocí různých soutěží, kdy lidé, kteří sdílejí příspěvek podniku mezi své přátele mohou vyhrát nabízené produkty či služby. Sociální sítě jsou dále využívány ke sdílení aktualit či fotografií z prostředí firmy.

Další možností online propagace jsou portály nabízející služby různých ubytovacích zařízení. Tyto portály však vyžadují určité procento ze zisku, a proto by společnost tuto možnost využila pouze v případě nízké obsazenosti.

Náklady budou vynaloženy na tisk letáků a na chod webových stránek s rezervačním systémem. Náklady na tisk letáků jsou zaneseny ve finančním plánu, přesněji v počátečních nákladech. Webové stránky s rezervačním systémem budou placeny každý měsíc, jsou tedy k nahlédnutí ve finančním plánu, konkrétně v tabulce nákladů na měsíční provoz.

4.7 Finanční plán

Společnost do tohoto projektu investuje částku 1 500 000 Kč z vlastních zdrojů. Tato částka pokryje veškeré počáteční náklady.

V první řadě je potřeba vypočítat veškeré vstupní náklady a náklady na měsíční provoz. Výnosy budou počítány variantou pesimistickou, realistickou a optimistickou, a to s ohledem na sezónnost. Na základě vypočtených nákladů a výnosů bude sestaven výkaz zisku a ztráty a vypočítán výsledek hospodaření. Součástí finančního plánu bude i výkaz cash flow. Finanční plán bude sestaven na 3 roky dopředu.

4.7.1 Počáteční náklady

Do počátečních nákladů jsou zahrnuty náklady na pořízení hospodářských zvířat, jejich příbytky a výběhy, vybavení na výrobu produktů, mobilní domy a jejich vybavení a rekonstrukce domu. Kurník a výběžek pro slepice bude vyroben svépomocí. Náklady spojené s pořízením materiálu jsou podrobně vyobrazeny v příloze číslo 4. Bude pořízena sada na elektrický ohradník pro kozy a ovce, kterou si majitel sestaví také sám. Příbytky budou zakoupeny již sestavené. Veškeré náklady spojené s pořízením koz a ovcí jsou podrobně popsány v příloze číslo 5. Jak již bylo zmíněno výše na farmě bude probíhat výroba a prodej živočišných produktů, proto musí firma počítat i s náklady spojenými s jejich výrobou a uskladňováním. Tyto náklady jsou detailně rozepsány v příloze číslo 6. V ceně mobilních domů je ložnice, koupelna i kuchyně, je potřeba je vybavit pouze matracemi, lůžkovinami a kuchyňským náčiním. Náklady s pořízením mobilních domů jsou k nahlédnutí v příloze číslo 7. Rekonstrukce domu bude spočívat hlavně v oddělení místa pro zákazníky a zázemí pro zaměstnance. Poslední položkou jsou náklady na propagaci. Celkové počáteční náklady činí 1 471 597 Kč a jsou přehledně vyobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 12 - Počáteční náklady

	Položka	Množství v ks	Cena za ks	Cena celkem
Celkové počáteční náklady	Slepice	30	180 Kč	5 400 Kč
	Koza	5	1 000 Kč	5 000 Kč
	Ovce	5	1 000 Kč	5 000 Kč
	Kurník a výběh pro slepice	1	29 077 Kč	29 077 Kč
	Příbytek a výběh pro kozy a ovce	1	47 000 Kč	47 000 Kč
	Vybavení na výrobu produktů	1	80 890 Kč	80 890 Kč
	Mobilní dům	2	559 000 Kč	1 118 000 Kč
	Vybavení mobilního domu	2	14 865 Kč	29 730 Kč
	Rekonstrukce domu	1	150 000 Kč	150 000 Kč
	Propagace – letáky	1 000	1,5 Kč	1 500 Kč
Náklady celkem				1 471 597 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.7.2 Náklady na měsíční provoz

Náklady na měsíční provoz jsou rozvrženy do několika skupin. První z nich jsou náklady na mzdy. Podnik bude zaměstnávat jednoho pracovníka na hlavní pracovní poměr a 3 pracovníky na dohodu o provedení práce. Jejich náplní práce se podrobně věnuje kapitola o personálním zabezpečení. Další položkou jsou náklady spojené se zvířaty, do kterých je počítáno pouze krmivo. Podestýlka pro zvířata bude sláma, která bude čerpána z vlastní výroby společnosti. Náklady na dodávku energií jsou vypočítány na základě průměru spotřeby energie a vody za den na osobu s úměrnou rezervou. Položka hygienické pomůcky zahrnuje prací prostředky, čisticí prostředky a toaletní papír. Náklady na výrobu živočišných výrobků jsou vypočítány na základě předpokládaných odbytů. Každý měsíc bude firma platit také výhodný balíček, který obsahuje mobilní tarif a internet. Ve druhém balíčku jsou započítány náklady na provoz webových stránek a s tím spojený rezervační systém. Všechny měsíční náklady jsou rozepsány v následující tabulce.

Tabulka 13 - Náklady na měsíční provoz

	Položka	Cena	Cena celkem
Mzdové náklady	Hlavní pracovní poměr	33 450 Kč	40 950 Kč
	Dohoda o provedení práce	7 500 Kč	
Náklady na zvířata	Krmivo pro slepice	1 000 Kč	3 000 Kč
	Krmivo pro ovce a kozy	2 000 Kč	
Náklady na dodávku energií	Vodné a stočné	3 500 Kč	8 200 Kč
	Elektrina	4 700 Kč	
Hygienické pomůcky	Prací a čisticí prostředky	500 Kč	800 Kč
	Toaletní papír	300 Kč	
Náklady na výrobu živočišných výrobků	Vakuové sáčky na výrobu mléčných výrobků	200 Kč	447 Kč
	Etikety	50 Kč	
	Syřidlo	40 Kč	
	Mlékárenská kultura	157 Kč	
Služby	Mobilní tarif + internet	600 Kč	1 000 Kč
	Web + rezervační systém	400 Kč	
Náklady celkem			54 397 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.7.3 Jednorázové roční náklady

Některé položky se budou účtovat pouze jednou ročně a je nutné je v tomto projektu uvést. První položkou je svoz komunálního odpadu. Tato částka se platí jednou ročně ke konci září. Další položkou je připouštění kozla ke kozám a berana k ovcím. Zvířata budou každý rok odčervena, což je dalším nákladem placeným jednou za rok. Poslední položkou jsou odpisy. V rámci toho projektu budou odepisovány pouze mobilní domy, které spadají do odpisové skupiny číslo 2. Mobilní domy budou odepisovány pomocí rovnoměrných odpisů po dobu 5 let. Odpisy jsou vyobrazeny v tabulce číslo 14 a jednorázové roční náklady v prvním roce podnikání jsou vyčísleny v tabulce číslo 15.

Tabulka 14 - Odpisy mobilního domu

Rok	Roční odpis	Zůstatková cena	Oprávky celkem
2022	61 490	497 510	61 490
2023	124 378	373 132	185 868
2024	124 378	248 754	310 246
2025	124 378	124 376	434 624
2026	124 377	0	559 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15 – Jednorázové roční náklady v prvním roce

Položka	Cena celkem
Komunální odpad	680 Kč
Připouštění	2 000 Kč
Odčervení	1 000 Kč
Odpisy	61 490 Kč
Náklady celkem	65 170 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.7.4 Výnosy

Jak již bylo zmíněno výše výnosy jsou počítány variantou optimistickou, realistickou a pesimistickou a jsou rozděleny dle sezónnosti. Hlavní sezóna je od května do září, sezóna vedlejší pak od října do dubna. Varianty jsou vypočítány na základě možného procentního odbytu, který je k nahlédnutí v následující tabulce.

Tabulka 16 – Možný odbyt vyjádřený v procentech

Položka	Maximální odbyt měsíčně	Optimistická		Realistická		Pesimistická	
		Hlavní sezóna	Vedlejší sezóna	Hlavní sezóna	Vedlejší sezóna	Hlavní sezóna	Vedlejší sezóna
Ubytování v mobilním domě	30 nocí	90 %	70 %	60 %	40 %	30 %	15 %
Ubytování v rodinném domě	30 nocí	90 %	80 %	60 %	50 %	30 %	20 %
Exkurze	336 osob	90 %	70 %	60 %	40 %	30 %	15 %
Kozí mléko	150 l	100 %	90 %	70 %	60 %	40 %	30 %
Kozí sýr	20 kg	100 %	90 %	70 %	60 %	40 %	30 %
Ovčí mléko	80 l	100 %	90 %	70 %	60 %	40 %	30 %
Ovčí sýr	15 kg	100 %	90 %	70 %	60 %	40 %	30 %
Vejce	900 ks	100 %	100 %	80 %	80 %	60 %	60 %

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládá se, že i mimo sezónu budou lidé využívat rodinný dům více než mobilní domy. Důvodem je hlavně to, že skupiny přátel vyhledávají ubytování i v zimních měsících. Stejně tak je tomu i s teambuildingovými akcemi, proto je zde počítáno s větší obsazeností než u mobilních domů, které budou zákazníci vyhledávat hlavně v sezóně.

Jelikož je produkce mléka a mléčných výrobků omezená, počítá se zde s vyšším procentem odbytu. Podobně je tomu i u vajec. Vejce lidé konzumují celoročně a kolem Vánoc a Velikonoc je spotřeba vajec větší než přes rok. Vánoce a Velikonoce v tomto projektu spadají do vedlejší sezóny. Předpokládá se, že i mimo sezónu bude odbyt vajec vyšší.

Dále je nutno brát v potaz nosnost slepic a dojnost koz a ovcí. V projektu se počítá s 900 vejci za měsíc, kdy každá slepice snese denně jedno vejce. Koza nadojí 1,5 až 4 litry mléka za den. V projektu je počítáno s 2 litry na den, 5 koz tedy nadojí měsíčně asi 300 litrů mléka. Dojnost ovce je o něco nižší, a to okolo 1,5 litru za den. V projektu je počítáno, že 5 ovcí nadojí 200 litrů měsíčně. Další důležitou informací pro tento projekt je, že na 1 kg sýra je potřeba 8 litrů mléka. Měsíčně bude vyráběno 20 kg kozího sýru a 15 kg sýru ovčího.

V následujících tabulkách jsou vypočítány výnosy pro všechny 3 možné scénáře.

Tabulka 17 – Výnosy za měsíc – optimistická varianta

Položka	Počet	Cena za jednotku	Cena celkem
V SEZÓNĚ			
Ubytování v mobilním domě č. 1 - noc	27	1 000 Kč	27 000 Kč
Ubytování v mobilním domě č. 2 - noc	27	1 000 Kč	27 000 Kč
Ubytování v rodinném domě – noc	27	2 500 Kč	67 500 Kč
Exkurze – osoba	302	70 Kč	21 140 Kč
Kozí mléko – litr	150	45 Kč	6 750 Kč
Kozí sýr – kilogram	20	450 Kč	9 000 Kč
Ovčí mléko – litr	80	50 Kč	4 000 Kč
Ovčí sýr – kilogram	15	480 Kč	7 200 Kč
Vejce – kus	900	5 Kč	4 500 Kč
Výnosy celkem			174 090 Kč
MIMO SEZÓNU			
Ubytování v mobilním domě č. 1 - noc	21	800 Kč	16 800 Kč
Ubytování v mobilním domě č. 2 - noc	21	800 Kč	16 800 Kč
Ubytování v rodinném domě – noc	24	2 000 Kč	48 000 Kč
Exkurze – osoba	235	70 Kč	16 450 Kč
Kozí mléko – litr	135	45 Kč	6 075 Kč
Kozí sýr – kilogram	18	450 Kč	8 100 Kč
Ovčí mléko – litr	72	50 Kč	3 600 Kč
Ovčí sýr – kilogram	14	480 Kč	6 720 Kč
Vejce – kus	900	5 Kč	4 500 Kč
Výnosy celkem			127 025 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18 – Výnosy za měsíc – realistická varianta

Položka	Počet	Cena za jednotku	Cena celkem
V SEZÓNĚ			
Ubytování v mobilním domě č. 1 - noc	18	1 000 Kč	18 000 Kč
Ubytování v mobilním domě č. 2 - noc	18	1 000 Kč	18 000 Kč
Ubytování v rodinném domě – noc	18	2 500 Kč	45 000 Kč
Exkurze – osoba	202	70 Kč	14 140 Kč
Kozí mléko – litr	105	45 Kč	4 725 Kč
Kozí sýr – kilogram	14	450 Kč	6 300 Kč
Ovčí mléko – litr	56	50 Kč	2 800 Kč
Ovčí sýr – kilogram	11	480 Kč	5 280 Kč
Vejsce – kus	720	5 Kč	3 600 Kč
Výnosy celkem			117 845 Kč
MIMO SEZÓNU			
Ubytování v mobilním domě č. 1 - noc	12	800 Kč	9 600 Kč
Ubytování v mobilním domě č. 2 - noc	12	800 Kč	9 600 Kč
Ubytování v rodinném domě – noc	15	2 000 Kč	30 000 Kč
Exkurze – osoba	134	70 Kč	9 380 Kč
Kozí mléko – litr	90	45 Kč	4 050 Kč
Kozí sýr – kilogram	12	450 Kč	5 400 Kč
Ovčí mléko – litr	48	50 Kč	2 400 Kč
Ovčí sýr – kilogram	9	480 Kč	4 320 Kč
Vejsce – kus	720	5 Kč	3 600 Kč
Výnosy celkem			78 350 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19 – Výnosy za měsíc – pesimistická varianta

Položka	Počet	Cena za jednotku	Cena celkem
V SEZÓNĚ			
Ubytování v mobilním domě č. 1 - noc	9	1 000 Kč	9 000 Kč
Ubytování v mobilním domě č. 2 - noc	9	1 000 Kč	9 000 Kč
Ubytování v rodinném domě – noc	9	2 500 Kč	22 500 Kč
Exkurze – osoba	101	70 Kč	7 070 Kč
Kozí mléko – litr	60	45 Kč	2 700 Kč
Kozí sýr – kilogram	8	450 Kč	3 600 Kč
Ovčí mléko – litr	32	50 Kč	1 600 Kč
Ovčí sýr – kilogram	6	480 Kč	2 880 Kč
Vejce – kus	540	5 Kč	2 700 Kč
Výnosy celkem			61 050 Kč
MIMO SEZÓNU			
Ubytování v mobilním domě č. 1 - noc	5	800 Kč	4 000 Kč
Ubytování v mobilním domě č. 2 - noc	5	800 Kč	4 000 Kč
Ubytování v rodinném domě – noc	6	2 000 Kč	12 000 Kč
Exkurze – osoba	67	70 Kč	4 690 Kč
Kozí mléko – litr	45	45 Kč	2 025 Kč
Kozí sýr – kilogram	6	450 Kč	2 700 Kč
Ovčí mléko – litr	24	50 Kč	1 200 Kč
Ovčí sýr – kilogram	5	480 Kč	2 400 Kč
Vejce – kus	540	5 Kč	2 700 Kč
Výnosy celkem			35 715 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výnosem farmy Náš Dvůr s. r. o. bude také prodej jehňat a kůzlat. V prvním roce bude počítáno s jedním mládětem na samici, jelikož po prvním oplození rodí většinou jedno mládě. V dalších letech rodí pak většinou dvě až tři. Roční výnosy v prvním roce podnikání jsou vyobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 20 – Jednorázové roční výnosy v první roce podnikání

Položka	Množství v ks	Cena za ks	Cena celkem
Jehně	5	1 000 Kč	5 000 Kč
Kůzle	5	1 000 Kč	5 000 Kč
Výnosy celkem			10 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.7.5 Výkaz zisku a ztráty

Výnosy byly počítány optimistickou, realistickou a pesimistickou variantou, proto budou tyto varianty zohledněny i ve výkazu zisku a ztráty, který bude vypočítán na 3 roky dopředu. Náklady a výnosy pro první rok podnikání byly již odhadnuty. Předpokládá se, že povědomí a zájem o pobyt na farmě během dalších let poroste. V dalších letech budou tedy předpokládané náklady a výnosy vyšší. V případě pesimistické varianty pak budou s výnosy klesat i určité náklady.

Optimistická varianta

V optimistické variantě je počítáno, že ve druhém roce bude nárůst výnosů o 3,6 % oproti prvnímu roku podnikání, ve 3. roce je pak 3,5% nárůst výnosů oproti roku druhému. Při větší návštěvnosti by se pak postupně zvedaly ve druhém a třetím roce náklady na dodávku energií. Již od druhého roku podnikání by tak firma zaměstnala dalšího pracovníka na dohodu o provedení práce. Z tabulky níže je patrné, že optimistická varianta přináší zisk již v prvním roce podnikání.

Tabulka 21 - Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta

Položka		1. rok	2. rok	3. rok
Náklady	Počáteční náklady	353 597 Kč	-	-
	Mzdové náklady	491 400 Kč	521 400 Kč	521 400 Kč
	Náklady na zvířata	39 000 Kč	39 000 Kč	39 000 Kč
	Náklady na dodávku energií a komunální odpad	99 080 Kč	105 080 Kč	109 880 Kč
	Hygienické pomůcky	9 600 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč
	Náklady na výrobu živočišných produktů	5 364 Kč	5 364 Kč	5 364 Kč
	Služby	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
	Odpisy	61 490 Kč	124 378 Kč	124 378 Kč
Náklady celkem		1 071 531 Kč	816 822 Kč	821 622 Kč
Výnosy	Ubytovací služby	1 178 700 Kč	1 226 400 Kč	1 274 100 Kč
	Exkurze	220 850 Kč	226 730 Kč	235 130 Kč
	Živočišné produkty	360 215 Kč	361 860 Kč	370 645 Kč
	Prodej jehňat a kůzlat	10 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
Výnosy celkem		1 769 765 Kč	1 834 990 Kč	1 899 875 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním		698 234 Kč	1 018 168 Kč	1 078 253 Kč
Základ daně		698 000 Kč	1 018 000 Kč	1 078 000 Kč
Daň z příjmu PO (19 %)		132 620 Kč	193 420 Kč	204 820 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění		565 614 Kč	824 748 Kč	873 433Kč
Kumulativní zisk/ztráta		565 614 Kč	1 390 362 Kč	2 263 795 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Realistická varianta

V realistické variantě bude firma vykazovat zisk již v prvním roce. Výnosy budou ve druhém roce podnikání vyšší o 127 070 Kč. Stejně tak se budou zvedat i náklady na dodávku energií. S dalším brigádníkem bude počítáno až od 3. roku podnikání, ve kterém

je předpokládán výnos o 71 700 Kč vyšší než v roce předchozím. Výsledek hospodaření na základě realistických odhadů je vyčíslený v tabulce číslo 22.

Tabulka 22 - Výkaz zisku a ztráty – realistická varianta

Položka		1. rok	2. rok	3. rok
Náklady	Počáteční náklady	353 597 Kč	-	-
	Mzdové náklady	491 400 Kč	491 400 Kč	521 400 Kč
	Náklady na zvířata	39 000 Kč	39 000 Kč	39 000 Kč
	Náklady na dodávku energií a komunální odpad	99 080 Kč	102 680 Kč	105 080 Kč
	Hygienické pomůcky	9 600 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč
	Náklady na výrobu živočišných produktů	5 364 Kč	5 364 Kč	5 364 Kč
	Služby	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
	Odpisy	61 490 Kč	124 378 Kč	124 378 Kč
Náklady celkem		1 071 531 Kč	784 442 Kč	816 822 Kč
Výnosy	Ubytovací služby	749 400 Kč	844 800 Kč	892 500 Kč
	Exkurze	136 360 Kč	141 890 Kč	150 290 Kč
	Živočišné produkty	251 915 Kč	268 055 Kč	283 655 Kč
	Prodej jehňat a kůzlat	10 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
Výnosy celkem		1 147 675 Kč	1 274 745 Kč	1 346 445 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním		76 144 Kč	490 303 Kč	529 623 Kč
Základ daně		76 000 Kč	490 000 Kč	529 000 Kč
Daň z příjmu PO (19 %)		14 440 Kč	93 100 Kč	100 510 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění		61 704 Kč	397 203 Kč	429 113 Kč
Kumulativní zisk/ztráta		61 704 Kč	458 907 Kč	888 020 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pesimistická varianta

Pesimistická varianta vykazuje velkou ztrátu, a to hlavně kvůli vyšším vstupním nákladům. V dalších letech by byla firma stále ve ztrátě, avšak ztráta je oproti prvnímu roku výrazně nižší. Je zde počítáno s konstantními výnosy. V souvislosti s nízkou

návštěvností farmy by byl propuštěn jeden pracovník na dohodu o provedení práce a snížily by se náklady na dodávku energií. V tomto případě by bylo vhodné vynaložit prostředky na propagaci, či oslovit agenturu, která na svém portálu propaguje ubytovací služby. Agentury si však účtují určité procento ze zisku. Možností je také podnikatelskou činnost ukončit. Výsledek hospodaření je vypočítán v následující tabulce.

Tabulka 23 - Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta

Položka		1. rok	2. rok	3. rok
Náklady	Počáteční náklady	353 597 Kč	-	-
	Mzdové náklady	491 400 Kč	461 400 Kč	461 400 Kč
	Náklady na zvířata	39 000 Kč	39 000 Kč	39 000 Kč
	Náklady na dodávku energií a komunální odpad	99 080 Kč	93 000 Kč	93 000 Kč
	Hygienické pomůcky	9 600 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč
	Náklady na výrobu živočišných produktů	5 364 Kč	5 364 Kč	5 364 Kč
	Služby	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
	Odpisy	61 490 Kč	124 378 Kč	124 378 Kč
Náklady celkem		1 071 531 Kč	744 742 Kč	744 742 Kč
Výnosy	Ubytovací služby	342 500 Kč	342 500 Kč	342 500 Kč
	Exkurze	68 180 Kč	68 180 Kč	68 180 Kč
	Živočišné produkty	144 575 Kč	144 575 Kč	144 575 Kč
	Prodej jehňat a kůzlat	10 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
Výnosy celkem		565 255 Kč	575 255 Kč	575 255 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním		-506 276 Kč	-169 487 Kč	-169 487 Kč
Daň z příjmu PO (19 %)		0	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění		-506 276 Kč	-169 487 Kč	-169 487 Kč
Kumulativní zisk/ztráta		-506 276 Kč	-675 763 Kč	-845 250 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.7.6 Výkaz cash flow

Cash flow je vypočítáno optimistickou, realistickou i pesimistickou variantou. Varianty jsou vyobrazeny v následujících třech tabulkách.

Tabulka 24 - Cash flow – optimistická varianta

Položka		1. rok	2. rok	3. rok
Příjmy	Počáteční stav peněžních prostředků	-	1 141 724 Kč	2 151 650 Kč
	Ubytovací služby	1 178 700 Kč	1 226 400 Kč	1 274 100 Kč
	Exkurze	220 850 Kč	226 730 Kč	235 130 Kč
	Živočišné produkty	360 215 Kč	361 860 Kč	370 645 Kč
	Prodej jehňat a kůzlat	10 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
	Vložený kapitál	1 500 000 Kč	-	-
Příjmy celkem		3 269 765 Kč	2 976 714 Kč	4 051 525 Kč
Výdaje	Počáteční výdaje	1 471 597 Kč	-	-
	Mzdové náklady	491 400 Kč	521 400 Kč	521 400 Kč
	Výdaje na zvířata	39 000 Kč	39 000 Kč	39 000 Kč
	Dodávka energií a komunální odpad	99 080 Kč	105 080 Kč	109 880 Kč
	Hygienické pomůcky	9 600 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč
	Výroba živočišných produktů	5 364 Kč	5 364 Kč	5 364 Kč
	Výdaje za služby	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
	Daň z příjmu za předchozí rok	-	132 620 Kč	193 420 Kč
Výdaje celkem		2 128 041 Kč	825 064 Kč	890 664 Kč
Konečný stav peněžních prostředků		1 141 724 Kč	2 151 650 Kč	3 160 861 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci optimistické varianty je patrné, že výše finančních prostředků je dostatečná a zároveň vložená částka 1 500 000 Kč se podnikateli vrátí během druhého roku podnikání.

Tabulka 25 - Cash flow – realistická varianta

Položka		1. rok	2. rok	3. rok
Příjmy	Počáteční stav peněžních prostředků	-	519 634 Kč	1 119 895 Kč
	Ubytovací služby	749 400 Kč	844 800 Kč	892 500 Kč
	Exkurze	136 360 Kč	141 890 Kč	150 290 Kč
	Živočišné produkty	251 915 Kč	268 055 Kč	283 655 Kč
	Prodej jehňat a kůzlat	10 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
	Vložený kapitál	1 500 000 Kč	-	-
Příjmy celkem		2 647 675 Kč	1 794 379 Kč	2 466 340 Kč
Výdaje	Počáteční výdaje	1 471 597 Kč	-	-
	Mzdové náklady	491 400 Kč	491 400 Kč	521 400 Kč
	Výdaje na zvířata	39 000 Kč	39 000 Kč	39 000 Kč
	Dodávka energií a komunální odpad	99 080 Kč	102 680 Kč	105 080 Kč
	Hygienické pomůcky	9 600 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč
	Výroba živočišných produktů	5 364 Kč	5 364 Kč	5 364 Kč
	Výdaje za služby	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
	Daň z příjmu za předchozí rok	-	14 440 Kč	93 100 Kč
Výdaje celkem		2 128 041 Kč	674 484 Kč	785 544 Kč
Konečný stav peněžních prostředků		519 634 Kč	1 119 895 Kč	1 680 796 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Realistická varianta cash flow vykazuje pozitivní nárůst peněžních prostředků každý rok a je s ní dále počítáno v kapitole vyhodnocení projektu.

Tabulka 26 - Cash flow – pesimistická varianta

Položka		1. rok	2. rok	3. rok
Příjmy	Počáteční stav peněžních prostředků	-	-62 786 Kč	-107 895Kč
	Ubytovací služby	342 500 Kč	342 500 Kč	342 500 Kč
	Exkurze	68 180 Kč	68 180 Kč	68 180 Kč
	Živočišné produkty	144 575 Kč	144 575 Kč	144 575 Kč
	Prodej jehňat a kůzlat	10 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
	Vložený kapitál	1 500 000 Kč	-	-
Příjmy celkem		2 065 255 Kč	512 469 Kč	467 360 Kč
Výdaje	Počáteční výdaje	1 471 597 Kč	-	-
	Mzdové náklady	491 400 Kč	461 400 Kč	461 400 Kč
	Výdaje na zvířata	39 000 Kč	39 000 Kč	39 000 Kč
	Dodávka energií a komunální odpad	99 080 Kč	93 000 Kč	93 000 Kč
	Hygienické pomůcky	9 600 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč
	Výroba živočišných produktů	5 364 Kč	5 364 Kč	5 364 Kč
	Výdaje za služby	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
	Daň z příjmu za předchozí rok	-	-	-
Výdaje celkem		2 128 041 Kč	620 364 Kč	620 364 Kč
Konečný stav peněžních prostředků		-62 786 Kč	-107 895Kč	-153 004 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pesimistická varianta cash flow potvrzuje dříve vypočítaný výsledek hospodaření, který je záporný. I v tomto případě se konečný stav peněžních prostředků každoročně snižuje.

4.8 Analýza rizik

V následující tabulce jsou vyobrazena možná rizika, jejich významnost a preventivní opatření. Významnost byla určena na základě závažnosti dopadu, přičemž rizika s významností 5 jsou pro tento projekt katastrofální, a proto je nutné jim věnovat největší pozornost. Na druhou stranu rizika s hodnotou 1 jsou nejméně závažná a s pomocí preventivních opatření je snadné je vyřešit.

Tabulka 27 - Rizika a preventivní opatření

Číslo	Riziko	Významnost*	Preventivní opatření
1.	Příchod nových konkurentů	3	Investice do marketingu, rozšíření nabízených služeb
2.	Snížení poptávky v důsledku hospodářské recese	2	Podpora prodeje služeb, investice do marketingu
3.	Nespokojenost zákazníků s poskytovanými službami	5	Úprava konceptu nabízených služeb, zjišťování názoru zákazníků
4.	Legislativní změny	3	Pozorování změn v legislativě, vytvoření finančních rezerv, předvídání budoucího vývoje
5.	Nemoci hospodářských zvířat	4	Pravidelné i nahodilé kontroly zdravotního stavu
6.	Výpadek dodavatele	1	Pozorování trhu dodavatelů, možnost rychlé změny dodavatele, nákup ve velkoobchodě

*) 1- nejnižší, 5- nejvyšší

Zdroj: vlastní zpracování

Příchod nových konkurentů je nutné očekávat. Na trh mohou vstoupit s podobnými či pro některé zákazníky zajímavějšími službami. Preventivním opatřením budou investice do marketingu a rozšíření či úprava stávajících služeb. Reklama je nejjednodušším způsobem, jak šířit povědomí o firmě a nalákat tak další zákazníky. Zde by bylo možné

využít externích portálů pro ubytovací služby, například booking.com, přes které by farma Náš Dvůr s. r. o. mohla získat nové zákazníky.

Se sníženou poptávkou v důsledku hospodářské recese musí podnik počítat hlavně ve spojení s koronavirovou pandemií. Krize by mohla velmi negativně ovlivnit poptávku po nabízených službách, zejména ubytovacích. Preventivním opatřením podniku je stejně jako u předchozího rizika podpora marketingu a podpora prodeje služeb.

Jako třetí riziko s největší významností je uvedena nespokojenost zákazníků se službami, které bude firma poskytovat. V případě tohoto projektu by se jednalo o nezáměr nabízeného typu ubytování či pro někoho nezajímavé exkurze. Firma by tak měla mít připravený náhradní plán na úpravu konceptu nabízených služeb. Pomocí dotazníkového šetření je možné zjistit, zda jsou zákazníci se službami spokojeni.

Dalším rizikem jsou legislativní změny. Ty je neustále nutné pozorovat a předvídat, jaký další vývoj nastane. Vytvořením finanční rezervy je pak možné zmírnit ekonomické dopady tohoto rizika.

Nemocem hospodářských zvířat je možné předejít pravidelnými a nahodilými kontrolami, které budou hledat i přítomnost různých genetických vad, které by mohly negativně ovlivnit vývoj zvířat.

U výpadku dodavatele je významnost na stupni 1. Je to způsobeno velkým množstvím dodavatelů na trhu, kteří firmě dávají možnost rychlé náhrady. Pomocí analýzy dodavatelů je vhodné vybrat primárního a náhradního dodavatele.

4.9 Vyhodnocení projektu

K vyhodnocení projektu bude využit ukazatel rentability vlastního kapitálu a doba návratnosti investice. Finanční ukazatele budou vypočítány pro realistickou variantu.

4.9.1 Rentabilita vlastního kapitálu

Tabulka 28 - Rentabilita vlastního kapitálu

	1. rok	2. rok	3. rok
EAT	61 704 Kč	397 203 Kč	429 113 Kč
Vlastní kapitál	1 500 000 Kč	519 634 Kč	1 119 895 Kč
ROE (%)	4,1	76,4	38,3

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky výše je patrné, že v prvním roce je rentabilita vlastního kapitálu 4,1 %. Důvodem je nižší zisk a zároveň vyšší částka vlastního kapitálu. Ve druhém roce podnikání ROE dosahuje 76,4 % a ve třetím roce došlo k poklesu hodnoty, a to na 38,3 %. Důvodem nižší rentability je držení zisku. V ideálním případě by během let došlo k přerozdělení zisku nebo k investování do dalšího vývoje podnikání.

4.9.2 Doba návratnosti

Rovnice 8 - Doba návratnosti investice

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{1\,500\,000}{1\,106\,775} = 1,4 \quad (8)$$

Doba návratnosti byla vypočítána statickou metodou. V čitateli je částka, která byla do společnosti vložena a ve jmenovateli je průměrné cash flow z prvních třech let podnikání. Bylo zjištěno, že doba návratnosti pro realistickou variantu by trvala 1 rok a 4 měsíce.

5 Závěr

Firma se doposud zabývala chovem a následným prodejem masného skotu. Podnikatelský projekt se zaměřuje na rozšíření společnosti o agroturistické služby. Hlavní podnikatelskou činností je poskytování ubytovacích služeb. Hosté se budou moci ubytovat v rodinném domě, který disponuje 12 lůžky nebo ve dřevěném mobilním domě, který je vhodný pro 2-4 osoby. Dále je počítáno s pořízením nosných slepic a dojných koz a ovcí. Vedlejší činností farmy je pak možnost exkurze a prodej živočišných výrobků vyrobených přímo na farmě. V projektu je počítáno s jedním zaměstnancem na hlavní pracovní poměr a se třemi pracovníky na dohodu o provedení práce.

Do projektu bude vložen kapitál 1 500 000 Kč z vlastních zdrojů majitele. Tato částka plně pokryje počáteční náklady, které budou vynaloženy především na pořízení hospodářských zvířat a jejich příbytky, pořízení a vybavení mobilních domů a drobné úpravy domu.

Ve finančním plánu byly nejprve vypočítány počáteční náklady a náklady na měsíční provoz. Měsíční výnosy pak byly počítány optimistickou, realistickou a pesimistickou variantou s ohledem na sezónnost. Hlavní sezóna je od května do září a vedlejší sezóna od října do dubna. Následně byl pro všechny tři možné scénáře sestaven výkaz zisku a ztráty na 3 roky dopředu. Výsledek hospodaření optimistické a realistické varianty je kladný. V případě pesimistické varianty by firma byla ve ztrátě ve všech 3 letech podnikání. Dále je v práci vyobrazeno cash flow na první 3 roky podnikání, které je též počítáno optimistickou, realistickou a pesimistickou variantou.

Na základě informací z výkazu zisku a ztráty a z výkazu cash flow byl projekt vyhodnocen pro realistickou variantu. K vyhodnocení byl použit ukazatel rentability vlastního kapitálu a doba návratnosti. Rentabilita vlastního kapitálu by v prvním roce byla 4,1 %, ve druhém roce 76,4 % a ve třetím roce 38,3 %. Investované peníze by se podnikateli vrátily zhruba za 1 rok a 4 měsíce. Z výše uvedených výsledků je projekt vhodné realizovat.

6 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

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

SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2007. *Podnikatelský plán*. Vysoká škola ekonomická v Praze: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1263-1.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.

KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv, 2018. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.

BLACKWELL, Edward, 1993. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International. ISBN 80-901454-1-8.

ŘÍMOVSKÁ, Pavla, 2014. *Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů*. Praha: Česká zemědělská univerzita. ISBN 978-80-213-1828-1.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Maria REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0407-9.

ŠIMKOVÁ, Eva, 2008. *Manažerské a marketingové přístupy ve venkovské turistice*. Hradec Králové: GAUDEAMUS. ISBN 978-80-7041-586-3.

KORÁB, Vojtěch, Marek MIHALISKO a Jana VAŠKOVIČOVÁ, 2008. *Založení a řízení podniků*. Brno: Akademické Nakladatelství Cerm. ISBN 978-80-214-3792-0.

FOTR, Jiří, 1992. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. Praha: Eurovia. ISBN 80-901186-0-7.

HISRICH, Robert a Michael PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-6.

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

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0689-9.

SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a kolektiv, 2015. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.

Zákon 89/2012 Sb., Občanský zákoník

Zákon 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání

Zákon 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech

Internetové zdroje

GALVASOVÁ, Iva a kolektiv, 2008. *Průmysl cestovního ruchu* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 2019-12-2]. ISBN 978-80-87147-06-1. Dostupné z: https://www.academia.edu/13694873/Pr%C5%AFmysl_cestovn%C3%ADho_ruchu

BABINSKÝ, Miroslav, rok neuveden. *Tvorba a implementácia kompletného podnikateľského projektu v agrosektore* [online]. [cit. 2021-1-20]. Dostupné z: <http://www.tik.sk/projekty/vinohradnictvo-a-vinarstvo/i-kolo/tvorba-a-implementacia-kompletneho-podnikatelskeho-projektu-v-agrosektore/?fbclid=IwAR3GkPFZ73JUL9AqortSt3pjHbgiKkec6EEqVluU4hrA9uisZfB4zt8G0Lg>

ČÚZK, Nahlížení do katastru nemovitostí [online]. [cit. 2021-2-04]. <http://sgi-nahlizenidokn.cuzk.cz/marushka/default.aspx?themeid=3&&MarQueryId=2EDA9E08&MarQParam0=1073328506&MarQParamCount=1&MarWindowName=Marushka>

ČÚZK, Nahlížení do katastru nemovitostí [online]. [cit. 2021-2-04]. https://nahliznidokn.cuzk.cz/ZobrazObjekt.aspx?encrypted=jd0_TE-1Cyt2zUrvFzIC3a-D44KvjSFrqE9oHXUbNqbc-CBXLiefoiD1r2Ad69qySkOBp0s9s8PqzbC1q5L_wtVZshDP-ZUNTVSUPGckaS9eSlmMippMokn5QgxfVcFH0v2UYy4MyPTfTdg-b8vw==

STÁTNI VETERINÁRNÍ SPRÁVA [online]. [cit. 2021-2-06]. Dostupné z: <https://www.svscr.cz/pozadavky-na-minimlekarny-male-vyrobnny-syru-pripadne-dalsich-mlecných-vyrobku/>

ČSÚ [online]. [cit. 2021-2-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/porovnani-kraju>

ČSÚ, VEŘENÁ DATABÁZE [online]. [cit. 2021-2-06]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM06&katalog=30853&z=T&f=TABULKA&str=v95&c=v147~8__RP2009

CHYTRÉ DOTACE [online]. [cit. 2021-2-08]. Dostupné z: <https://www.chytre-dotace.com/dotace-pro-zemedelce/podpora-agroturistiky>

CHYTRÉ DOTACE [online]. [cit. 2021-2-08]. Dostupné z: <https://www.chytre-dotace.com/dotace-pro-zemedelce/investice-do-zemedelskych-podniku>

ČSÚ [online]. [cit. 2021-2-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2020-byla-32->

ČSÚ [online]. [cit. 2021-2-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2020>

ČSÚ [online]. [cit. 2021-2-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/122733528/crucr123120_410.xlsx/add57e01-7f4c-4ab3-a2be-cb72db33e2fd?version=1.1

ČSÚ [online]. [cit. 2021-2-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/122733528/crucr123120_410.xlsx/add57e01-7f4c-4ab3-a2be-cb72db33e2fd?version=1.1

IJC DOMY [online]. [cit. 2021-3-04]. Dostupné z: <https://www.mobilnidomy-kolin.cz/xmobilheim--novy-thermowood-bunkbed-10-400>

7 Přílohy

<i>Příloha 1 - Titulní strana</i>	<i>81</i>
<i>Příloha 2 - Fotografie mobilního domu</i>	<i>82</i>
<i>Příloha 3 - Přehled pozemků</i>	<i>83</i>
<i>Příloha 4 - Počáteční náklady spojené s pořízením slepic a jejich chovem</i>	<i>86</i>
<i>Příloha 5 - Počáteční náklady spojené s pořízením ovcí a koz a jejich chovem.....</i>	<i>87</i>
<i>Příloha 6 - Počáteční náklady spojené s pořízením vybavení na výrobu živočišných produktů</i>	<i>87</i>
<i>Příloha 7 - Počáteční náklady spojené s mobilními domy a jejich vybavení.....</i>	<i>88</i>

Příloha 1 - Titulní strana

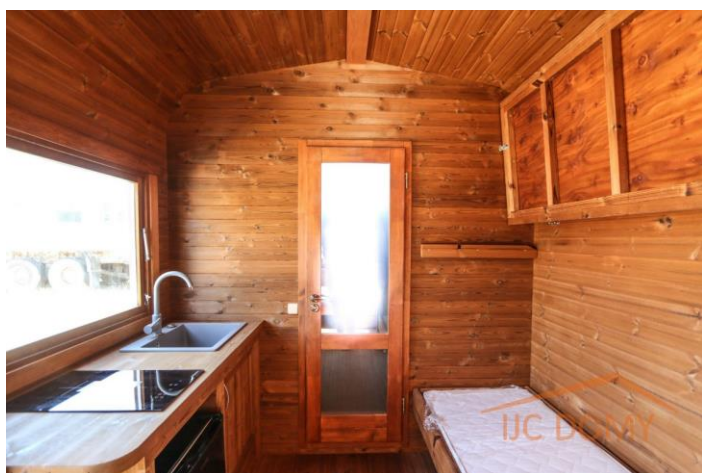
Obchodní název:	Náš Dvůr s. r. o.
Sídlo firmy:	Držovice 12, 411 45, Ústěk
Právní forma podnikání:	společnost s ručením omezeným
Kontakt:	Patrik Šeba patrik.seba@seznam.cz
IČO:	03760651
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Webová stránka:	www.farmanasdvr.cz
Základní kapitál:	1 500 000 Kč
Datum založení:	1. 1. 2022

Obrázek 2 – Logo firmy



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 - Fotografie mobilního domu



Zdroj: IJC DOMY

Příloha 3 - Přehled pozemků

Parcelní číslo	Výměra v m²	Druh pozemku	Způsob využití
25/1 (stavba)	660 (266,6)	zastavěná plocha a nádvoří	
25/2	769	zastavěná plocha a nádvoří	zbořeniště
28	235	zastavěná plocha a nádvoří	zbořeniště
29	305	zastavěná plocha a nádvoří	zbořeniště
63	51	zastavěná plocha a nádvoří	zbořeniště
35	3 847	ostatní plocha	neplodná půda
37	11 599	ostatní plocha	manipulační plocha
38	241	trvalý travní porost	
39	2 001	ostatní plocha	manipulační plocha
41	220	trvalý travní porost	
43	557	trvalý travní porost	
44	1 554	ostatní plocha	neplodná půda
77/1	26	ostatní plocha	neplodná půda
77/2	63	ostatní plocha	neplodná půda
78	644	trvalý travní porost	
79/1	7 702	ostatní plocha	manipulační plocha
79/2	693	zahrada	
85/1	11 211	trvalý travní porost	
85/2	175	trvalý travní porost	
91/4	1 360	trvalý travní porost	
91/5	115	ostatní plocha	neplodná půda
93	129	ostatní plocha	neplodná půda
97/2	1 032	orná půda	
97/3	827	trvalý travní porost	
100/5	180	ostatní plocha	neplodná půda
101/1	1 618	trvalý travní porost	
105	2 762	trvalý travní porost	
108/2	2 388	ostatní plocha	neplodná půda
108/3	378	ostatní plocha	neplodná půda
109/1	5 986	orná půda	
109/8	3 110	orná půda	
109/9	30 975	orná půda	
109/10	166	ostatní plocha	manipulační plocha
113/1	27 099	orná půda	
113/4	3 028	orná půda	
114	201	ostatní plocha	neplodná plocha
115/3	1 079	trvalý travní porost	
115/6	1 219	trvalý travní porost	

115/7	3 965	lesní pozemek	
120/1	8 624	trvalý travní porost	
120/3	24 460	trvalý travní porost	
121/2	1 712	trvalý travní porost	
126/2	450	trvalý travní porost	
127	1 152	trvalý travní porost	
129/2	6 000	trvalý travní porost	
131	1 605	ostatní plocha	neplodná půda
551	41 132	ovocný sad	
555	928	trvalý travní porost	
557/1	16 055	trvalý travní porost	
564	478	trvalý travní porost	
570	1 518	trvalý travní porost	
574/1	1 921	trvalý travní porost	
574/2	5 279	trvalý travní porost	
574/3	1 968	trvalý travní porost	
596/2	1 851	trvalý travní porost	
608/4	1 229	trvalý travní porost	
609	478	ostatní plocha	neplodná půda
690	2 439	trvalý travní porost	
691	277	trvalý travní porost	
692	5 611	trvalý travní porost	
694	4 197	trvalý travní porost	
697	1 867	trvalý travní porost	
699	396	trvalý travní porost	
701/1	7 161	trvalý travní porost	
701/2	7 042	trvalý travní porost	
711/2	998	ostatní plocha	neplodná plocha
711/3	657	ostatní plocha	ostatní komunikace
711/5	611	trvalý travní porost	
711/6	1123	trvalý travní porost	
711/7	461	ostatní plocha	neplodná půda
711/8	37	ostatní plocha	ostatní komunikace
711/9	333	trvalý travní porost	
711/10	2 970	trvalý travní porost	
711/11	15 107	trvalý travní porost	
711/12	3 762	trvalý travní porost	
711/13	6 586	trvalý travní porost	
711/15	3 053	trvalý travní porost	
711/18	4 919	trvalý travní porost	
711/21	881	trvalý travní porost	
711/26	322	trvalý travní porost	
711/27	500	trvalý travní porost	

711/28	706	trvalý travní porost	
714	288	orná půda	
715	14 668	orná půda	
716	6 082	orná půda	
719/1	31 830	orná půda	
719/6	72	orná půda	
719/7	8 502	orná půda	
719/9	3 388	orná půda	
720	101	orná půda	
721	439	orná půda	
722	388	orná půda	
723	9 518	orná půda	
724/2	125	orná půda	
725	1 100	orná půda	
730	137	orná půda	
731	4 197	orná půda	
753	5 524	orná půda	
754/1	338	ostatní plocha	neplodná plocha
755	349	orná půda	
770/2	617	trvalý travní porost	
787	1 765	trvalý travní porost	
794/12	241	trvalý travní porost	
1097/2	1 947	ostatní plocha	ostatní komunikace
1099	159	ostatní plocha	ostatní komunikace
1113	1 222	orná půda	
1116	151	ostatní plocha	ostatní komunikace
1154	183	trvalý travní porost	
1156	43	trvalý travní porost	
1204	66	ostatní plocha	ostatní komunikace

Zdroj: vlastní zpracování, dle Nahlížení do katastru nemovitostí

Příloha 4 - Počáteční náklady spojené s pořízením slepic a jejich chovem

	Položka	Množství v ks	Cena za ks	Cena celkem	
Počáteční náklady spojené s pořízením slepice a jejich chovem	Slepice	30	180 Kč	5 400 Kč	
	VÝBĚH				
	Plot 50 m	1	4 600 Kč	4 600 Kč	
	Sloupek	10	180 Kč	1 800 Kč	
	Vázací drát 50 m	1	43 Kč	43 Kč	
	Napínací drát 52 m	1	120 Kč	120 Kč	
	Držáky – balení 10 ks	1	26 Kč	26 Kč	
	Napínací element – balení 10 ks	1	100 Kč	100 Kč	
	Beton 40 kg	1	120 Kč	120 Kč	
	Branka	1	2 700 Kč	2 700 Kč	
	Vrták na sloupky	1	490 Kč	490 Kč	
	KURNÍK				
	Panty na okna a dveře	1	160 Kč	160 Kč	
	Paleta 120x80 cm	20	75 Kč	1 500 Kč	
	Polystyren 55 m ²	1	3 630 Kč	3 630 Kč	
	Podkladové desky 30 m ²	1	2 800 Kč	2 800 Kč	
	Okno	4	500 Kč	2 000 Kč	
	Síť 5x10m	1	100 Kč	100 Kč	
	Automatická dvířka	1	1 200 Kč	1 200 Kč	
	Prkno 18x95x5000 mm	64	25 Kč	1 600 Kč	
	Prkno 18x95x3000 mm	64	20 Kč	1 280 Kč	
	Hranol 60x80x5000 mm	4	85 Kč	340 Kč	
	Hranol 60x80x3000 mm	4	51 Kč	204 Kč	
	Hranol 60x80x2000 mm	12	42 Kč	504 Kč	
	Plechová střecha 15 m ²	1	1 300 Kč	1 300 Kč	
	Trusník	5	200 Kč	1 000 Kč	
	Krmítko	2	200 Kč	400 Kč	
	Napáječka	5	70 Kč	350 Kč	
	Zámek	1	200 Kč	200 Kč	
	Hřebíky – balení 100 ks	2	40 Kč	80 Kč	
	Náklady celkem				34 447 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 - Počáteční náklady spojené s pořízením ovcí a koz a jejich chovem

	Položka	Množství v ks	Cena za ks	Cena celkem
Počáteční náklady spojené s pořízením ovcí a koz a jejich chovem	Koza	5	1 000 Kč	5 000 Kč
	Ovce	5	1 000 Kč	5 000 Kč
	Seník	1	2 000 Kč	2 000 Kč
	Napáječka	2	500 Kč	1 000 Kč
	Příbytek	2	20 000 Kč	40 000 Kč
	Sada – ohradník	1	4 000 Kč	4 000 Kč
Náklady celkem				57 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6 - Počáteční náklady spojené s pořízením vybavení na výrobu živočišných produktů

	Položka	Množství v ks	Cena za ks	Cena celkem
Počáteční náklady spojené s pořízením vybavení na výrobu živočišných produktů	Plato na vejce na 10ks	100	4 Kč	400 Kč
	Lahev na mléko na 1 l	200	25 Kč	2 500 Kč
	Nerezový kbelík na mléko	4	250 Kč	1 000 Kč
	Hrnc na vaření	2	1 200 Kč	2 400 Kč
	Sýrařský stůl	1	17 500 Kč	17 500 Kč
	Nerezový regál	2	2 000 Kč	4 000 Kč
	Chladicí box	1	15 000 Kč	15 000 Kč
	Chladicí pult	1	13 000 Kč	13 000 Kč
	Lis na výrobu sýru	1	3 000 Kč	3 000 Kč
	Pasterizátor mléka	1	15 000 Kč	15 000 Kč
	Sýrařská plachta	4	115 Kč	460 Kč
	Kuchyňské náčiní	1	2 000 Kč	2 000 Kč
	Sada forem na sýry	1	1 700 Kč	1 700 Kč
	Potravinový teploměr	1	430 Kč	430 Kč
Svářečka fólií	1	2 500Kč	2 500 Kč	
Náklady celkem				80 890 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 - Počáteční náklady spojené s mobilními domy a jejich vybavení

	Položka	Množství v ks	Cena za ks	Cena celkem
Počáteční náklady spojené s mobilními domy a jejich vybavení	Mobilní dům	2	559 000 Kč	1 118 000 Kč
	Matrace 140x200	2	2 200 Kč	4 400 Kč
	Matrace 90x200	4	800 Kč	3 200 Kč
	Peřina	8	300 Kč	2 400 Kč
	Polštář	8	100 Kč	800 Kč
	Povlečení	16	265 Kč	4 240 Kč
	Prostěradlo 140x200	4	149 Kč	596 Kč
	Prostěradlo 90x200	8	112 Kč	896 Kč
	Ručník	16	17 Kč	272 Kč
	Osuška	16	62 Kč	992 Kč
	Zahradní stůl a židle	2	3 000 Kč	6 000 Kč
	Dávkovač na mýdlo	2	15 Kč	30 Kč
	Rychlovarná konvice	2	300 Kč	600 Kč
	Hrnc 3 l	2	200 Kč	400 Kč
	Hrnc 5 l	2	300 Kč	600 Kč
	Pánev	2	200 Kč	400 Kč
	Sada talířů	2	400 Kč	800 Kč
	Sklenice	12	12 Kč	144 Kč
	Hrnek	12	20 Kč	240 Kč
	Sada příborů	2	260 Kč	520 Kč
Sada kuchyňského náčiní	2	700 Kč	1 400 Kč	
Odpadkový koš	2	400 Kč	800 Kč	
Náklady celkem				1 147 730 Kč

Zdroj: vlastní zpracování