

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vliv business modelu na vývoj podniku

Lukáš Klement

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lukáš Klement

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Vliv business modelu na vývoj podniku

Název anglicky

The impact of a business model on the development of the enterprise

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je za použití manažerského simulátoru ověřit business modely malých farem v praxi a zhodnotit pomocí scénářů jednotlivé strategie predikovaného vývoje.

Metodika

Diplomová práce bude strukturována na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část diplomové práce popisuje problematiku business modelu, metody scénářů a použití simulčních modelů v managementu pomocí komparace relevantních literárních zdrojů.

Vlastní práce bude analyzovat konkrétní business modely farem za použití business model canvas, s použitím manažerského simulátoru budou navrženy možné scénáře budoucího vývoje. Podklady pro praktickou část budou sbírány pomocí dotazníkového šetření s doplněním polostrukturovaného rozhovoru.

Doporučený rozsah práce

50-60

Klíčová slova

business modely, manažerský simulátor, scénáře, management, zemědělský podnik

Doporučené zdroje informací

- AFUAH, Allan. Business models: a strategic management approach. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2004. ISBN 0-07-288364-2
- ALT, R., & ZIMMERMAN, H. D. (2001). Introduction to special section on business models. *Electronic Marketing*, 11(1), 3–9.
- BALABÁN, Miloš, FRÍČ, Pavol a Arnošt VESELÝ, ed. Riziková budoucnost: Devět scénářů vývoje české společnosti. Praha: Matfyzpress, 2010. ISBN 978-80-7378-110-1
- Barbieri, C., Mahoney, E., 2009. Why is diversification an attractive farm adjustment strategy? Insights from Texas farmers and ranchers. *J. Rural Stud.* 25 (1), 58–66.
- Hedman, J., Kalling, T. (2003): The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12, 49–59 doi:10.1057/
- HRON, J., TICHÁ, I. Strategické řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně-ekonomická fakulta, 2003. ISBN 80-213-0922-9
- JURÁŠKOVÁ, O. – HORŇÁK, P. (2012). Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada Publishing a.s., 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Pitrová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.3.2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Pitrové Ph.D. za praktické rady a vstřícnost při vedení práce. Také bych rád poděkoval podnikatelům, kteří mi poskytli data, která se stala podkladem pro vytvoření této práce. V neposlední řadě děkuji mé rodině za podporu.

Vliv business modelu na vývoj podniku

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na malé farmy hospodařící v ekologickém zemědělství a reaguje na problematiku udržitelnosti sektoru, na kterou uplatňuje moderní nástroje pro podporu rozhodování. Hodnota je zachycena přes bloky business modelu canvas, kde na základě nejsilnějšího prvku v celém podniku bude vytvořena další vývojová fáze podniku, při které dojde k restrukturalizaci modelu. Komplexní změny spočívají ve zvýšení efektivity a v diverzifikaci činností, odběratelů a dodavatelů, což má upevnit podnikání a snižovat riziko.

Výzkumná část práce kromě vytvoření nových vývojových etap hodnotí zkoumané podnikatelské struktury na základě business modelů a analyzuje modely z pohledu rizikovosti a efektivity, což odpovídá požadavkům Evropské unie na udržitelnost i požadavkům jednotlivých zemědělců, kteří jsou podrobeni výzkumu.

V závěru práce dojde ke zhodnocení jednotlivých farem na základě výzkumu, vícekriteriální analýzy a požadavků na udržitelnost a z této syntézy se vytvoří jednotné stanovisko charakterizující oblast zemědělství a pozici malých zemědělských subjektů odvětví ekologického zemědělství.

Klíčová slova: business model, diverzifikace, vícekriteriální analýza, ekologické zemědělství, vývojové etapy, scénáře

The impact of a business model on the development of the enterprise

Abstract

The thesis focuses on the small ecological farms and responds to the current problems related to the sustainability of the whole sector applying the modern instruments of the decision support. The value is captured via the block of the business model canvas. The next development stage, during which the model restructuralization will be held, is created on the basis of the strongest element of the whole enterprise. The complex changes depend on the increase of the efficiency and diversification of activities, customers and suppliers, that reinforces the business and lowers potential risks.

The research part of the thesis, apart from the creation of the new development stages, also evaluates the chosen business structures on the basis of the business models and analyses these models with respect to the requirements on sustainability issued by both European Union and the farmers themselves.

In the final conclusion of the thesis each farm is evaluated as per the research, multicriteria analysis and sustainability requirements. The final standpoint is made on the basis of this synthesis. The conclusion describes the agriculture sector and the position of the small agricultural subjects of ecological agriculture.

Keywords: business model, diversification, multicriteria analysis, ecological agriculture, development stages, scenarios

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika.....	14
2.2.1 Systémová dynamika	15
2.2.2 Metoda scénářů	15
2.2.3 Vícekriteriální analýza	18
3 Teoretická východiska	19
3.1 Business model.....	19
3.2 Diverzifikace v zemědělství	26
3.3 Aplikace diverzifikace.....	29
3.4 Diverzifikace a specifika pro malé podniky v ČR	30
3.5 Využití nástroje business modelu v řízení.....	31
3.6 Vývojové fáze podniku	33
4 Výzkumná část práce	36
4.1 Biofarma Sasov	36
4.1.1 Bloky Business modelu	37
4.1.2 Business model canvas Sasov	42
4.1.4 Hrozby pro farmu Sasov	44
4.1.5 Příležitosti pro farmu Sasov	45
4.1.8 Navrhovaný Business model canvas Sasov	52
4.1.9 Finanční analýza Sasov	54
4.2 Biofarma Podmokly	60
4.2.1 Bloky Business modelu	60
4.2.2 Business model canvas Podmokly	65
4.2.3 Hrozby pro farmu Podmokly	66
4.2.4 Příležitosti pro farmu Podmokly	66
4.2.5 Navrhovaný Business model canvas Podmokly	69
4.3 Biofarma Svinná.....	70
4.3.1 Bloky business modelu Svinná	70
4.3.2 Business model canvas Svinná	74
4.3.3 Hrozby pro farmu Svinná.....	75
4.3.4 Příležitosti pro farmu Svinná	76
4.3.5 Navrhovaný business model canvas Svinná	78
4.3.6 Finanční analýza Svinná	79
4.4 Scénáře farem.....	84

4.5	Vyhodnocení Kompromisní varianty	87
4.6	Průzkum zájmu studentů PEF ČZU o práci v zemědělství	93
5	Závěr.....	94
6	Přínos práce	97
7	Seznam použitých zdrojů	98
8	Seznam brázků	104
9	Seznam tabulek.....	104
10	Seznam grafů	104
Přílohy.....	106

Seznam použitých zkratk

B2B- označení pro obchodní komunikaci mezi dvěma společnostmi

EU- Evropská unie

SZP- Společná zemědělská politika

JZD- Jednotné zemědělské družstvo

ČSU- Český statistický úřad

HDP- Hrubý domácí produkt

ROA- Rentabilita aktiv

ROE- Rentabilita vlastního kapitálu

ROS- Rentabilita tržeb

ROCE- Rentabilita investovaného kapitálu

1 Úvod

Zemědělství je jednou z nejzákladnějších činností člověka, která je nezbytná k zabezpečení potravy pro život. V dnešní době zájem o zemědělství stále klesá, populace farmářů stárne, prosperita se ubírá spíše směrem zabezpečit produkci z jiných zdrojů a společnou zemědělskou politikou podporovat a zachraňovat nesoběstačné odvětví. V ČR se často setkáváme s neochotou spotřebitelů investovat do potravin. Je zapotřebí se tomuto problému věnovat a podporovat zemědělství v moderním pojetí. Moderní nástroje se pojí především s inovativními produkty. Stále upadající zemědělství potřebuje reformu, která by se zaměřila na moderní přístupy a metody podpory celého odvětví. V zemědělství je nutné využívat celospolečenské návyky podporované nástroji strategického řízení. Jednou z možností je využití konceptu business modelu.

Business model, známý také pod českým názvem obchodní model, je jeden z mnoha podnikatelských nástrojů, který zobrazuje obraz podniku. Nemusí být vždy zcela přesně definován, ale může být obsažen například v informační struktuře či psychologii firmy (Nielsen a další, 2014). Základem vymezení business modelu je jeho použití při strategickém rozhodování a úspěšné nastavení podnikových operací, které se podílí na chodu podniku. Celkový koncept se využívá k zobrazení potřeb podniku, napomáhajících k následným reakcím na řízení podniku, stanovení cílů a predikcím jeho budoucího vývoje. Vyhovující business model představuje konkurenční výhodu formovanou z toho, co se podnik o procesech dokáže dozvědět a jestli dokáže pochopit princip struktury (Osterwalder a kol., 2012).

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Pro výzkumnou část je práce zaměřena na tři subjekty podnikající v ekologickém zemědělství, na které se budou aplikovat moderní manažerské nástroje pro podporu rozhodování. Z východisek literární rešerše jsou business modely převedeny do praktických příkladů na základě informací získaných z hloubkových rozhovorů a veřejně dostupných informací. Následně provedený předvýzkum poslouží jako informační koš a příprava pro následný výzkum. Postupně jsou v práci řešena následující témata, která shrnují provedené kroky v práci:

- Zachycení hodnoty v zemědělství.
- Využití nástroje business modelu v zemědělství.
- Epicentrum podniku využít jako podmět pro další vývojovou fázi farmy.
- Zachytit možnou změnu v business modelu.
- Vliv diverzifikace na výkonost ekologického podnikání.
- Určení hrozeb a příležitostí pro další vývoj.

Hlavním cílem diplomové práce je využít uplatnění business modelu canvas v zemědělství. Práce vyhodnotí z epicentra, tedy klíčového stavebního bloku, jaké jsou možnosti směřování budoucích etap vývojového cyklu podnikání. Dále je cílem vytvořit měřitelné vícekriteriální hodnocení tří zkoumaných business modelů farem ekologického zemědělství vycházející z diverzifikace a efektivnosti.

Posledním krokem výzkumu je syntéza použitých nástrojů a informací a vytvoření postupů pro následné řešení dané kombinace nároků zkoumaných subjektů s požadavky na diverzifikaci vyplívajících z teoretických hledisek.

Hlavních závěrů je dosaženo pomocí dílčích témat, které jsou:

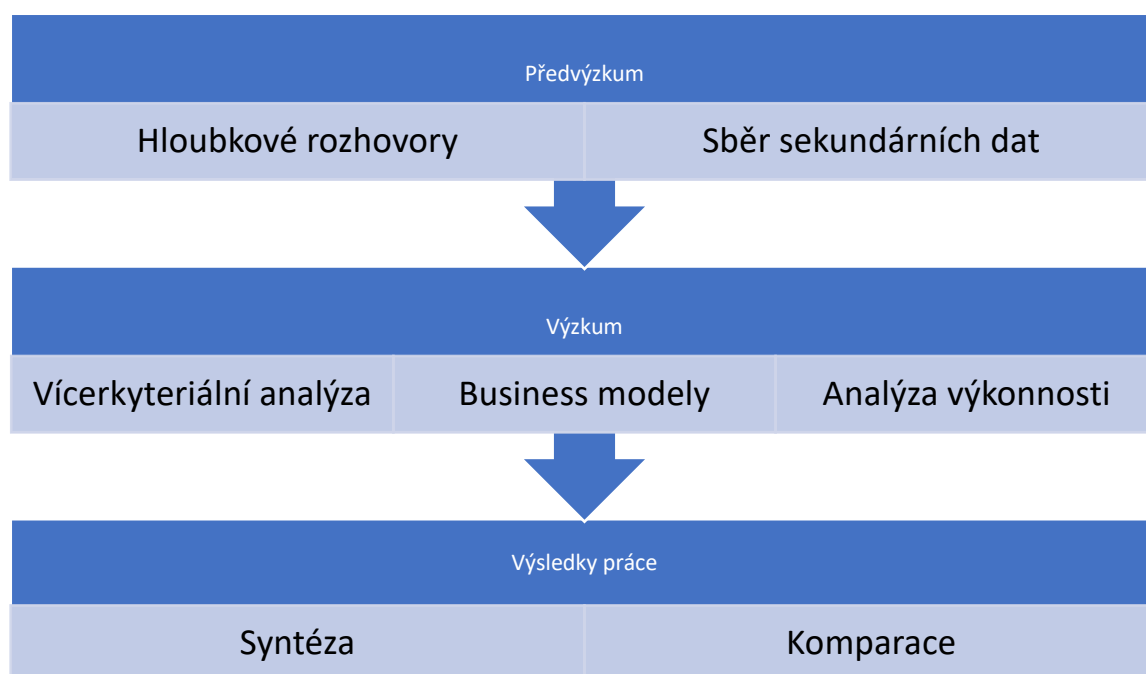
- Transformace zemědělského hospodářství do rámce který je možné hodnotit.
- Hodnocení efektivity v zemědělství.
- Společné charakteristiky zemědělských ekologických farem.
- Překážky v odvětví zemědělství.
- Vize zkoumaných farem.
- Testování business modelů.

Práce je zobrazením reálného stavu farem v období od září roku 2020 do konce února 2021 a vychází z dat získaných v tomto úseku.

2.2 Metodika

V první části výzkumu došlo ke sběru informací, které se dají dohledat, a následně ve hlubší spolupráci s farmáři k získávání informací přímo od jednotlivých subjektů na základě hloubkových rozhovorů. Struktura otázek byla pokládána tak, aby se farmář opravdu zamyslel a musel odpovídat celými větami, čímž vznikl prostor pro dotazování se na detaily. Soubor otázek se nachází v přílohách.

Obrázek 1: kroky metodiky - postup práce



Zdroj: vlastní zpracování

- V první části výzkumu došlo ke sběru sekundárních dat, následně ve hlubší spolupráci s farmáři k získávání primárních dat subjektů na základě hloubkových rozhovorů.

Metoda dotazování prostřednictvím rozhovorů byla u všech zkoumaných subjektů zpočátku vedena strukturovanou formou a následně dle specifik jednotlivých farmářů docházelo k získání podrobnějších informací.

Veřejně dostupné informace byly získány z publikací, článku a rozhovorů zaměřených na toto téma.

- Efektivita modelů je hodnocena pomocí finanční analýzy a efektivity v manažerském simulátoru Farmasim.

- Následně jsou vytvořeny premisy pro tvorbu hodnoty a vytvoření návrhů scénářů řešící případné krize. Dále jsou s pomocí konzultací s farmáři vytvořeny možné varianty řešení problému, které navazují na nový model vycházející ze stávajícího epicentra Business modelu.
- Poslední analytická část práce využívá vícekritériální analýzu metodou váženého součtu, skládající se z kritérií spojených s diverzifikací a s efektivností zkoumaných podnikání. V metodě je použita metoda pořadí pro stanovení vah kritérii, kde si pořadí určují samotní majitelé hospodářství.
- Okrajově je pro ověření použita anketa zaměřená na zájem studentů České zemědělské univerzity v Praze-o podnikatelské aktivity-v oboru zemědělství.

2.2.1 Systémová dynamika

Systémová dynamika je vědní disciplína zabývající se problematikou komplexních systémů v závislosti na dynamickém vývoji v čase. Pojem systém vysvětluje množiny prvků organizovaných do struktur, které modelují určité chování. Dynamika určuje evoluci nebo změnu v různých časových rozpětích. Systémová dynamika slouží k analýze systémů s vysokou detailností a snaží se pomocí výpočetní techniky docílit odhadu a vysvětlení závislosti mezi proměnnými. Systémová dynamika je spjata se systémovým myšlením, které rozšiřuje, jelikož lidský mozek není schopný pojmout tak obrovské množství dat zahrnující příčiny a důsledky v časovém nesouladu a nedokáže ani určit měřitelnost těchto změn. Cílem systémového myšlení je na základě paradigmatu poznat model a vyvodit z něj vzorce chování podle vlastního smyslu. Smyslem je najít v reálném systému vzorové chování, následně jej zobecnit a naučit se s ním pracovat, to je hlavním aktivem této vědní disciplíny (Andrašik, 2010).

2.2.2 Metoda scénářů

Plánování na základě předešlých získaných dat se začalo používat v 19. století k válečným účelům, ale přesah do ekonomickotechnického odvětví začal zkoumat až v 20. století Herрман Khan, který se snažil použitím kvantitativních metod zamezit cyklickým krizím. Následovala vlna budování závodů a metody pro předpověď trendů se začaly stávat nástroji pro vedení firmy. Strategické plánování se nyní v 21. století provádí pomocí výpočetní techniky, která je schopna pojmout současnou škálu oboru a dat.

Scénářem se rozumí určitý pohled na budoucí vývoj problematiky vytvořený na základě předešlých vzorů vývoje. Hlavním cílem tvorby scénářů je vytvořit ve strategickém managementu simulaci možných vývojů, zamezit tak rozhodování za nejistoty a vyhnout se krizovým rozhodnutím bez podložených dat. Nástrojem pro vytvoření predikce je prognózování, tedy metoda, jež se na základě trendu vývoje z minulosti snaží vymodelovat budoucí průběh. Prognózy mají oproti scénářům nedostatek možností, jak by mohl vývoj probíhat, jelikož předkládají pouze jednu nejpravděpodobnější variantu, která se vyvíjí od minulých dat. Naopak simulace se snaží vytvořit možnosti dopadů podle různých hypotéz a pracuje s imaginativními příběhy a průběhy. Metoda scénářů se snaží nejvíce pravděpodobné trendy využít jako jistotu, od které se vyvíjejí scénáře způsobené tzv. kritickou nejistotou, tedy z více trendů trendových simulací je možné vytvořit více scénářů. Přímý proces rozhodování je pomocí scénářů připraven analyzovat s předstihem dopady na podnik a v případě zlomového okamžiku rychleji jednat. Přínosem pro řízení podniku by měla být připravenost, úplné vyhnutí se krizovým situacím, anebo díky včasnému posouzení využití příležitosti k získání konkurenční výhody (Kaplan, 2006; Howard, a další, 1984).

Tvorba scénářů

Prvním aspektem, který je pro tvorbu zásadní, je určení cílového výsledku a přínosu pro podnikání. Na začátek je důležité zmínit, že cílem tvorby scénářů není vytváření nástrojů pro predikci budoucnosti nebo snaha docílit požadovaného chování, ale získání nástroje pro podporu porozumění dynamického vývoje budoucnosti. Scénáře nejsou tedy pomůcky, které lze vytvořit pouze v případě nejistot, ale je důležité je neustále aktualizovat a nezapomínat na významnost dynamiky ve strategickém plánování. Cílovým požadavkem by tedy mělo být vytvořit několik jednotlivých možností, jak by mohla vypadat budoucnost. Druhým krokem před tvorbou scénářů je zhodnocení zdrojů vstupujících do vývoje, tedy časové náročnosti, požadavků na personál, výše nákladů na tvorbu a na aplikaci. Jako výsledné zhodnocení předvýzkumu pro tvorbu scénáře by měl podnik mít jasný motiv, jaké budou požadavky na tvorbu a jak moc agregované jednotlivé scénáře vytvoří. Následná samotná tvorba scénáře je rozdělena do 8 kroků (Fotr Jiří, 2020).

- Specifikace problému řešeného pomocí scénářů.
- Výběr a stanovení účastníků tvorby scénářů.

- Identifikace hybných sil.
- Vlastní tvorba scénářů.
- Volba pojmenování scénářů a zpracování jejich příběhů.
- Komunikace a prezentace scénářů.
- Testování konzistence scénářů.
- Monitorování okolí a aktualizace vytvořených scénářů.

Specifikace problému řešeného pomocí scénářů

První fází je detailní specifikace kritérií pro danou oblast řešení. Do výchozího procesu spadá určení složitosti a významnosti kompletního výčtu scénářů, kde se vymezí náročnost na detailní zpracování. Dále se specifikuje délka časového horizontu, pro kterou bude moci být nástroj použit. Následuje výčet tzv. stakeholderů, což jsou účastníci, jež mohou být ovlivněni nebo naopak mohou ovlivnit vyčleněnou možnost scénáře. Celý proces je propojen se všemi účastníky figurujícími ve scénáři, jež v něm hrají podstatnou roli právě proto, že jsou schopni nejlépe podat informace o charakteru své činnosti a o možných překážkách při vytváření scénáře. Neopomenutelným faktem týkajícím se této problematiky je to, že často malí podnikatelé uvádějí, že tvorbu některého z nástrojů pro podporu podnikání nepotřebují, ačkoliv je tomu právě naopak. Malý podnik je více ohrožován a zvládnutí nejistot plynoucích z hybných sil je pro něj více ohrožující než pro větší podnik (Kaplan, 2006).

Výběr a stanovení účastníků tvorby scénářů

Tato část se snaží určit účastníky pro tvorbu s hlavním přínosem získání informací od relevantních zástupců skupin. Heiden (2005) tvrdí, že pro úspěšnou práci je zapotřebí vytvořit skupinu lidí, která by měla být zdrojem všech informací a mít zájem na vypracování řešení. Úkolem skupiny je získávat informace, dohlížet na dodržování dosavadního chodu, motivovat ostatní a hlavně vytvářet prostřední schopné pracovat se všemi možnostmi řešení (Heijden, 2005).

Identifikace hybných sil

Identifikace hybných sil je identifikace procesů, jevů, ukazatelů a faktorů, které mohou mít za následek změnu předpovězeného trendu, nebo mohou způsobit škálu nejistot způsobující dopad na budoucnost.

Postup identifikace je rozdělen do tří kroků. Prvním úkolem je rekapitulace všech možných událostí a trendů. Pro prvotní výběr se firma snaží analyzovat své okolí a identifikovat z něj možné faktory, k nimž by mohlo dojít, nebo ke kterým již došlo v minulosti.

2.2.3 Vícekriteriální analýza

Metoda vícekritériálního rozhodování na základě prvků posuzuje varianty z více hledisek, která jsou v podobě kritérií. Komplikované rozhodování posoudí poměrově podle hledisek a jejich důležitosti. Matematický aparát nejdříve uplatní informaci o podniku a srovná ho s dalšími variantami, které srovná s optimálním požadavkem analýzy. Následně se kooperují hodnocení variant z kritérií s váhami a na základě váženého součtu určí kompromisní variantu.

3 Teoretická východiska

3.1 Business model

Samotné business modely se používají už staletí, ale oproti dnešní době dříve neměly jasně stanovený ucelený název. Důvod je prostý, v minulosti nebyl zájem hledat formu tohoto nástroje podnikání. Tvrzení, že je business model používán už delší dobu, vychází z článku, kde bylo toto slovní spojení poprvé použito a autor už ji dále nezmiňuje (Drucker, 1954). Pojem se používá od padesátých let minulého století, kdy se začala řešit otázka informací a konkurenceschopnosti. S definováním a vymezením pojmu se sice mnoho autorů rozchází, ale ne nijak dramaticky. Aplikace a použití jsou méně náročné narozdíl od samotného definování pojmu. Autoři se rozchází pouze ve svých přístupech, jak dát modelu rámeček a jak jej slovně uchytit. Pro začátek bude zvolena definice z jediné české publikace řešící pouze business model a to „Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu“. Tato elementární definice vystihuje základní podstatu celého konceptu, ale je velice stručná (Osterwalder a kol., 2012). O další vymezení pojmu se snaží Andrea Oven (2015), která říká, že business model je obraz běhu podniku. Model rozděluje na dvě části: první část se zabývá procesem výroby či tvorby produktu a druhá část řeší prvky v průběhu prodeje. Následně jsou prvky provázány vazbami a navzájem se ovlivňují. Teece (2010) naopak vidí podstatu business modelu v pochopení cíle podnikání a také upozorňuje na důležitost lidského prvku na přidané hodnotě produktu. Lidský prvek zmiňuje na vyšších úrovních řízení spolu s technickým pokrokem. Také Braye (2010) se snaží pomocí business modelu objevit, kde v celém procesu vzniká jedinečnost a tedy již zmiňovaná tvorba hodnoty. Jako poslední bude zmíněn výrok Lewise, který stručně popsal model jako plán, jak vytvořit zisk. Ten tvrdí, že budoucnost ubírání firmy je úměrná kvalitě business modelu a použití internetu (Oven, 2015). Z toho vyplývá, že přestože je obchodní plán v každém oboru rozdílný vzhledem k oboru podnikání, jeho primární úloha zůstává všude stejná.

3.1.1 Business model Canvas

Pro představu, jak jsou jednotlivé interpretace business modelu popisovány, budou využity komponenty modelu canvas. Za jeho tvorbou stojí obchodní konzultant a teoretik švýcarského původu Alexander Osterwalder. Vytvořením canvas modelu autor definoval

jednotlivé složky obchodního modelu, které připodobňuje ke stavebním prvkům zachycujícím strukturu podniku. Tento model se rozděluje na 9 oblastí popisující podnikatelské prvky a vazby z teoretického hlediska a dělí se na 4 skupiny oblastí: zákazníky, infrastrukturu, nabídku a finance. Architektura modelu podle Nielsena a Lunda (2014) propojuje složky strategické, operační a taktické se zdroji, technologiemi, výrobními procesy i se zákazníky a vysvětluje jejich návaznost právě pomocí devíti stavebních pilířů.

Zákaznické segmenty

Prvním skupinou jsou „**zákaznické segmenty**“. Ty stojí na začátku, jelikož primárním impulsem obchodu je informace o trhu, na který vstupujeme nebo na kterém se už pohybujeme. Zde dochází k poznávání klientely z různých hledisek (např. geografického, psychologického, finančního) a business model se snaží nejvíce vystihnout danou skupinu. Trh prochází neustálými změnami a firma se musí rozhodovat, na co se zaměřit a čemu se naopak vyhnout. Segmenty se dají rozdělovat na masové, v nich jde o oslovení velké skupiny lidí a velkou roli tady hraje především univerzálnost. Naopak nikové¹ trhy se zaměřují na klientelu, která si svým chování na trhu vybírá produkty specializované a určené pro užší okruh poptávajících (Oterwalder a další, 2012). Jiným základem může být diverzifikace nabízeného portfolia pro zákazníky, tedy rozložení nabídky na různé nesouvisející druhy. Poslední bude zmíněna ještě segmentace trhu, kde se rozdělují zákazníci na základě identických zájmů, ale každé skupině se přiřazuje odlišné postavení. Tento komponent business modelu zjednodušeně řeší výběr cíleného trhu a poznání jeho vlastností (Jack, 2016).

Hodnotové nabídky

Druhý zmíněným stavebním prvkem jsou „**hodnotové nabídky**“, tedy kombinace zboží a služeb vytvářející pro zákazníka hodnotu jako celek. Pokud první stavební jednotka řešila, jak si vybrat trh, tak druhá by se dala charakterizovat jako odpověď na otázku „Proč by si nás měl zákazník vybrat?“. Velkou částí hodnotové nabídky je kombinace konkurenčních výhod, poskytovaná za účelem získat zákazníka a vytvořit pro něj nejvhodnější hodnotu. Je mnoho aspektů, kterými firmy přispívají k jedinečnosti

¹ Specifický trh neboli výklenek

produktů. Mimo jiné může unikátnost produktu utvářet celkovou image firmy. Práce v kapitole zmíní pouze základní hodnotové nabídky, ale různorodost ve vztahu k způsobu provádění činnosti podnikání bude subjektivní. Primární členění nabídky je kvalitativní a kvantitativní, kde kvalitativní řeší značku, marketing a kvantitativní naopak cenu či rychlost uvádění produktů na trh. Za zmínku stojí také budování značky, ke kterému se v dnešní době firmy začínají znovu vracet (Oterwalder, a další, 2012). Mnohé si zakládají na jménu z pohledu kvality, udržitelnosti s životním prostředím nebo například luxusnosti statku. V dnešní době je jedna z nejdůležitějších forem strategického managementu načasování uvedení výrobku na trh. Dobrým příkladem takého perfektního načasování je například firma Philip Morris, která přišla na trh s výrobkem Iqos, zařízením na odpařování tabáku, v době zavedení zákazu kouření v hospodách a stravovacích zařízeních (Philip Morris ČR, 2018). Oproti běžným cigaretám elektronické cigarety ve stravovacích zařízeních zakázány nebyly, a tak se Philip Morris ve spolupráci s majiteli restaurací a hospod, kteří nechtěli přijít o své zákazníky, podařilo vytvořit účinnou propagační kampaň. Hodnotu může také firma vytvářet doplňkovými službami k produktu, který je sice dražší, ale časově méně nákladný. Jako poslední bude zmíněn koncept zdarma. Jde o hodnotu, kterou dnes uplatňuje většina podnikání. Trendem jsou dnes audiovizuální služby a programy, kde nový uživatel dostane na 3 měsíce premium účet zdarma, ale zároveň si musí založit účet a přidat platební metodu (Spotify, 2020). Setkat se však můžeme i s druhým typem tohoto konceptu, kdy je produkt opravdu zdarma, neboť je financován z jiných zdrojů. Podmínkou může být, že službu dostanete zdarma, pokud získáte například další tři zákazníky. Výše zmíněné prvky jsou pouze výčtem základních praktik a často dochází k jejich vzájemnému kombinování, aby bylo docíleno co nejefektivnější hodnoty.

Kanál

Jako další základní kámen úspěšného business modelu bude popsáno propojení hodnotové nabídky se zákazníkem neboli „**kanál**“. Distribuční kanály pomáhají vytvořit povědomí o firmě, poskytnout potřebné zprávy zákazníkům a také informovat podnik po koncovém prodeji. Neméně důležité je vyselektovat informační mix, pomocí kterého bude přesun probíhat, například podle věkové struktury, demografického složení nebo podle velikosti oslovované skupiny. Kanály dle způsobu oslovení lze rozdělit na přímé, ty které působí záměrně bezprostředně na zákazníka, a nepřímé, kde jsou naopak zákazníci

oslovení pomocí zprostředkovatele, tedy různými agenturami. Pokud si představíme osu postupu přenosu informací po informačním kanálovém mixu, na prvním místě je získání povědomí a vybudování vztahu k firmě. Následuje fáze oslovení zákazníků, kde hraje velkou roli marketing a propagace samotné přidané hodnoty. Dalším stupněm je co nejjednodušeji umožnit zákazníkům zdroj nákupu. Tato fáze je spojená také s bezbariérovým webem, který je čitelný a lehce ovladatelný, ale nemusí jít samozřejmě pouze o bezbariérovost v internetovém prostředí, ale také o dobrou orientaci v kamenném obchodě. Předposlední fází je samotný prodej a poskytnutí zákazníkovi možnost odběru hodnotové nabídky. Poslední fází představuje konečná služba, případně další zákaznický servis pro kupujícího po prodeji (Oterwalder, a další, 2012; Luenendonk, 2019).

Vztahy se zákazníky

Čtvrtým stavebním elementem jsou „**vztahy se zákazníky**“ tedy postoj, jak k daným typům klientům co nejučinněji přistupovat. Vzájemný vztah musí firma budovat od začátku své činnosti, kdy je v jejím zájmu získat cílové skupinu, udržet si ji a následně prohlubovat tento vztah a zvyšovat poptávku. Vztahy se zákazníky zajišťují spokojenost a zároveň tvoří informační zdroj k odhalení očekávání klientely. Praktiky používané k podpoře vztahu se volí na základě možností podniku a jejich výčet může být následující. První v práci bude uvedena podoba, kdy není na zákazníka vyvíjen žádný tlak, prodej není nijak podněcován a je opravdu čistě na zákazníkovi, jak se dostane k informacím a jak se sám podle svého uvážení rozhodne. Dalším podobným nástrojem je spolupráce, u které dochází k vytváření zpětné vazby z již zajištěných obchodů, ta je dostupná pro potenciální poptávající. Opakem k výše zmíněným je osobní asistence, tedy vzájemná komunikace klienta s reprezentantem firmy například přes telefon, online chat nebo osobně. U nákladnějších prodejů se aplikuje individuální osobní asistence, při níž dochází k propojení klienta s přímým zástupcem společnosti. Zde jde o budování dlouhodobého vztahu a v některých případech často také o navození pocitu luxusu a jedinečnosti. Jako poslední budou zmíněny progresivnější automatizované služby, kde jde o samoobsluhu s napodobováním osobního prodeje (Oterwalder, a další, 2012; Belyh, 2019).

Zdroje příjmů

Zdroje příjmů vyjadřují tvorbu hotovosti přiřazenou daným zákaznickým segmentům, neboli kolik jsou zákazníci ochotni platit za produkty. Tato hodnota, ochota zákazníků platit za produkty, určuje v marketingu hodnotu značky. Míra tvorby příjmů je tedy úměrná hodnotě značky. Pokud jsou zákazníci vstřícní k ceně, může si ji tak podnik kalibrovat efektivněji. Stavební prvek „**zdroj příjmů**“ přináší firmě výhodu tvorby cen. Cenu je možno nastavovat fixně nebo střetem nabídky a poptávky. Dalším aspektem je druh transakce. Ta může být jednorázová či opakující se. Dosahování příjmu pramení z prodeje produktu nebo služby, pronájmu, reklamy, propagace, předplatného nebo v poskytování licence (Belyh, 2019).

Klíčové partnerství

Role tohoto prvku spočívá v deskripci okolí podniku, které tvoří vzájemné obchodní vztahy (B2B). Klíčová partnerství zahrnují dodavatelskou a partnerskou síť tvořící ucelenou formu business modulu, která může být za adekvátní optimalizace klíčovým prvkem úspěchu podniku. Například vznikem fúze může dojít k optimalizaci dvou modelů, které se navzájem doplní, popřípadě může zaniknout konkurenční boj (Imke, 2020).

Rozlišujeme čtyři různá partnerství podniků. Prvním je strategické spojení subjektů bez konkurence, kde je zásadním impulsem subdodávka od partnera, který je schopen poskytnout službu nebo produkt optimálněji. Může jít například o situaci, kdy bude podnik zabývající se výrobou piva řešit dodávky sladu od jiného podniku, který jej dokáže pěstovat a zpracovávat výrazně efektivněji a levněji. Tento podnik může také zaručit produktu značku kvality například použitím žateckého chmele. Druhým typem je partnerství s konkurentem, kde dochází ke spolupráci s cílem společného prospěchu, propagace odvětví, výzkumu a vývoje, nebo také odbourání konkurenčního boje. Těmito prostředky bojují podniky s konsolidací například na světových trzích a zvyšují si tak konkurenceschopnost. Třetím typem je společenství s vytvářením nových podnikatelských programů neboli join venture (Oterwalder, a další, 2012).

V tomto případě podniky vstupují do společného partnerství se záměrem vytvořit něco společně od začátku a využít k tomu svých zkušeností a prostředků, které se navzájem doplňují. V praxi by mohlo jít o vytvoření společného softwaru pro výnosnost orné půdy, kde by se cílová služba vytvářela společně a nemusely by se vynakládat prostředky

jednotlivě za každý podnik. Posledním čtvrtým typem je partnerství mezi kupujícím a dodavatelem. Proti sobě zde stojí objednání a co nejlepší možné dodání zboží.

Mezi stimuly při tvorbě těchto partnerství je na místě zjišťovat přínos pro podnik. Jak už z definic Business modelu od jednotlivých autorů vyplývá, názor na jeho přínos je rozdílný. První kapitola práce zmiňuje optimalizaci a úspory z rozsahu, které jsou nejdůležitější a spočívají v rozdělení zdrojů a činností. Pokud by podnik zajišťoval veškeré potřebné práce a vlastnil všechny potřebné zdroje, bylo by to moc složité, nákladné a nebylo by možné se specializovat pouze na jednu část činnosti. Proto podniky řeší dodávky produktů a služeb prostřednictvím subdodavatelů neboli outsourcingem. Druhou motivací je snižování rizik a zaměření se na jistoty, kterými podnik disponuje. Tento motivátor je rozdílný na odvětvích, v nichž je možné vyhnout se konkurenci a v určité části naopak spolupracovat. Například při vytvoření softwaru dochází ke spolupráci, ale nadále jednotlivé firmy samostatně vedou distribuci, využívání a funkčnost. Třetím stimulem je získání zdrojů a činností od partnerských podniků, díky čemuž podnik vytěsňuje řízení a management druhotných podnikových aktivit a může se tak soustředit na zaměřenou produkci (Belyh, 2019).

Klíčové činnosti

Soubor aktivit stojících za funkčností business modelu daného podniku vystihuje, jakými praktikami se snaží podnik cílit na trhu a získávat hodnotu nebo zisk. Aktivita prováděná za účelem úspěšného podnikání jsou zaměřeny na ústřední specializaci podniku, od té se pak odvíjejí další neopomenutelné činnosti k tvorbě hodnot. V závislosti na typu výrobku nebo služby může být klíčovou činností výroba, vývoj, software, nákup, prodej atd. Například biofarma bude mít jako hlavní činnost pěstování plodin, chov zvířat, ale její klíčovou činností bude šetrné zacházení s produkty a zajišťování zdravé půdy (Sparkle, 2019). Tradingová firma bude mít jako klíčovou činnost výhodný nákup nebo prodej, jestliže bude její aktivitou pouze překupování zboží za účelem spekulace s cenou. Nejčastějším příkladem je firma vyrábějící jak službu, tak produkt, kde je základem celého business modelu výroba, vývoj ale i samotná dodávka zboží či služby jejím odběratelům. Klíčovými činnostmi budou tedy všechny věci, které tvoří to, co firma poskytuje jako komplexní nabídku.

Aktivita se dělí na výrobu, řešení problému a platformu neboli síť. Výroba byla již zmíněna výše. Aktivita řešení problému jsou nejčastěji služby, konstruuji výchozí bod

k určitému problému. Zde jsou nepostradatelné znalosti a aktuální informace o odvětví. Jedná se například o poradenskou činnost, účetnictví atd. Posledním typem je platforma či síť, kde projekt služby stojí za webovým rozhraním a jeho inovace je zásadní. Do platformy může patřit také samotné budování značky. Firma dále prosperuje ze zavedeného jména. Může se jednat o hlavní strategii firmy (Oakley, 2019).

Klíčové zdroje

Klíčové zdroje jsou z účetního hlediska aktiva a z pohledu business modelu, vše čím firma disponuje a používá to k tvorbě hodnoty, působení na trhu a získání zdrojů příjmu. Bez aktiv by se žádný funkční business model nedal vytvořit, jelikož každá firma potřebuje zdroje k vytváření hodnotové nabídky, ať už to jsou zdroje fyzické, duševní, finanční nebo lidské. Podíl klíčových aktiv se opět liší podle zaměření podniku. Pokud se jedná o podnik poskytující službu, nebude část fyzických zdrojů zastoupena jako klíčová. Naopak při výrobě produktu bude velký důraz kladen na finanční zdroje na materiál, pronájem a skladování. Zdroje se dělí na vlastní a cizí podle toho, jestli je podnik přímo vlastní nebo je má pouze vypůjčené či pronajaté (Oakley, 2018).

Struktura nákladů

Poslední stavební prvek je tvořen kompletním výčtem výdajů stojících za fungováním Business modelu podniku a podílejících se na utváření podnikových aktivit. V tomto případě je důležitým faktorem právě soustava nákladů, tedy za jakým účelem prostředky firma vynakládá. Klíčové je hledání, za jakým účelem firma investuje a dále jaká je souvislost mezi důležitostí a nákladností. Výdaje podniku z klíčových zdrojů, činností a partnerství tvoří sumu struktury nákladu. Rozdělení výdajů na jednotlivé prvky se bude v nízkonákladovém podniku lišit oproti prodejně luxusního zboží nebo služby, kde hraje velkou roli spokojenost zákazníka. Právě příklad střetu stimulů nákladů jako tvorby hodnoty podniku nebo tvorby zisku je obrazem struktury výdajů. Firmy neustále řeší otázku, které náklady jsou úměrné výnosům firmy, snaží se maximalizovat výnosnost z vynaložených investic a naopak minimalizovat náklady, jež žádné hodnoty ani zisky netvoří. Základní rozdělení nákladu z pohledu jejich vlastností je následující: fixní, variabilní, úspory z rozsahu a úspory ze sortimentu. Fixní náklady jsou stálé, neměnné náklady, které firma generuje, i pokud nic neprodukuje. Variabilní náklady se mění například s výší výroby. S výše uvedenými náklady nadále souvisí úspory z rozsahu, což

v praxi znamená, že pokud firma aktivněji vyrábí nebo nakupuje větší množství určitého zboží, projevují se množstevní slevy a úspory. Úspory ze sortimentu jsou takové úspory, které se projevují jako výhoda při rozšiřování činnosti (Imke, 2019).

Komplexní Business model canvas

Výše popsaný Business model canvas tvoří standardizovaný plán podniku, lehce zpracovatelný a pochopitelný. Obchodní model by měl být zpracován logicky tak, aby do sebe jednotlivé prvky zapadly a tvořily uceleně jeden koncept s prvky, které se ovlivňují, doplňují a mají na sebe vazby. Rappa tvrdí, že právě koncept business modelu nás má nasměrovat tam, kde v podniku vzniká tvorba hodnoty, tedy jakým způsobem dochází k výnosnosti podniku (Nielsen, a další, 2014).

3.2 Diverzifikace v zemědělství

Zemědělství je část ekonomiky, která se zabývá rostlinnou a živočišnou výrobou a aktivitami spojenými s tímto odvětvím, jako jsou například výroba zemědělských strojů, transport, zpracování produktů a vlastnictví půdy. Výrobními faktory jsou práce, kapitál a největší specifikum agrobusinessu, půda. Ta s sebou nese určitá specifika, omezené množství, které se nedá nahradit jiným výrobním faktorem. Pokud je s ní vhodně zacházeno, její efektivnost se může zvyšovat (Chmelíková 2013). Další specifikem celého zemědělství je vysoká ovlivnitelnost přírodními vlivy, což zapříčiňuje nesoulad mezi produkčním a pracovním cyklem. Podstatnou charakteristikou je biologická základna, kterou lze chápat jako řetězec, v němž je velice složité reagovat na neustále se měnící požadavky moderního trhu. Jelikož proces začíná půdou, ovlivněnou klimatickými podmínkami, a pokračuje dál k procesu živé produkce, je třeba dbát na návaznost produktů, které se využívají při dalších procesech. Agro trh je z důvodu nesouladu mezi výrobou a požadavky trhu regulován společnou zemědělskou politikou vytvářející umělé rovnováhu na trhu. SZP by měla napomáhat zemědělcům vytvářet podmínky, které jsou globálně řízeny a plánovány, právě kvůli nesouladu s trhem. Podpora je neopomenutelná zejména z důvodu nenahraditelnosti potravin, nezastupitelnosti a kvůli trvalé obnovitelnosti dané biologickým charakterem. Podpora zemědělství se snaží agrární sektor udržet a také pomocí dotací zpomalit negativní vliv globalizace na tradiční zemědělskou strukturu (Robinson, 2016).

Nástroj dotační politiky

Dotace jsou politicky zajištěné peněžní transfery na podporu zemědělství od daňových poplatníků a spotřebitelů. Evropský model zemědělství se snaží o zachování rozsahu zemědělské plochy, propojení agro businessu s venkovem, udržitelnost a ochranu krajiny a zachování samotné existence zemědělství na všech úrovních ekonomiky. Zemědělství hraje také důležitou úlohu pro venkovské osídlení, kvalitu lidského života a udržování počtu obyvatel venkova díky pracovním místům, která přináší. Zemědělské činnosti nevytvářejí zájem o pracovní místa, ale diverzifikace, kdy zemědělský podnik vytváří nezemědělskou činnost a zastává význačnou nabídku pracovních míst na malých venkovských obcích (Chaplin, a další, 2004).

Udržitelnost je zásadní pro zemědělství a jeho rozvoj. Zkoumá se pomocí ekonomických, environmentálních a sociálních ukazatelů, jež zprostředkovávají pohled na ekologickou stopu. Mezi environmentální ukazatele se řadí index kvality ovzduší a potravin, spotřeba hnojiv a vody, mezinárodní smlouvy a další. Mezi sociální ukazatele patří míra nezaměstnanosti, hustota obyvatelstva, střední délka života a další sociální indexy. Poslední skupinou jsou ekonomické ukazatele, kam spadá míra inflace, HDP, zadluženost, cestovní ruch a intenzita spotřebního materiálu. Tyto ukazatelé pozitivně, i negativně, ovlivňují hospodaření agrárního sektoru a indikují situaci na trhu (Pělucha, a další, 2019).

Podstata diverzifikace

Diverzifikace neboli ekonomická strategie spojuje oblast řízení a marketingu, kde se subjekt snaží alokovat prostředky do více odlišných portfolií, aby přešel riziku v případě úpadku jedné oblasti. V investicích se jedná o rozložení prostředků do více nástrojů finančního trhu z důvodu předpokládaného propadu jednoho odvětví, diverzifikaci v čase, diverzifikaci v lokalitách a organizacích. V zemědělství se tímto rozumí rozdělení působnosti mezi co nejvíce odlišných odvětví ekonomiky a také hospodaření s více produkty. Rozumí se tím pěstování více druhů plodin kvůli možné neúrodě jedné z nich nebo odlišné oblasti podnikání nebo dochází k rozšíření portfolia odběratelů pro daný produkt, čímž dojde k rozšíření různorodosti příjmu a tím i ke stabilizaci podniku a snížení případných rizik. Ke snížení nebezpečí v podnikání lze použít i jiné nástroje: podstoupení rizik, akceptace rizik, sdílení rizik, přenesení rizik,

vyhnutí nebo zmírnění rizika. Diverzifikace v zemědělství byla již dříve prováděna automaticky, nevyužité zdroje se používaly i k jiným než zemědělským účelům a v období nečinnosti zemědělců zvířata pomáhala při jiných aktivitách (Slee, 1987). Tento původní zemědělský trend se za pomoci EU snaží moderní zemědělská politika aplikovat také na dnešní styl zemědělství (Rašticová, 2002).

Typologie diverzifika

Diverzifikace má několik přístupů. Prvním z nich je soustředěná diverzifikace, při níž je úsilí vyvíjeno na propojování aktivit a návaznost produkce. Cílem je integrace produkčních, výrobních a ostatních aktivit v jeden celek, tedy návaznost na předchozí procesy. Další možností je horizontální diverzifikace, která se snaží o různorodost sortimentu nabídky a uspokojení stávající klientely. Posledním a nejnovativnějším řešením je smíšená diverzifikace, která má za cíl působit na více rozdílných trzích a zapojit sebe sama i okolní ekonomiky do svého podnikání. Poslední přístup je nejnáročnější a nejrizikovější, jelikož expanze firmy s sebou vždy nese riziko selhání, které může narušit celý podnik, pokud není připraven zvládnout růst a náležitosti s ním spojené. Autoři jako Reis a Smejkat (2013) popisují ještě jeden další přístup, vertikální diverzifikaci, která se blíží k Robinsonovi 2004 (Robinson, 2004). V té je rozvíjeno jak portfolio produkce, tak i jejich odběratelů. Robinson zastává názor, že tento krok by mohl vést k přenášení průmyslové výroby z města zpět na venkov. Podnik tu má mimo jiné možnost získat hodnotu, která je mezi náklady na kapitál a konečným ziskem z prodeje. Sucháček vidí diverzifikaci ve využití stávajících procesů k snížení nákladů na jiné aktivity (Sucháček, 2005). Z dřívějších názorů vyplývá, že diverzifikace je spíše účelový název. Zásadní je fakt, že jde o využití faktorů v zemědělství pro jiné účely, než jsou stávající, ale také o použití zdrojů i mimo agrární sektor. Světlík se domnívá, že diverzifikací podnik vstupuje i do odlišných oborů, které mohou zemědělskému podniku přinést nové zákazníky, než jsou ti stávající, ale také mu mohou umožnit použití zdrojů i mimo agrární sektor. Do pojmu by se taktéž dala zařadit pluralita, při ní se využívá výrobní faktor práce i mimo zemědělskou oblast (Světlík, 1992).

Diverzifikace jako strategie pro krizové období

Dřívější rozšiřování zemědělské základny za využití ostatních odvětví podnikání se také uplatňovalo jako nástroj pro boj s ekonomickou krizí. Zapojení rodinné farmy do

cestovního ruchu neboli Agro turismu sebou přinese zdroj příjmu i odbytu, díky kterému může docházet k dalšímu rozvoji podnikání. Takové přizpůsobení agrárního sektoru na danou situaci by bylo optimální, pokud by rozložení bylo takové, že by se vzájemně výkonnosti lišily ve změně podmínek trhu. Tomuto jevu se říká korelace. Z opačného pohledu nemůže podnik činnost rozložit na co nejvíce odvětví a produktů, jelikož by pak nemohl konkurovat. Je proto zapotřebí jen částečná specializace. Navíc by se mohlo stát, že by se přílišná diverzifikace nakonec vyrušila (Hoffsein, 2020).

Záležitostí řízení podniku je právě hledání rovno váhy mezi specializací a diverzifikací, popřípadě pokud chce podnik předcházet rizikům, problematiku řeší řízení rizik.

3.3 Aplikace diverzifikace

Ilbery (1991) rozděluje diverzifikaci na strukturální, zemědělskou a pasivní. Carter (2013) akceptuje tuto typologii, ale naopak u mnoha autorů dochází k její kritice kvůli rozdělení a nezohlednění časového vývoje farmy (Robinson, 2004). Mimo jiné Ilbery (1991) vylučuje tendence dnešní agroturistiky jako diverzifikaci a nezařazuje sem ani využití pracovních sil mimo zemědělství. V pozdějších letech Holloway rozděluje zemědělství na nekonvenční zemědělskou výrobu a na nezemědělskou produkci, tedy například agroturistiku (Lobley, 2005). Zmínění autoři se naopak shodují na nepoužívání ekologického zemědělství jako rozšíření činnosti. Dle jejich názoru jde pouze o způsob klasického zemědělství využívající jiné předpisy a normy. Autoři spojují diverzifikaci také se zaměřením na rostlinnou a živočišnou, co není tolik rozšířená, může se jednat o nerozšířená plemena nebo plodiny, mezi ně se řadí: trávnickářství, stromky, zahradnictví, rybníkářství, chov pštrosů, klokanů, kožešinová zvířata, chov včel a další netradiční druhy výroby. Práce zohlední nejrozšířenější používané rozdělení podle Ilberyho (1991). Souhrn aplikací diverzifikačních strategií je zobrazena v tabulce č. 1, kde jsou nastíněny možnosti praktického využití pro zemědělství.

Tabulka 1: Možnosti diverzifikace v zemědělství, základ od Ilberyho (1991)

<p><u>Strukturální diverzifikace</u></p> <p>Cestovní ruch</p> <ul style="list-style-type: none">○ Ubytování- Pronájem, kemping,○ Rekreační aktivity- farmy s občerstvením, strání o zvířata, naučné programy, hipoaktivity, řemeslná a lidová muzea, ZOO,○ Kombinace- agroturistika (pobyty) <p>Přidání hodnoty zemědělským produktům</p> <ul style="list-style-type: none">○ Přímý prodej- rozvoz zákazníkům, prodej přímo z farmy, podnikové obchody, farmářské trhy○ Zpracování produkce- prodej zemědělské produkce, výrobků, potravin, zpracované produkty ze zvířat (vlna, kůže), speciální balení
<p><u>Zemědělská diverzifikace</u></p> <p>Nekonvenční zemědělství</p> <ul style="list-style-type: none">○ Rostlinná výroba- petrklíč, vinice, lněné semeno, pcháč, brutnák lékařský, trilikale, fenykl○ Živočišná produkce- chov ryb, koní, lovné zvěře, chov jelenovitých○ Ekologické zemědělství <p>Lesnictví</p> <ul style="list-style-type: none">○ Pěstování, těžba a zpracování dřeva, pěstování rychle rostoucích energetických dřevin, rekreační využití lesa, údržba chráněných oblastí <p>Poskytování zemědělských služeb</p> <ul style="list-style-type: none">○ Pro zemědělské podnikatele○ nebo pro nezemědělské organizace a jednotlivce
<p><u>Pasivní diverzifikace</u></p> <ul style="list-style-type: none">○ pronájem budov, pronájem pozemků

Zdroj: vlastní zpracování dle teorie Ilberyho

3.4 Diverzifikace a specifika pro malé podniky v ČR

V návaznosti na předchozí kapitolu práce shrne názor Mollerse (2006), který kategorizuje strategii diverzifikace do čtyř přínosů pro podnik: minimalizace rizik, snížení výskytu krize, optimalizace, alokace disponujících zdrojů a výrobních faktorů a akumulace kapitálu. Pokud firma bude diverzifikovat a jakým způsobem, se odvíjí od právě těchto

východisek specifických pro daný podnik. Pokud podnik nedisponuje volnými zdroji, nebude v tomto ohledu diverzifikovat, pokud se potýká se sezonní krizí, bude se snažit využít tento časový horizont pro některý z typů diverzifikace. Farma zaměřující se pouze na rostlinnou produkci se většinou bude snažit o její přímý prodej z důvodu časové náročnosti a malé rentability. Obor a velikost současných farem byl formován historickými událostmi 19. století, které se významně podepsaly na struktuře českých podniků, farem a celkově i na osídlenosti venkova. Období od začátku 19. století až po vypuknutí 2. světové války představovalo pro zemědělství významnou dobu, kdy zemědělství tvořily malé podniky rodinného charakteru, jež měly srovnatelné postavení s evropskými lidry. Privilegovaná vrstva sedláků měla ve společnosti jisté postavení, které dávalo ráz národní ekonomice a odvíjela se od ní také situace společenského života veřejnosti. Období první republiky se snažilo cestou spolupráce posunout zemědělskou činnost na multifunkční družstevní podniky, které mohli pomocí kooperace vytvářet stabilní síť podniků s širokou působností podnikání. Válečné období začalo podle Perlína (2010) postupnou kolektivizací nezměnitelně rozvracet stabilní základnu zemědělství a narušovat tím venkovský způsob života. Po první polovině 20. století se ráz zemědělství rozrůstal a to i s příchodem komunismu, který usiloval díky vysoké zaměstnanosti v zemědělství o podporu venkova. S koncem komunistického režimu se přesouvaly vyvlastněné půdy k soukromému vlastnictví. Privatizace znamenala návrat majetků zpět obyvatelstvu, které po více než padesát let dlouhém přerušení mělo opět začít hospodařit s vlastním podnikem. U velké části vlastníků to bohužel znamenalo nezáměr o tuto činnost, což vedlo k prodejm dřívejších rolnických farem a přerušení činnosti zemědělství. Velkým problémem také bylo, že se spousta restituentů kvůli neznalosti nedokázala zařadit do zemědělského procesu, a tak neefektivně hospodařila s vráceným majetkem. Tento sled událostí utvořil současnou strukturu Agro businessu z hlediska vlastnických vztahů, velikosti a druhu výroby, v důsledku toho je forma agrárního sektoru české republiky odlišná od většiny zemí EU. Tato zmíněná specifika jsou z velké části faktory ovlivňující diverzifikaci.

3.5 Využití nástroje business modelu v řízení

Tato část práce se bude zabývat podnikem z pohledu řízení a managementu. Budou zde popsány vývojové fáze podniku ve spojení se strategickým managementem. Řízení je definováno jako rozhodování, organizování, plánování a vedení za účelem získání

stanového cíle. Záměr by měl tedy v každém podnikání znamenat tvorbu zisku neboli hodnoty. Mimo jiné se moderní management snaží zamezit úpadku, a naopak pomocí sanace dosahovat v podniku expanzivního růstu (Juraj, 2012). Obchodní model je díky své standardizované formě možno použít k porovnání konkurenčních podniků. Při řízení se podnik pomocí systémové analýzy snaží využívat funkcí business modelu k aktualizování stávajících činností a vytváření nových podnikatelských aktivit (Writz, 2011).

Funkce business modelu pro podnikatelské aktivity jsou podle Chestbruna a Rosemblooma (1999) následující:

- Definuje konkurenceschopnost podniku.
- Vyjadřuje hodnototvornou strukturu.
- Vymezuje trh.
- Popisuje hodnotu podnikových aktivit.
- Formuluje spojitost nákladu a výnosů.
- Definuje síť odběratelů a dodavatelů.

Na základě těchto funkcí může manažer lépe provádět rozhodnutí, jelikož jsou všechny procesy, které podnik realizuje, zahrnuty v jednom objektu. Nástroj vysvětluje manažerovi, kde dochází k tvorbě konkurenceschopnosti, hodnoty, kde a jak se budují zdroje a interpretuje výkonovou stránku činností.

Využití Business modelu při krizových situacích

Osterwalder také uvádí, že právě podstatné funkce, které business model řeší, stojí za oblíbeností manažerů, protože nemusí řídit nepodstatné a neefektivní oblasti, ale mohou se koncentrovat na odůvodněné informace. Business model se obnovuje často s rozšiřováním nebo změnami v podniku, což sebou nese možná rizika, které musí podnik zvládnout. Mezi počáteční rizika patří krize vedení spočívající v neochotě podstoupit změny na administrativu, finanční toky a čas. Potřebná je i změna chování, působnosti vedení některých aktivit a je nutné také znovu formulovat cíle podniku. Další možnou překážkou je krize autonomie, při níž dochází k růstu a podniku se zvyšují zisky, které je potřeba podporovat rozvojem a zvyšování zdrojů. Při expanzi podnik musí zvýšit nároky na počty zaměstnanců, rozšířit základnu odběratelů i dodavatelů, čímž eliminuje riziko ztráty zdroje. Nástroj diverzifikace je dle Mefferta (1996) je cesta k snížení rizik, ale na druhou stranu podněcuje růst, jelikož přispívá k snazšímu poznání svých dodavatelů a

zákazníků. Do pojmu by se taktéž dala zařadit pluralita, při níž se využívá výrobní faktor práce i mimo zemědělskou oblast.

Podpora rozhodování v životních fázích podniku

Diverzifikace se rozchází se specializací, a proto se vedení musí snažit kooperovat mezi těmito nástroji, jinak by mohlo ztratit cenovou výhodu, která plyne ze zaměření na jeden výrobek nebo na závislost na primárního dodavatele. Podle Špičky je důležité brát v potaz disponibilní zdroje a velikost podniku. Diverzifikace je vhodnější spíše pro malé podniky. Poslední druh krize ve spojení s managementem je krize řízení nastávající v okamžiku, kdy vedení není schopno vést podnik stávajícím způsobem a je proto zapotřebí profesionalizace a zavedení centrální stupňovitosti struktury. Na výše uvedené navazuje byrokratické východisko, kdy samotný podnikatel není schopný podílet se na řízení podniku a je nutné zabezpečit vedení jinou formou například poradenstvím specialistů na dané rozhodovací procesy. Celkové předcházení krizí je možno odhalit systematizací řízení a plánováním scénářů vývoje (Špička, 2007).

V případě této práce se bude jednat o malé farmářské podniky, které nemají ve vedení manažera. Zde by jako náhrada mohl sloužit právě business model simulátor, kterým se práce bude zabývat níže. Je však třeba dodat, že znalosti a zkušenosti z oblasti řízení plně nahradit nejdou. Podnik by měl vždy znát, kde a jak vytváří hodnoty, zisk. V zemědělství je více než důležitá také otázka udržitelnosti, podnik musí životaschopně fungovat i pro následující roky bez vysilování okolí.

Diverzifikace je podle Turnera (2017) ovlivněna schopným managementem podniku. Pokud management schopně vede zemědělskou činnost bude také úspěšný v aplikování diverzifikační strategie.

3.6 Vývojové fáze podniku

Primárním stádiem je samozřejmě založení podniku. To začíná vymezením činnosti, finančních toků, právní formy podnikání a normy spojené se založením podniku.

Překonání první etapy podnik expanduje v postavení, produkci, objemu, zákaznících a následně přechází do fáze, kdy výnosy začínají převyšovat vklady. Podnik roste kvantitativně nebo kvalitativně, kde se na jedné straně snaží podnik zvyšovat obrát, příjmy, majetek a počet zaměstnanců, a na straně druhé zvýšit jakost produktů nebo služeb. Růst se dá také rozdělit na interní a externí. Interní fáze růstu je

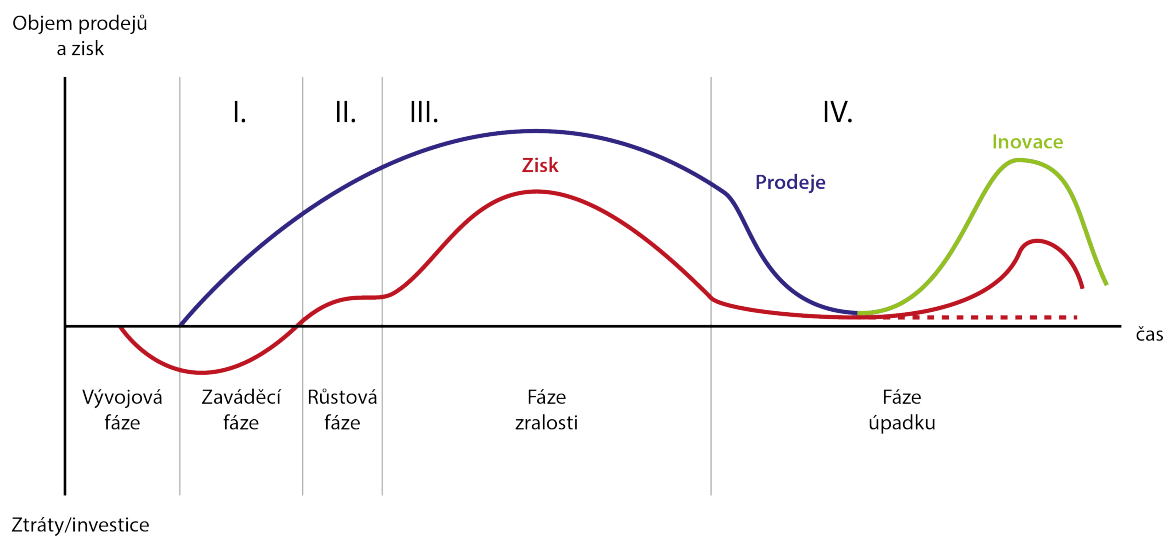
charakterizována efektivností provozu firmy s cílem dosáhnout maximálních výsledků s aktuálními zdroji. Naopak externí růst se snaží využít zdroje zvenku. Podnik v tomto případě usiluje o získání investorů, spojení s jinou firmou a o podobné praktiky, aby tak zvýšil za stávajících podmínek výrobní ziskovost svého podnikání. Následná část vývoje je stabilizace, kdy se podnik nachází mezi stavem evoluce a revoluce a postupně začíná projevovat rizikovost plynoucí z růstu a překlenuje do krizového období (Synek, 2010).

Čtvrtá etapa krize je pro tuto práci tou nejzajímavější, jelikož business model je schopen za pomoci manažerských postupů odhalit problém předčasně nebo se díky výchozím informacím připravit na možnou ekonomickou depresi. Menšímu či většímu krizovému období se nevyhne žádný podnik a podstatné je v tomto případě jeho zvládnutí. Krize se projevuje již dříve, než nastane, a je způsobena ztrátou konkurenceschopnosti a nepřipraveností reagovat na okolní vlivy.

Definici krize (Fiala a Fialová 2006) specifikují velice obecně, krize je popsána jako nahromadění negativních vlivů. Naopak podle Novotného (2007) se jedná o dekadenci výkonnostního potenciálu, kdy podnik není schopen reagovat na aktuální tendenci trhu a po delším trvání krize je ohrožena celá existence podniku. Krize může být zapříčiněna interně nebo externě. V případě interní krize může být problémem jakost výrobku, zastaralost výrobku nebo nepřipravenost. V externím případě může jít podle Daigneho (1996) o příčiny ekologické, politické, sociální, právní, ekonomické, finanční, měnové nebo daňové. Tyto ukazatele se začnou projevovat v podniku poklesem rentability, produkce, platební neschopností, zhoršením peněžní situace nebo sanací. V každém případně zlepšení informativnosti o stavu podniku napomáhá k řešení krize. Za pomoci komponent obsahující business model finančních analýz lze zmírnit průběh deprese. Po analýze situace následuje proces sanace neboli uzdravení a upevnění situace podniku. V této fázi hraje klíčovou roli manažer, který se snaží najít nejlepší možné řešení, jaká opatření a změny uskutečnit. Mimo jiné podle Synka (2010) je nejčastější příčinou krize v podniku právě neschopnost manažera zajistit podmínky pro přetrvání krize. Preventivním opatřením by měl být právě business model, který pomáhá k posílení podniku právě pro případ krize. Podle Druckera (1954) je Business model obrazem podnikových operací a ve spojení s Margretem (2002), který na něj navazuje a řeší otázky návaznosti operací, se může business model stát nástrojem k odhalení problému způsobujícího úpadek hodnoty podniku.

Konečnou fází ve vývoji podniku je zánik podniku, který formuluje Obchodní zákoník jako vymazání z obchodního rejstříku, buď dobrovolně, nebo vynucenou formou. Zánik podniku nemusí být vždy způsoben krizí, ale může být dán například uplynutím doby, na kterou byl subjekt zřizován, nebo může dojít k naplnění jeho účelu. Životní cyklus podniku se promítá do vývojových fází produktů, a pokud si subjekt nebude pracovat na svém vývoji může nastat předčasný zánik. Obnovování a cyklení fázi lze pozorovat na obrázku číslo 2, kde produkt byl pomocí inovace přeměněn do opětovné fáze růstu.

Obrázek 2: Vývojový cyklus produktu:



Zdroj: Marketing, Kotler (2004)

4 Výzkumná část práce

Praktická část se zaměřuje na využití informací a nástrojů shrnutých v teoretické části, které jsou aplikovány na malé zemědělské farmy². Prvním krokem je vytvoření business modelů, které se následně využívají k tvorbě budoucích scénářů. Dalším krokem je testování jednotlivých farem na základě vytvořených proměnných vycházejících ze specifik jednotlivých farmářů.

4.1 Biofarma Sasov

Biofarma Sasov se nachází na okraji Jihlavy. Byla založena roku 1991 v areálu školního statku odborné školy. Majitel Josef Sklenář koupil zastaralý podnik bez zaměstnanců a po jeho převzetí se rozhodl pro chov koní, koz, ovcí a jiné malé zvěře. Následně se mu podařilo získat přidružené nemovitosti a rozšířit zemědělskou půdu. Farma je situována na Vysočině v bramborářské půdní oblasti, která není tolik úrodná, přesto se ale na pozemcích farmy produkuje rostlinná výroba bez umělých hnojiv, pesticidů a herbicidů. Koncept farmy je certifikován jako podnik ekologického zemědělství, provozující živočišnou a rostlinnou výrobu, bez konvenčního způsobu hospodaření. Z živočišné výroby farma chová masná plemena skotu, prasata a koně, z rostlinné výroby to jsou brambory, řepka, konopí, plodiny energetického využití (technické konopí a světlice barvířská), lupina, česnek, pohanka, ječmen, pšenice, hrách, peluška a vikev. Většina produkce se v podniku zpracovává a transformuje na konečný produkt. Zaměření podniku je znázorněno procentuálně v tabulce číslo 3.

² Malá farma – ČSÚ Agrocenzus specifikuje, jako podnik v zemědělství, který má počet zaměstnanců do 19 osob.

Tabulka 2: struktura činností Sasov

činnosti	% náročnost činnosti	% tržeb	%nákladů
Rostliné produkty	12,5	5%	30%
Živočišná produkce	20%	13%	25%
Výrobky	40%	30%	22%
Služby	20%	15%	10%
Koně	2,5%	2%	5%
Energie	5%	35%	8%

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.1 Bloky Business modelu

Vytvoření business modelu probíhalo prostřednictvím otázek směřovaných na jednotlivé bloky jeho struktury. Všechny použité informace a data poskytl sám farmář.

Zákaznické segmenty

Produkty a služby jsou určeny koncovým zákazníkům, ale i právnickým či fyzickým osobám k dalšímu využití. Základna subjektů nakupující zboží ke koncové spotřebě činí kolem 3000 zákazníků, kteří odebírají okolo 70 % produktů z živočišné výroby zpracované přímo na jatkách v Sasově a také část rostlinné výroby. Bioprodukty zeleniny jsou zaměřené na vegetariány s bio-požadavky. Dle person³ by se největší část zákazníků definovala jako mladší rodiny s dětmi, které žijí alternativním způsobem života, zaměřeným na ekologické a vegetariánské výrobky. Zbytek připadá na služby jatek, které

³ charakterizuje v marketingu, fiktivní označení ideálního uživatele produktu.

zpracovávají na klíč zemědělcům ekologicky chovaný dobytek. Další zákaznický segment tvoří organizace jako školy, restaurace, obchody, kam se produkt dodává buď jako poražené maso nebo vytvořený masný výrobek. Významným odběratelem je společnost EON, jež kupuje elektrickou energii z bioplynové stanice a zásobuje jí 20% Jihlavy, tedy kolem 10 000 obyvatel. Další skupinou zákazníků jsou lidé vyhledávající cestovatelské aktivity, kteří se na farmu vydávají v rámci exkurzí. Poslední skupinou jsou zájemci o jezdectví. Na farmě je možné zajistit výcvik, vyjížďky, ustájení a hipoterapii, která slouží k léčení pohybových problémů. Hodnototvorná činnost tedy spočívá v poskytnutí pohodlí, efektivity, značky, dostupnosti, společenské udržitelnosti a ve spolupůsobení hodnot. Činnosti se navzájem podporují a vzájemně působí synergicky.

Hodnotové nabídky

Hlavním znakem farmy je komplexnost celého procesu výroby, který je zaměřen na široké spektrum zákazníků, díky němuž může hodnotu vytvářet. Poskytuje zákazníkům značku kvality, která je dodávána pravidelně ve stejné jakosti. Hodnota plynoucí do každého odvětví se odvíjí od koloběhu činnosti probíhající během celého roku a synergie těchto činností generuje hodnotu jednotlivým činnostem. Charakteristika tohoto bloku vystihuje, že konečný komplexní produkt je nastaven tak, aby byl těžko napodobitelný a snížilo se tak riziko potenciální konkurence. Lze hovořit o prémiovém produktu, který není mainstreamový⁴, ale zároveň se nejedná o luxusní produkt, který by byl určen pouze úzkému okruhu zákazníků a pro běžného zákazníka tak nedostupný. Dalším charakterem rysem je, že se vymezuje proti konkurenci, buduje si kvalitní personál pracující na projektech a snaží se vytvořit cenné propozice na produkty.

Kanály

Portfolio produktů je nabízeno ve vybraných prodejnách velkoobchodu Makro a v 33 dalších obchodech rozmístěných po celé České republice. Na Slovensku je zboží k dostání prozatím pouze v 1 obchodě. Většinou se jedná o obchody s biopotravinami, nebo o obchody s úseky s bioprodukty. Provozovna farmy slouží také jako výdejní místo, kde je možnost odběru přímo ze dvora. Prodej putuje také do školek, škol a restaurací. Farma nabízí možnost objednání rozvozu, který probíhá jednou týdně na předem určených

⁴ Označení pro myšlenky a postoje, které se slučují většinou.

trasách, služba je zpoplatněna. Elektrická energie se distribuuje přes dodavatele, neboť to jinak není ani možné. Svou aktivitu se pan Sklenář snaží směřovat i do Evropy, kde navštěvuje především veletrhy, kde se snaží získávat poznatky z vyspělejších zemí.

Vztahy se zákazníky

Zákaznická základna se buduje 20 let a stále se projevuje mírné zvyšování počtu zákazníků ve všech trzích. Zákaznická základna se navýšila především díky vlastní distribuci do vzdálených oblastí. K současnému stavu 3000 zákaznických skupin se dosáhlo strategií spolupráce a osobní asistence. Tyto dvě strategie jsou založeny na komunikaci se zákazníkem a dlouhodobém utváření vztahu, na základě interakce se zákazníkem, který přináší informace i po nákupu. Zákazníci jsou zapojeni i do tvorby nových produktů.

Podnik se nesnaží propojit zákazníky online a utvořit komunitu, nicméně tento krok by mohl vést k rozšíření komunity o nové potenciální zákazníky.

Zdroje příjmů

Zdroj příjmu má charakter prodeje aktiv a poplatků za užití. Při zakládání jatek farmář využil určitým způsobem licenci. Potřeboval pro podnik shromáždit kapitál na vytvoření zázemí a zařízení pro bourání zvířat. Využil blízkého vztahu se zákazníky, seznámil je se situací a vytvořil podmínky pro zájemce, kde bylo stanoveno, že za příspěví určité částky budou moci paušálně čerpat maso za zvýhodněnou předem nastavenou cenu po určité časové období. Polovinu zisku vytváří bioplynová stanice, odvíjející se dotací, která je provázaná se zbytkem chodu podniku a je jistotou pro ziskovost minimálně na dalších 10 let. Zdroj je tedy tvořen prémiovou cenou charakteru produktu, dotacemi a velkým objemem produkce. Cena je rámcově fixní, jelikož se produkty odvíjejí od ceny na trhu, ale jsou samoregulovány silou podniku na trhu.

Klíčové zdroje

Specifikum není pouze to, co je klíčovým zdrojem, ale také to, co jím není. Podnikatel nezapojuje do hospodářství rodinu, která je v tomto odvětví u valné většiny nepostradatelným disponibilním zdrojem. Pan Sklenář disponuje všemi zdroji business modelu. Business model často neřeší hodnotu informačních zdrojů, přesto je práce neopomene. Biofarma se snaží co nejvíce spolupracovat s výzkumem a přikládá velkou

váhu takto získaným informacím. Právě tento informační tok, v němž dochází k výměně informací mezi vědou a prodejem, je velmi přínosný. Vědecký náhled biofarmě předkládá informační základ a zpět se dostávají vypovídající data. Příkladem je výzkum na základě zpracování, který spočíval ve zpracování masných produktů bez tepelné úpravy, který vyhrál regionální potravinu. Disponibilní zdroj, kterého je nedostatek, se projevuje na výrobě elektrické energie, kde je nevyužitý prostor způsobený nedostatkem dodavatelů, kteří by dodávali hnací sílu do bioplynové stanice, která proto není dostatečně efektivní.

Klíčové činnosti

Business model Biofarmy Sasov se opírá o vlastní výrobu, bez které by se nedalo úspěšně nabízet hodnotu a získat právě strukturu zákazníků, která si nárokuje kvalitu a požadované množství. Vlastní výroba je tedy nepostradatelným zdrojem. Další aktivitou je organizace práce dvaceti pracovníků. Další činností je problematika spojená se synergickým efektem při práci, kde dochází často k pouhé kontrole delegovaných úkolů. Pro podporu činnosti organizace práce majitel využívá znalostní management, při kterém si každý den definuje priority a od nich plánuje náplň následujících dnů. Tento blok shrne vše předešlé, a to zabezpečení činností podniku maximálně ve vlastní režii, což eliminuje odliv kapitálu zprostředkovatelů.

Klíčová partnerství

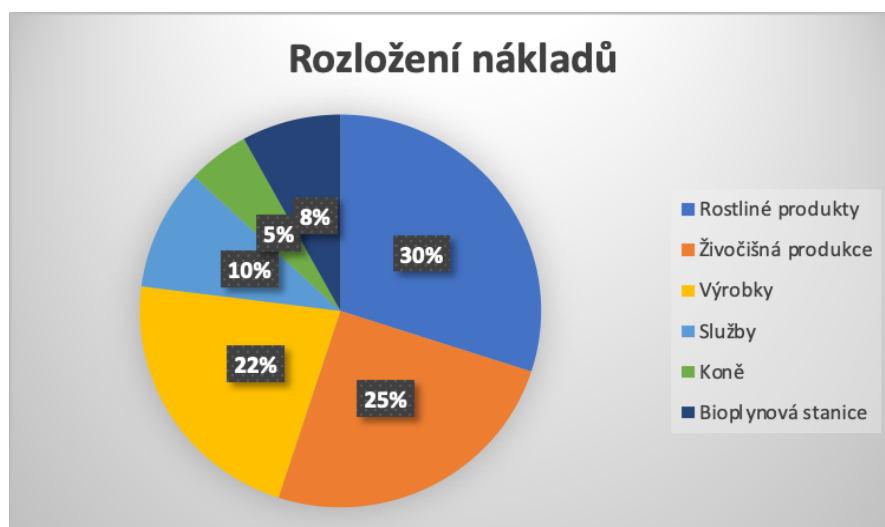
Předposledním článkem business modelu je spíše jeho opak, jelikož podnik preferuje solitérní přístup k trhu a nevnímá jej jako hrozbu. Poskytuje například podnikům bioprodukce možnost nechat si na jatkách vybourat a zpracovat zvířata. Podnikatel se také vyjádřil, že sdružováním partnerů nevytvoří unikátní produkt a nepomůže k tvorbě hodnoty, proto se od tohoto přístupu distancují. Farma je členem pouze jednoho sdružení, jež nese název PRO-BIO. Posledním a neodmyslitelným partnerem je zdroj, od kterého plynou dotace na podporu zemědělství a podporu venkova. Pan Sklenář má na sebe napojenou právnickou osobu v podobě společnosti s ručením omezeným, přes kterou se provádějí, jak přesuny kapitálu, tak aktiv, a zabezpečují tak efektivnější podmínky.

Struktura nákladů

Business model je zaměřen na tvorbu hodnoty a nepřiklání se ke strategii motivované náklady, jelikož by to omezilo procesy pro tvorbu hodnoty. Zaměření se na snížení

nákladů by nepodporovalo vytváření požadované jakosti. Z fixních nákladů jsou to náklady na zaměstnance, na udržení fungování podniku, na splácení úvěru a na pacht za půdu, která je z 490 hektarů celkových přes polovinu cizí. Marginální jsou snížené náklady vycházející z využití úspor z rozsahu, což vedlo podnikatele k rozšíření aktivit podporující činnost podniku. Stávající činnost zabezpečuje uchování nákladů ve vlastní režii a podporuje také úspory ze sortimentu. Náklady farmy jsou zobrazeny v obrázku číslo 4.

Obrázek 3: Struktura nákladů



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Business model canvas Sasov

Tabulka 3: vizualizace Business modelu Biofarmy Sasov

Klíčová Partnerství <ul style="list-style-type: none"> • Ministerstvo zemědělství • Lokální odběratelé • EON • Město Jihlava • Výzkumné ústavy • Zemědělské školy 	Klíčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> • Vlastní zpracování • Chov zvířat • Organizace chodu • Komunikace s okolím 	Hodnotové Nabídky <ul style="list-style-type: none"> • Individualita • Kvalita z uzavřeného chovu • Program pro školy • Jízdy na koni • Tvorba koncových produktů 	Vztahy se zákazníky <ul style="list-style-type: none"> • trvalé uspokojení zákazníků produktem stejné kvality • Osobní přístup • Neustálá komunikace 	Zákaznické segment <ul style="list-style-type: none"> • Odběratelé energie • Koncoví zákazníci • Rodiny s dětmi • Školy • Školky • Restaurace • Prodejny biopotravin • Chov koní • Ostatní zemědělci
	Klíčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanci • Zvířata • Psychologie farmy • Výzkum 		Kanály <ul style="list-style-type: none"> • Vlastní distribuce • Farma • Web • Doporučení 	
Struktura nákladů <ul style="list-style-type: none"> • Náklady na zaměstnance • Náklady na provoz • Náklad v podobě materiálu na podporu produkce 			Zdroje příjmů <ul style="list-style-type: none"> • Produkce energie • Produkty • Reinvestice • Nadprůměrné ceny • Porážka zvířat • Ustájení 	

Zdroj: vlastní zpracování

Pro model, znázorněný v tabulce č 4, je zajímavé, že každý prvek struktury plátna má specifikum, které spolu nekoresponduje, ale generuje velké množství koncových produktů prodávaných v malých objemech. Podle teoretického pojetí se jedná o model dlouhého chvostu a je potřeba rozvíjet distribuční kanály podporující prodej okrajových produktů. Dle Chrise Andersena (2009) se u těchto modelů vyznačuje generování tržeb na stejné úrovni jako u tradičních trhů, kde je potřeba udržet nízké náklady a zabezpečit distribuci pomocí silné platformy. Nový model by měl přeměnit stávající bloky na bloky, které by vystihovaly distribuční kanály v podobě platformy. Business model dlouhého chvostu by měl také snížit rizikovost, jelikož zde dochází s orientací na platformu k lepšímu řízení zásob. Například by chovu hrozilo menší riziko z postihnutí nákazy

afrického moru prasat. Model není zaměřen pouze na zákazníky, ale koresponduje s tímto zaměřením jako hlavní charakteristikou, kam je zaměřen prodej.

Pokud se budeme zabývat změnou a vývojem podniku, strategie zaměřená na zákazníka by mohla využít metodu podobnou metodě zdarma. Současně je podnik zaměřen, jak práce popisuje výše, na prémiové produkty za nadprůměrné ceny, které jsou až 5x vyšší než průměrné ceny srovnatelných produktů.

Strategii pro expanzi by měl podnik tedy orientovat dle návrhu vycházejícího z business modelu orientovaného na zákazníky, a to vycházet právě z jejich názorů. Navrhované změny business modelu budou vycházet právě z nejvýznamnějšího epicentra, a to ze zákaznických segmentů, přes které se budou generovat nová epicentra, a to zdroje příjmů a struktura nákladů.

4.1.3 Propagace a komunikace s okolím

Firma má jako jediná ze tří zkoumaných své internetové stránky s e-shopem, informačními články, odkazy na informace o novinkách v oboru. Stránky slouží jako zdroj pro zájemce o produkty a služby a jsou na ní obsažené informace o aktivitách, sortimentu, historii a psychologii podnikání. Mimo jiné farma působí na sociální síti Facebook, kde sdílí a komunikuje s uživateli, jistým způsobem tam probíhá i forma reklamy na produkty a události, kde se dají koupit produkty z jejich produkce. Farma se objevuje i na Instagramu jako místo, které je označováno lidmi, kteří ho navštíví. Návštěvníci sdílejí fotky z místa, což může pomoci šíření povědomí o značce. Úkolem práce byl také prozkoumat, kde všude se objevuje jméno farmy. Na platformě Twitter lidé zmiňují produkty farmy a jeden z konečných distributorů na svém účtu informuje o přidání nových produktů do své prodejny. Informační zdroje a činnosti je možné dohledat i na portálech, které se zabývají sdružováním zemědělců za účelem předání informací lidem, kteří chtějí nakupovat regionální potraviny. S tím se pojí i zapojení farmy do soutěží o regionální potraviny. Bio Sasovská klobása byla právě jedním z produktů, jež toto ocenění vyhráli za kraj vysočina. Dozvědět se o možných exkurzích a probíhajících činnostech lze také z cestovatelské stránky www.kudyznudy.cz a z oficiálních stránek města Jihlavy. Součástí komunikace jsou také projekty výzkumu spolupracující s jihlavskou zemědělskou školou a vysokou zemědělskou školou v Praze a Brně. Spolupráce probíhá také s výzkumným ústavem živočišné a rostlinné výroby, s níž farma sdílí určité informace. Farma je také partnerem vzdělávacích programů pro rozvoj

ekologického zemědělství. Celková výzkumná činnost má sloužit k efektivnímu hospodaření, propagaci společenské odpovědnosti a udržitelnosti zemědělství.

4.1.4 Hrozby pro farmu Sasov

Tato část práce definuje možné ohrožení farem, které je nutné zahrnout do změny modelu, aby pomohl snížit jejich riziko.

Africký mor prasat

Hrozbou pro podnik je přicházející morová epidemie prasat, jejíž šíření se dostává do České republiky z Německa, Polska a Rakouska. V Čechách je nákaza rozšířená na Liberecku, Ústecku a některé případy se objevily i na Ostravsku. Nemoc napadá pouze prasata a přenáší ji černá zvěř, tedy prase divoké. Šíření kvůli migraci probíhá skokově a posouvá se po desítkách kilometrů za měsíc. Nemoc se může z divokých prasat přenést na prasata v chovu i bez přímého kontaktu, a to například přes pneumatiky aut nebo podrážky bot. Patogen se nachází často na polích například v kukuřici. V důsledku šíření došlo k novelizaci vyhlášky pro chov č. 342/2012 Sb. ohledně zdraví zvířat, jež nařizuje dvojitě oplocení stávajících prostor pro chov. Vyhláška vstoupila v platnost 1.1.202. Pan Sklenář však zastává názor, že kvůli nouzového stavu nebyla řádně projednána. Pokud bereme v potaz, že chov v Sasově je nejrozšířenějším v Čechách a zvířata jsou chována biochovem převážně venku na pastvinách, je tato vyhláška obtížně proveditelná, jak časově, tak finančně. Zájem farmy je samozřejmě minimalizovat napadení morem a vyhnout se nákaze, ale majitel se přiklání k variantě, kde je otázkou, kdy situace nastane a jak ji pak řešit. Práce se může zabývat problémem z pohledu řízení, která by mohla nastat, dle pozitivního scénáře vývoje a podařilo by se zastavit nákazu, ale také řešit negativní přístup, tedy rozšíření nákazy a zvýšení rizika. Problém tedy vzniká ve dvou případech, prvním z nich je zavlečení nákazy společně s potravou, což by znamenalo kompletní utracení stáda.

Situace v případě nákazy by byla velice nákladná při negativním scénáři, kdy by muselo být veškeré maso zpracováno dříve, než se nákaza rozšíří.

Krize Vedení

Podnik nacházející se ve stádiu expanze provází dlouhodobější krize, která je mimo jiné spojena s problematikou vedení, tzn. že schopnost vlastníka podniku řídit podnik se

dostává do kritické situace, která potlačuje vývojovou fázi podniku, neboť jsou podnikové aktivity postaveny pouze na jedné osobě. Jasně je to díky Business modelu, kde je vidět, že se podnik nachází v silné pozici, má vysoký podíl na trhu a je zde 8,8 krát větší zastoupení cizího kapitálu. Před podnikem je další stádium vývoje, expanze podniku. Je na ni potřeba podnik připravit a vytvořit podmínky podporující růstový potenciál vycházející z finančních ukazatelů níže. Dle výpovědí majitele jde o nevyhnutelný posun. Majitel chce vývoj podniku směřovat na rostlinnou výrobu a již zmíněné skleníky.

4.1.5 Příležitosti pro farmu Sasov

Příležitosti poslouží, jako impuls k změně, která se dá využít k zlepšení situace podniku a eliminaci důsledků hrozeb.

Vlastní jatka

Právě ve vlastních jatkách a uzavřeném oběhu je potenciál vypořádat se s možnou hrozbou. Podnik by sice musel uzavřít jatka pro ostatní zájemce, ale naopak by své kusy mohl dále zpracovávat, což by vytvořilo konkurenční výhodu. To by znamenalo zabezpečení dodávek a lepší cenu díky nedostatečné nabídce od ostatních, tržní ceny by se zvýšily a došlo by k uspokojení poptávky. Například v Německu se uzavírala jatka a docházelo k přebytkům vepřů na farmách, kde se zvířata musela dále vykrmovat, což následně zvýšilo náklady na chov. Docházelo k nedostatku vepřového zpracovaného masa a obchod se zabezpečoval přes čínské dodavatele. Tento problém celkově deformuje evropské zemědělství. Čína je podle deníku Právo největším dodavatelem vepřového masa. Podle Jana Stibala, člena svazu chovatelů prasat, má Čína největší efektivnost v přírůstcích a reprodukci oproti EU. V Evropské unii jsou zpřísněná pravidla a požadavky, jak na prostředí, ve kterém lidé žijí, tak na ochranu životního prostředí, což způsobuje zvýšení standardů a tím i zvýšení nákladů. Dochází tedy ke střetu, kde na jedné straně planety jsou benevolentní podmínky a neřeší se požadavky na chov a naopak na druhé straně je trend udržitelnosti a šetrnosti. To způsobuje vlnu transportních přesunů, kdy dochází k převozu masa z jedné země do druhé, neboť pro maso platí stejné prodejní ceny, ale jsou na něj kladeny jiné nároky. Dle Stibala je problém v edukaci a podpoře tuzemské produkce.

Zákazníci

Potenciál Biofarmy Sasov je v zákaznících, které farma díky svému osobnímu přístupu naučila využívat lokálních zdrojů i za jiné cenové politiky. Pokud by se tedy uvažovalo nad propagační kampaní směřovanou na podporu prodeje lokálních výrobků, mohl by být tento model instruktivním nástrojem pro navýšení zákazníků. Problematika reklamy zaměřená na BIO nabídku dle slov majitele nefunguje, ale podpora prodeje formou sociálních sítí a optimalizací webových stránek by podle majitele měla být změněna. Změna by měla proběhnout už z důvodu částečného přesunu obchodu do internetového prostředí, do e-shopů. Spolupráci přes služby Košík a Rohlík odmítají, proto bude v budoucnu vytvořena vlastní platforma pro objednávky. Dnes se vše řeší telefonicky, zákazníkům se posílají letáky a rozvoz zboží se provozuje v rámci stálých tras po uskutečnění objednávky.

Částečná automatizace

Potenciál podniku je také v automatizaci. Podnik v současné době nedisponuje nutným vybavením a snaží se provoz držet v původním pojetí produkce. Částečná optimalizace by tedy byla krokem k prohloubení konkurenční výhody. Podnik nemá ani kamerové systémy na sledování zvířat ani krmící stroje.

4.1.6 Technika zaměřená na zákazníky

Vytvoření nového modelu je provázeno změnami v struktuře a přeměna modelu bude zahrnovat novou složku zákazníků. Půjde o to globálně uspokojit zákaznické segmenty, na které nikdo nereaguje. Právě tato strategie a orientace na nové zákazníky je možnou cestou fáze podniku. Lze například vytvořit méně nákladné bioprodukty, které se budou dávat aplikovat a distribuovat na trhy, na které není primárně cíleno. Začátkem k vytvoření nového modelu je jeho generování. Vzhledem k vyspělosti závodu je potřeba zaměřit se na oživení business modelu a přeměnu ze zákaznického epicentra na rozsáhlejší distribuci. Dle průzkumu technik řešící vývojové fáze je nejoptimálnější pro aktuální situaci podniku vytvoření distribuční sítě a podpoření prodeje prostřednictvím marketingu. Tento přesun epicentra způsobí v business modelu přeměnu všech bloků, tato změna je podpořena meziročním nárůstem spotřeby biopotravin o 13,5 % dle Ministerstva zemědělství (ministerstvo zemědělství, 2019). Nejvíce tento nákup roste v řetězcích hypermarketů a supermarketů a také přes e-shopy, kde stoupl prodej potravin dle Asociace pro elektronickou komerci meziročně o 20 %. Nový business model by měl tedy vycházet ze zákaznického epicentra. Na základě epicentra práce vytvoří modelové otázky, zda je business model použitelný.

4.1.7 Projekt sušeného masa

Příležitost, kterou se práce bude zabývat, je podklad pro realizaci tvorby sušeného masa, jež vychází ze získaných informací a zobrazuje možnost respektující požadavky na diverzifikaci, zefektivnění farmy a její expanzi.

Podnik disponuje následujícími zdroji:

1. Nevyužitý zdroj tepla z bioplynové stanice.
2. Játka disponují nástroji na konzervaci výrobků.
3. Vlastní výroba masa, která je aktuálně v možné krizi.
4. Strukturu obchodů, kam se dají další výrobky produkovat.
5. Dostatečný počet zaměstnanců a řezníků.

Synergický efekt

Hned z několika zdrojů by se dalo diverzifikací dosáhnout synergického efektu a zdroje by se dokázaly více využít. Problematiku rizikovosti chovu vepřového masa se firma snažila minimalizovat tvorbou zakonzervovaných produktů z vepřového masa. Plán business modelu je založen na projektu sušeného masa, pro jehož výrobu má podnik předpoklady, tedy zdroj tepla, prostorové a fyzické zdroje, základnu distribučních míst, vlastní surovinu. V případě šíření nákazy afrického moru prasat, by bylo možné využít tuto techniku jako prevenci a současně předejít aktuálně největší hrozbě farmy.

Konzultace s odborníkem

Kalkulace a záměr, znázorněný v tabulce 5, byl konzultován s prodejcem a výrobcem sušeného masa, firmou Masoheer. Proběhla diskuze o výrobě, uplatnění BIO produktu sušeného masa, nákladech na produkt, nastavení ceny a možnostech distribuce. Z praktického výzkumu vyplývá, že zvolený způsob výroby je možný za použití dané technologie dehydratace. Redukce nákladů spojená s výrobou elektřiny na sušení je nenahraditelnou konkurenční výhodou. Nižší náklady na výrobu tedy mohou zabezpečit nabídku za stejné ceny jako konkurence, a to navíc za vyšší kvalitu zboží. Kalkulace ceny v rámci možností byla odhadnuta kompletním započítání nákladů sestavených pomocí kalkulačního vzorce pro ocenění produktů. Konečná cena s náklady na propagaci na program plánu, který obsahuje 300 balení po 100 gramech, vyšla na 86,1 Kč vyjádřeno v nákladech na jedno balení.

Kalkulační vzorec projektu sušené maso

Tabulka 4: Kalkulační vzorec

Kalkulační vzorec pro sušené maso- 300x100G	v Kč
A) Přímé náklady	24 710
1. Přímý (jednicový) materiál	14 600
materiál	12 600
ostatní materiál- přidané suroviny	500
pohonné hmoty	0
výrobní obaly	1500
2. Přímé (jednicové) mzdy	10 100
základní mzdy	7000
příplatky a doplatky ke mzdě	1100
prémie	2000
odměny výrobních dělníků	0
3. Ostatní přímé (jednicové náklady)	100
technologické palivo a energie	0
opravy a údržba	70
příspěvky na sociální zabezpečení	30
ztráty ze zmetků a vadné výroby	0
B) Režijní náklady	1 120
4. Výrobní (provozní) režie	500
režijní mzdy	100
opotřebení strojů	100
spotřeba energie- pouze za porcování, balení a řezání masa	200
náklady na opravy	100
5. Správní režie	280
platy řídicích pracovníků -kontrola	200
poštovné a telefonní poplatky	30
pojištění	50
6. Odbytové náklady	340
náklady na skladování	90
náklady na propagaci	3000
náklady na prodej a expedici výrobku	150
CELKEM	25 830
Výrobní cena Kč/100g	86,1
Cena výrobku na trhu ve srovnatelné kvalitě Kč	285

Zdroj: vlastní zpracování

K projektu musí být započítány také náklady na pořízení krátkodobého majetku potřebného k zabezpečení zázemí pro sušení, u kterých je spočítána jejich návratnost. Jelikož z provedené analýzy okolí vyplývá, že jediný dostupný produkt podobných specifikací zvýšil své ceny o 30 %. S dodavatel byl rozvázán obchodní styk z důvodu vysoké ceny a odlišné psychologii prodeje, která se neslučovala s cíli majitele rozšířit a propagovat české výrobky sušeného masa. Pokud se tedy dostaneme na cenu konkurenta před zdražením, získáme cenu 199,5 Kč. Dále musíme počítat s 25% marží, s níž se dostaneme na prodejní cenu 149,6 Kč za balení. Dále práce předpokládá, že 30 % výroby z projektu se prodá ve vlastní režii za cenu ostatních prodejců před zdražením a zbytek přes distributora. Konečná ziskovost je vizualizována přes tabulku číslo 6.

Tabulka 5: výnosnost projektu

	Počet	cena	tržba
Prodej ve vlastní režii	90 Ks	199,5 Kč/balení	17 955 Kč
Prodej přes distributora	210 Ks	149,6 Kč/balení	31 416 Kč
Celkem			49 371 Kč
Náklad na várku bez pořízení sušícího provozu			25 830 Kč
Zisk bez započtení nákladů na pořízení provozu			23 540 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

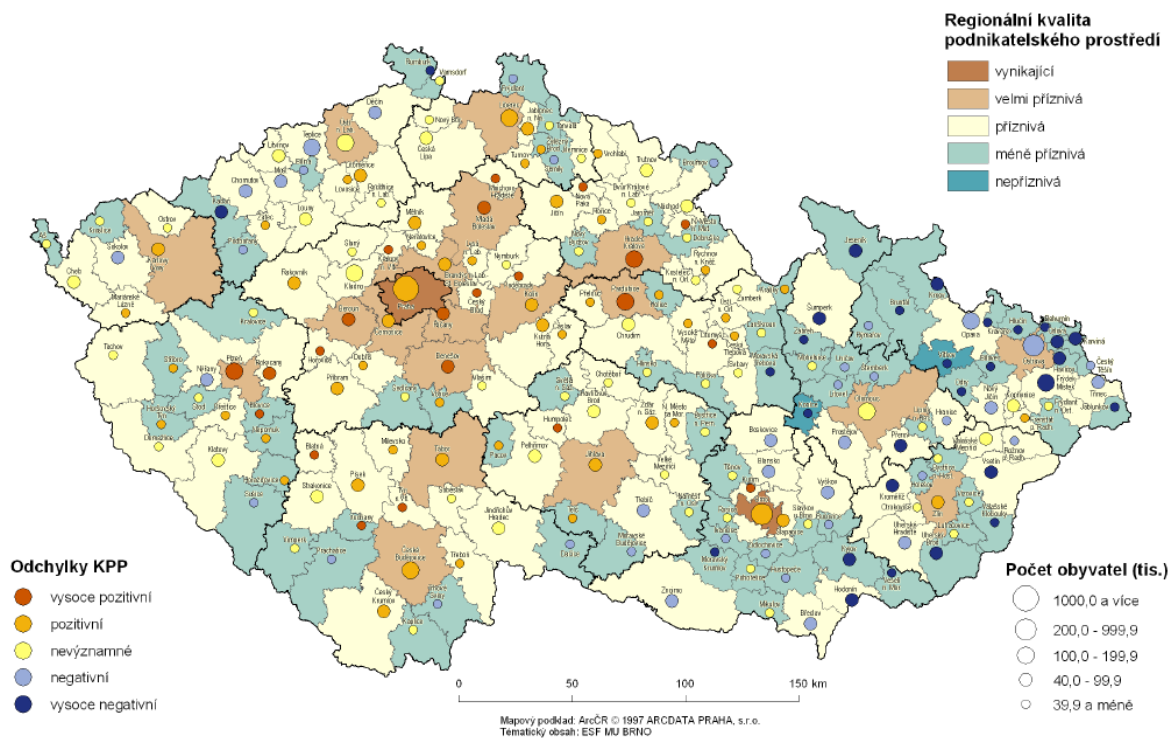
Náklady na pořízení vybavení k sušení masa se pohybují okolo 1,3 násobku plánovaného výdělku z prodeje 300 kusů a jsou v nich zahrnuty pořizovací náklady na sušící stan, sušící zařízení, náklady na přívod zdroje tepla a větrací ventilátor.

Závěrem projektu scénáře je, že podnik má disponibilní zdroje, které nemusí pořizovat a zdroje, které nevyužívá na maximum a nic ho nestojí, dále má potřebnou kvalitu, jež má na trhu slabé zastoupení. Pokud v projektu budeme uvažovat nad pozitivním scénářem, doporučení by bylo zafixovat vznikající kapitál na podporu prodeje, přesněji úpravu e-shopu, nebo vytvoření prodejní platformy. Kvalita podnikatelského prostředí je v lokalitě

farmy velmi příznivá, jak je možné odvodit z mapového podkladu na obrázku číslo 3 a změna business modelu je zobrazena v tabulce 7.

Obrázek 3 kvalita podnikatelského prostředí

REGIONÁLNÍ KVALITA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ (KPP)



Zdroj: ESF MU Brno, 2010

4.1.8 Navrhovaný Business model canvas Sasov

Tabulka 6: Navrhovaný Business model canvas Sasov

Klíčová Partnerství <ul style="list-style-type: none"> • Ministerstvo zemědělství • Lokální odběratelé • EON • Město Jihlava • Výzkumné ústavy • Zemědělské školy • Nový distributor produktů 	Klíčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> • Vlastní zpracování • Chov zvířat • Organizace chodu • Komunikace s okolím 	Hodnotové Nabídky <ul style="list-style-type: none"> • Individualita • Kvalita z uzavřeného programu pro školy • Jízdy na koni • Tvorba koncových produktů 	Vztahy se zákazníky <ul style="list-style-type: none"> • trvalé uspokojení zákazníků produktem stejné kvality • Osobní přístup • Neustálá komunikace 	Zákaznické segment <ul style="list-style-type: none"> • Odběratelé energie • Koncoví zákazníci • Rodiny s dětmi • Školy • Školky • Restaurace • Prodejny biopotravin • Chov koní • Ostatní zemědělci • Outdoor a rybářské obchody • Čerpací stanice
Struktura nákladů <ul style="list-style-type: none"> • Náklady na zaměstnance • Náklady na provoz • Náklad v podobě materiálu na podporu produkce • Propagace • Komunikace se zákazníkem • Marketing • Náklady na distribuci • Vývoj platformy 		Zdroje příjmů <ul style="list-style-type: none"> • Produkce energie • Produkty • Reinvestice • Nadprůměrné ceny • Porážka zvířat • Ustájení • Nový produkt sušené maso • Noví distributoři • Nové trhy 		

Zdroj: vlastní zpracování

Nový business model, v tabulce 7, reflektuje změnu, kde se projevuje zařazení nového produktu a podpory prodeje, kde změny jsou zaneseny v zeleném zvýraznění.

Závěr z projektu

Návrh podporující změnu business modelu je vytvoření nového produktu. Rozšířila by se možná působnost, kde se dají produkty prodávat, a to na outdoorové obchody, obchody rybářských potřeb, obchody s myslivostí a dále obchody se sušeným masem. Dalším možným trhem jsou benzínové pumpy, kde se produkty také distribuují. Tato distribuční síť však příliš nekoresponduje s bio odvětvím trhu a s psychologií firmy. Výše zmíněné trhy jsou spojeny s přírodou, kromě benzínových pump, a jsou tedy do určité míry stejným segmentem. Tento výčet nových trhů, do kterých se dá rozšířit nabídka, byl

zjištěn průzkumem, který bral v potaz všechny místa možného nákupu výrobku. Projekt byl vyjádřen návratností investice, jež je díky disponibilním zdrojům velice příznivá. V potaz je ale třeba vzít opotřebení, jak stávající techniky, tak techniky pořízené na projekt, ale i tak by se jako nízkonákladovou aktivitou dalo předejít hrozbě a výrobu zabezpečit nevyužitými zdroji. Minimálně by si firma měla zabezpečit projektový plán jako zmražený pro případné další kritické scénáře v dalších vlnách afrického moru prasat. Sušené maso je možné vytvořit s trvanlivostí až jeden rok, v závislosti na druhu a hloubce dehydratace, což slouží k uchování vytvořené hodnoty. Mimo jiné by sušárna mohla být využívána pro další produkty, jak masné, tak živočišné výroby, což by podpořilo trh dehydratované stravy. Posledním přínosem, jak by přispěla tato inovace, je ukázka určité progresu a vize, jak je možné docílit ekologické zemědělství progresivní a udržitelný způsob hospodaření.

Koncept celé strategie nemusí být založen konkrétně na sušeném mase, ale například na pěstování melounů, kde by se projevil stejný efekt - tedy diferenciaci. Cílem strategie je oddělit se od tradičních produktů a zaměřit se na diferenciaci, která svým způsobem koresponduje s předchozí činností. Základním předpokladem pro uplatnění dané strategie je rozšířit zákaznický segment přes diferenciaci produktu, který by otevřel nový trh právě přes nový produkt.

Tato strategie byla konzultována ohledně pěstování melounů, autor práce dohledal ve Zlaté knize Černokostecka, herbáři z roku 1677 o dvorech panství spadajících pod Kostelec nad Černými lesy, dobové metody pěstování melounů. V knize je popsán, jak se v raném novověku na melounici Hříby pěstovaly melouny a jiné, na tehdejší dobu netradiční, druhy ovoce. Produkt melounů ze Sasova by se mohl zaměřit na historickou metodu a použít ji jako prvek pro prezentaci s novými zákazníky.

Následné využití zdroje produkovaného tepla

Vizualizace přeměny modelu dále pokračuje s využitím tepla, a to na vytápění skleníku. V práci je zmíněn růst spotřeby biopotravin, ale tento trend je dle majitele ze 70 %, projevem rostlinné výroby, přesněji zeleniny. Pro firmu by využití skleníků mohlo znamenat pravidelné zabezpečení zeleniny i v zimě a tím učinit nákupy zákazníků pravidelnějšími.

4.1.9 Finanční analýza Sasov

V této části bude provedena stručná finanční analýza Biofarmy Sasov pomocí poměrových ukazatelů rentability a likvidity.

Ukazatele rentability

Tabulka 7: Ukazatele rentability

Rentabilita	2015	2016	2017	2018	2019
ROE	-0,22%	5,30%	4,51%	7,22%	77,78%
ROE (odvětví) Zemědělství, lesnictví a rybářství	6,54%	5,67%	6,49%	2,60%	0,42%
ROE (odvětví) Výroba potravinářských výrobků	9,59%	10,55%	11,28%	6,17%	6,36%
ROA	4,46%	4,81%	5,99%	7,13%	11,37%
ROA (odvětví) Zemědělství, lesnictví a rybářství	7,24%	6,28%	7,25%	2,97%	0,78%
ROA (odvětví) Výroba potravinářských výrobků	7,19%	7,99%	8,06%	4,77%	5,04%
ROS	-0,14%	2,63%	1,61%	2,10%	11,46%
ROS (odvětví) Zemědělství, lesnictví a rybářství	22,86%	20,24%	23,84%	11,28%	2,88%
ROS (odvětví) Výroba potravinářských výrobků	4,64%	5,64%	6,03%	3,84%	3,88%
ROCE	5,55%	6,12%	7,41%	9,58%	16,29%

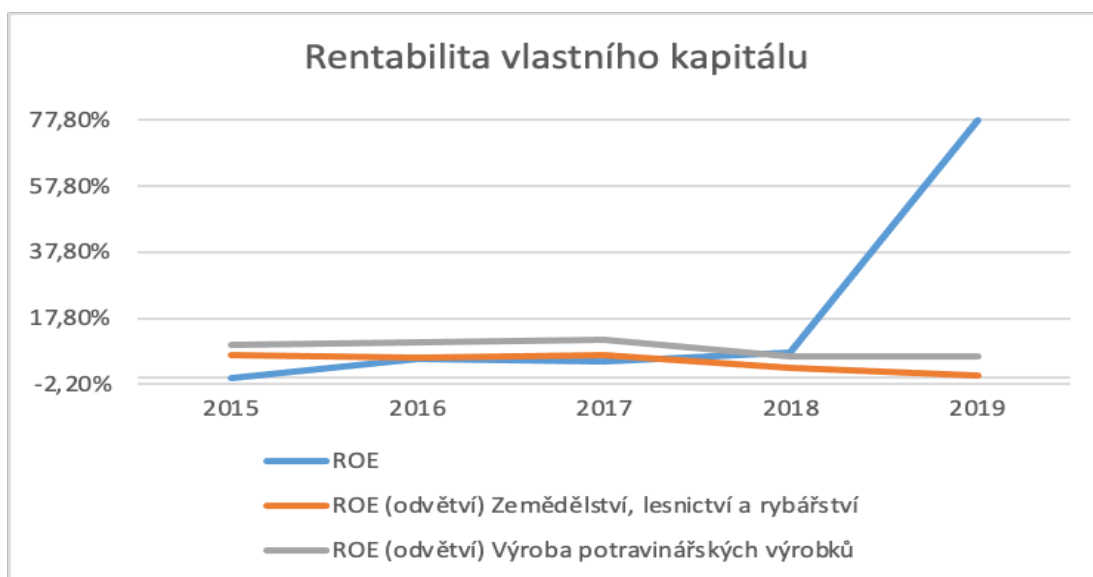
Zdroj: Finanční analýza podnikových sfér:

<https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>,

vlastní výpočty, účetní výkazy Biofarmy Sasov

V tabulce 7 jsou vypočítány ukazatele rentability za roky 2015 až 2019. Pro lepší posouzení výsledků jsou v tabulce vypsány i výsledky ukazatelů rentabilit odvětví. Kvůli velkému rozsahu aktivit (nebo kvůli široké diverzifikaci podnikatelské činnosti) Biofarmy Sasov byla vybrána dvě odvětví, a to zemědělství, lesnictví a rybářství a odvětví výroby potravinářských výrobků

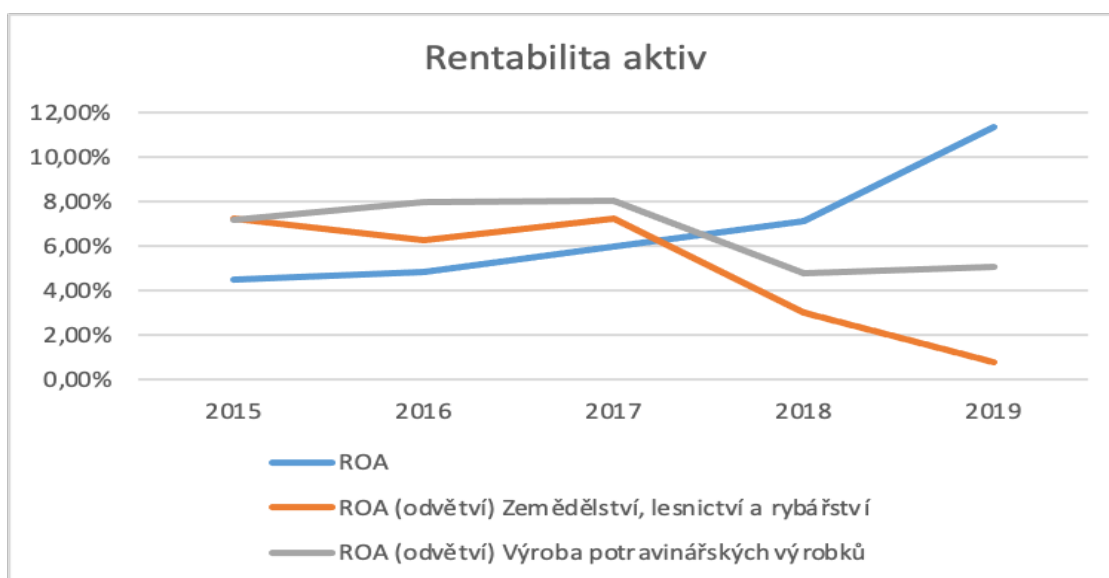
Graf 1: Rentabilita vlastního kapitálu Biofarmy Sasov



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 1 je vidět, že do roku 2017 se hodnoty ROE obou odvětví pohybovaly výše než hodnoty ROE analyzované společnosti. V roce 2018 a 2019 byly hodnoty ROE Biofarmy Sasov vyšší. V roce 2018 poprvé přesáhly hodnoty ROE Biofarmy Sasov hodnoty obou odvětví. Jediným rokem, kdy měla hodnota ROE Biofarmy Sasov klesající trend, byl rok 2017, naopak nejvyšší nárůst byl v roce 2019, kdy se hodnota vyšplhala ze 7,22 % na 77,78 %. Zvýšení se projevilo z důvodu, že firma prodala pozemky pro účely stavby obchvatu okolo Jihlavy, čímž se jednorázově zvýšil výsledek hospodaření.

Graf 2 Rentabilita aktiv

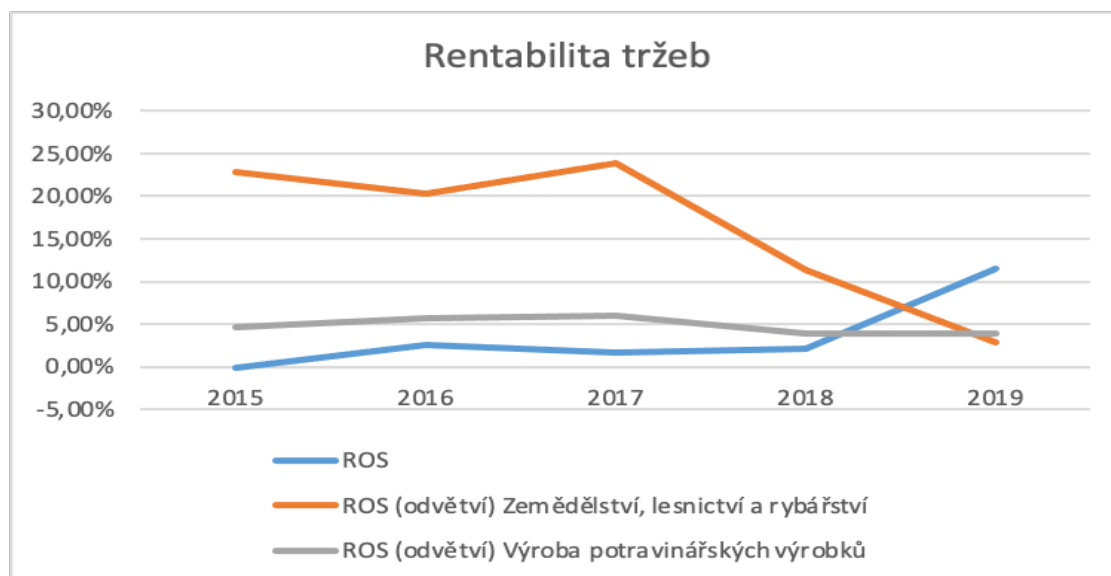


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 znázorňuje ukazatele rentability aktiv. Rentabilita aktiv Biofarmy Sasov vykazuje za celé zkoumané období rostoucí trend. Nad hodnoty obou odvětví se dostává až v roce 2018.

Rentabilita aktiv Biofarmy Sasov se nad hodnoty obou odvětví dostává až v roce 2018. Pozitivním faktem je, že hodnoty ROA Biofarmy Sasov mají po celou dobu rostoucí trend, to o hodnotách ROA obou odvětví tvrdit nelze.

Graf 3 Rentabilita tržeb



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 zachycuje rentabilitu tržeb. Jediný pokles hodnoty rentability tržeb analyzované společnosti byl v roce 2017, od té doby má (oproti obou odvětví) rostoucí trend.

Ukazatele likvidity

Podle Scholleové (2017) se mají hodnoty běžné likvidity pohybovat v intervalu 1,8-2,5. Doporučené hodnoty pro pohotovou likviditu jsou 1-1,5 a pro okamžitou likviditu 0,2-0,5.

Tabulka 8 ukazatele likvidity

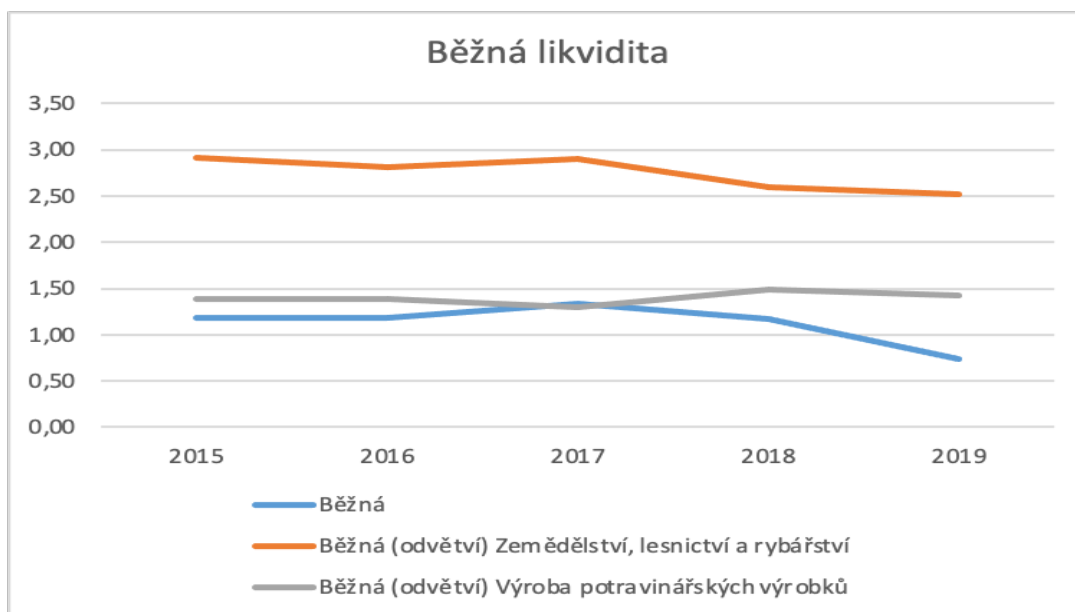
Likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná	1,19	1,18	1,33	1,16	0,74
Běžná (odvětví) Zemědělství, lesnictví a rybářství	2,91	2,81	2,90	2,60	2,52
Běžná (odvětví) Výroba potravinářských výrobků	1,39	1,38	1,30	1,49	1,42
Pohotová	0,50	0,60	0,92	0,77	0,52
Pohotová (odvětví) Zemědělství, lesnictví a rybářství	2,27	2,08	2,14	1,75	1,54
Pohotová (odvětví) Výroba potravinářských výrobků	0,91	0,87	0,85	0,96	0,93
Okamžitá	0,03	0,06	0,08	0,06	0,06
Okamžitá (odvětví) Zemědělství, lesnictví a rybářství	1,14	0,74	0,81	0,61	0,47
Okamžitá (odvětví) Výroba potravinářských výrobků	0,16	0,18	0,16	0,17	0,18

Zdroj: Finanční analýza podnikových sfér:

<https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>, vlastní výpočty, účetní výkazy Biofarmy Sasov

Tabulka 8 obsahuje vypočtené hodnoty okamžité, pohotové a běžné likvidity analyzované společnosti a hodnoty dvou odvětví, v němž Biofarma Sasov působí.

Graf 4 Běžná likvidita

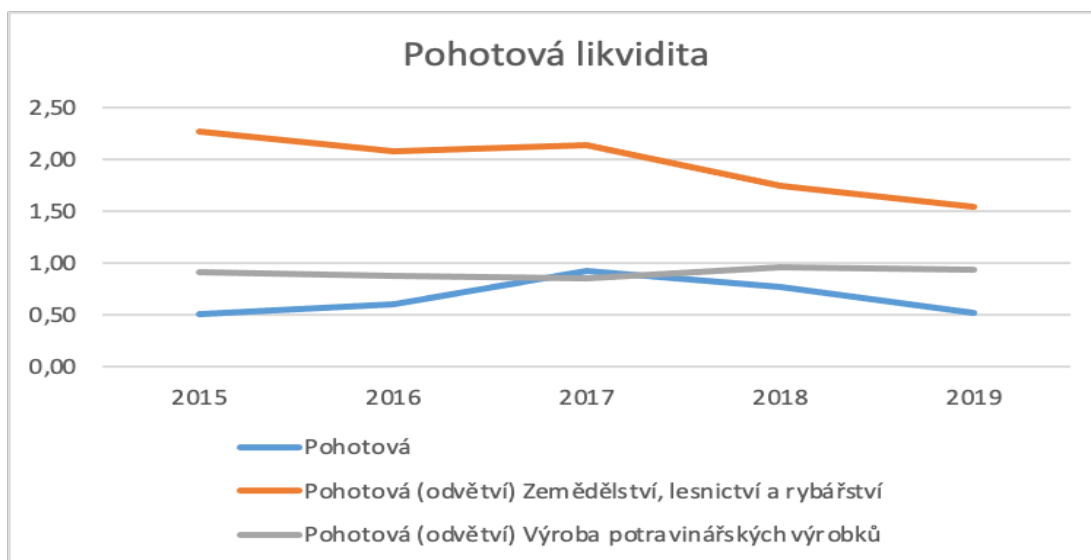


Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 4 jsou znázorněny výsledky běžné likvidity. Hodnoty se v doporučeném intervalu 1,8-2,5 nepohybují ani jeden rok. Hodnoty odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství se po celou analyzovanou dobu pohybují nad doporučeným intervalem hodnot. Vypočítané hodnoty běžné likvidity Biofarmy Sasov a odvětví výroby potravinářských výrobků jsou celé analyzované období nižší než doporučený interval. Tento fakt může mít pro analyzovanou společnost pozitivní přínos ve

smyslu toho, že zbytečně nezadržuje velké množství majetku. V roce 2019 je však likvidita příliš nízká, což by mohlo způsobit značné problémy v podobě platební neschopnosti.

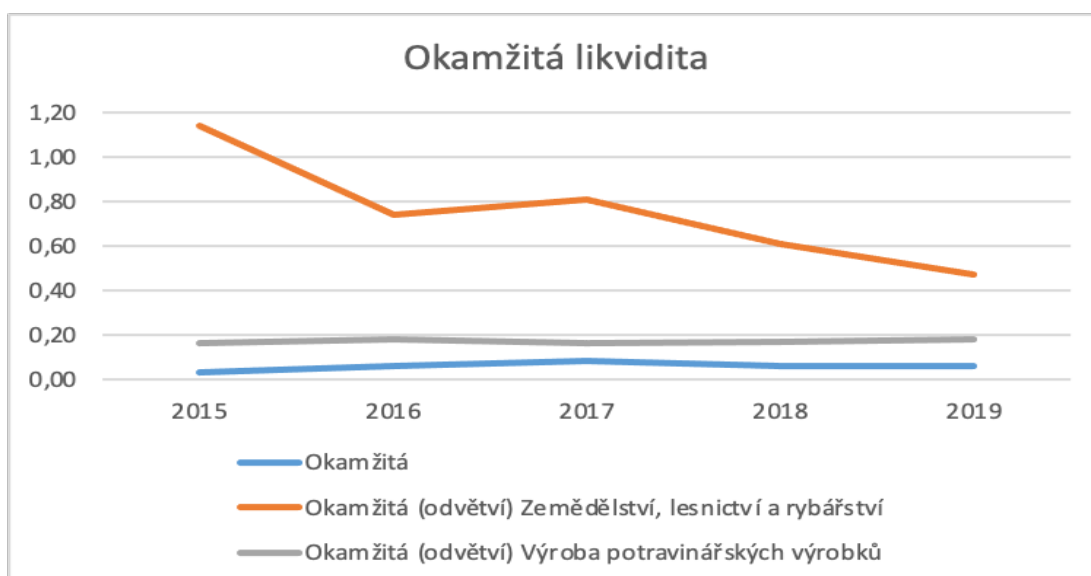
Graf 5 Pohotová likvidita



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné hodnoty pohotové likvidity jsou znázorněny v grafu XY. Výsledky pohotové likvidity Biofarmy Sasov se opět v doporučeném intervalu nepohybují ani jeden rok. Stejně tomu je v případě výsledků obou sledovaných období, kde odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství je nad doporučenými hodnotami a odvětví výroby potravinářských výrobků pod doporučenými hodnotami.

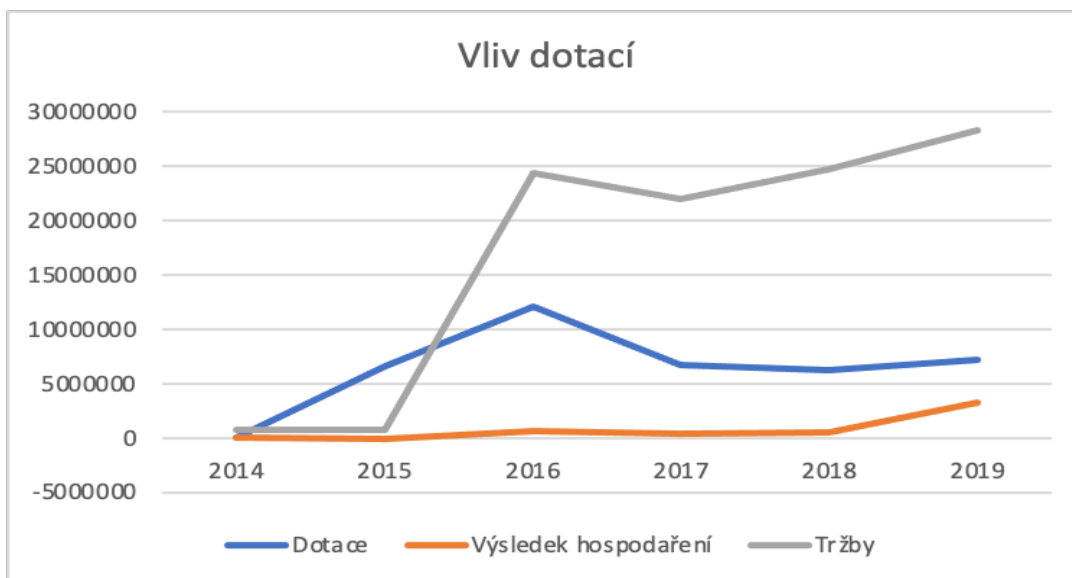
Graf 6 Okamžitá likvidita



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 zachycuje výsledky okamžité likvidity, která je u Biofarmy Sasov příliš nízká. Tento stav může společnost ohrozit, jelikož nízká likvidita může mít negativní vliv na platební neschopnost společnosti. Na tento fakt mohou reagovat například dodavatelé.

Graf 7 Vliv dotací



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z <https://www.szif.cz/cs/>

Na grafu 7 je vidět, že se mezi roky 2015 a 2016 zvýšily tržby. To je to způsobeno zpětným financováním zastřešení skladovacích ploch, které ve stejný rok začaly generovat příjem. Dotace způsobily, že je firma schopna generovat vyšší tržby a subvence sloužily jako jednorázová finanční injekce, která zajistila kapitál v podobě vlastního generování tržeb. Oproti soustavným dotacím měla jednorázová podpora větší efekt než soustavné podpory.

Ukazatele jsou značně ovlivněny dotačními programy soustavných subvencí, které se financují na plochu, na dobytek. Dotace na zefektivnění chodu jsou jednorázové a nejvíce se projevují ve skokových meziročních změnách. Například v roce 2015 firma obdržela dotaci na zastřešení skladovacích prostor nebo o rok později příspěvek na stáje.

4.2 Biofarma Podmokly

Podnikatel Petr Kubala vystudoval střední zemědělskou školu s maturitou a téměř okamžitě po skončení vzdělání začal hospodařit na rodinném pozemku z rodinných zdrojů, které činily 4 hektary, následně se mu povedlo připojit další půdu a začal hospodařit na 15 hektarech. Kubala rozšířil svou působnost do poskytování služeb, pořídil stroje a v roce 2009 koupil areál bývalého JZD.

K farmě současně panu Kubalovi připadá 205 hektarů zemědělské půdy, z níž je pouze 7 hektarů orné půdy a zbytek trvalé travní porosty. Činnost podnikatele je zaměřena na chov masného plemene skotu ekologickým způsobem. Další velkou částí aktivit je poskytování služeb spojených s vlastnictvím strojů, kde jsou poskytovány služby jako přeprava a zpracování, zemní práce a oprava strojů. Pan Kubala se také mimo jiné osobně zajímá o poradenskou činnost v oboru zemědělství.

Aktivita rozšířeně vizualizovány přes tabulku číslo 10:

- Služby-oprava zetorů, odvoz trávy, balíkování, sekání, zemní práce, sklizeň píce.
- Rostlinná výroba-krmení pro vlastní chov.
- Živočišná výroba-plně zaměřena na chov masného plemene skotu.

Tabulka 9: struktura činností Podmokly

Činnosti	% náročnost činnosti	% tržeb	%nákladů
Rostlinná produkce	30%	5%	25%
Živočišná produkce	35%	35%	45%
Služby	35%	60%	30%

4.2.1 Bloky Business modelu

Vytvoření business modelu probíhalo přes otázky směřované na jednotlivé bloky jeho struktury a všechny použité informace a data poskytl farmář. Struktura otázek byla pokládána tak, aby se farmář opravdu zamyslel a vznikl tak prostor na dotazování na jednotlivé detaily. Soubor otázek se nachází v přílohách stejně jako další informace o jednotlivých blocích.

Zákaznické segmenty

Podnikatel je zaměřen na B2B, neprobíhá žádný prodej přímo k spotřebitelům, ale prostřednictvím mezičlánků. Celkem je podnik propojen se třemi trhy: živočišnou a rostlinnou výrobou a poskytování služeb. Produkce a následný export masného skotu je zaměřen ze 70 % na vývoz do zahraničí, přesněji do Turecka a Libanonu, kam se exportuje kolem 50 %, zbylých 20 % putuje do zemí Evropské unie. Z konečných 30 % připadá přibližně polovina na česká jatka ke zpracování masa a druhá část přímým odběratelům a koncovým zákazníkům.

Výkupní cena je rozhodující při výběru odběratelů, jsou jimi obce, jiní zemědělci, státní instituce, zahraniční zákazníci a v případě výkopových prací i jednotlivci.

Hodnotové nabídky

Česká ekologická živočišná výroba se musí řídit tuzemskými předpisy vydanými veterinární stanicí. To neplatí pro země, kam farma expeduje přibližně 70 % ze svého celkového vyprodukovaného objemu, což je Turecko a Libanon. V ČR je vyžadována nadstandardní kontrola a Turecko s Libanonom, si mohou díky tomu zabezpečit kontrolované dodávky. Druhou hodnotou je, že se díky obchodu dostává farma do povědomí dalších zemí jako je například Afganistán, kde mohlo dojít k aplikaci podobného modelu. Probíhající obchod je tedy z pohledu marketingu možno chápat jako budování značky či image. Další důležitou hodnotou pro zákazníka je fakt, že je podnik šetrný k okolí a přispívá k udržení původní krajiny. Majitel vidí svůj přístup jako společenskou odpovědnost vůči okolí.

Kanály

Biofarma se specializuje na B2B obchod, který je předem nasmlouvaný, a nejde proto ovlivnit podpora prodeje živočišné výroby. Komunikace proběhla pouze jednou, kdy se na trvalých travních porostech natáčela reklama pro řetězec Kaufland, který odebíral maso přímo z Biofarmy. Komunikace se projevuje v samotném produktu, kdy je kvalitou utvářen také obraz podniku pro kupující.

Pro případ služeb je kanálů hned několik. První a tou nejvíce aplikovanou jsou zakázky, kdy se podnik účastní veřejných soutěží za účelem nabídnout nejlepší podmínky a komplexní službu. Zde se v nabídkách zemních prací snaží pan Kubal proniknout na trhy vzdálené od zemědělství a poskytuje obcím, firmám i jednotlivcům výkopové práce,

čištění komunikací a jiné práce spojené s těžkou technikou. Poskytování služeb je realizováno způsobem daným zákonem.

Vztahy se zákazníky

Tento stavební prvek se odvíjí od okolí, jelikož se podnikatel rozhodl převzít činnost po zanikajících podnicích v okolí a základna potenciálních poptávek po službách se s novými zákazníky rozrostla. Farma je ve fázi získávání stále nových zákazníků. Tento krok je také aktuální fází podniku. V minulosti měl podnik před sebou velké náklady a růst musel probíhat postupně. Jeho působnost se proto ustaluje postupně, důraz je kladen na komplexní pokrytí služeb a nesmí dojít k stagnaci kvůli nedostatku kapacit. Zákaznická základna je poslední rok neměnná, dle majitele jde o komunitu, kde jsou předem nasmlouvané podmínky.

Zdroje příjmů

Charakter zdrojů příjmu je v případě živočišné produkce určován cenou trhu, ale oproti konvenčnímu způsobu zemědělství jsou ceny za masný skot nadprůměrné. Jedinou strategií, kterou lze aplikovat na trh, je zvyšování kvality produkce, optimalizace celkového průběhu výkrmu a prodej po více kusech. Zdroj příjmů ze skotu je ovlivněn tím, jak majitel odhadne počty kusů vůči okolním podmínkám, které přímo působí na cenu, za níž je schopen vykrmit zvířata.

Rostlinná produkce se přeměňuje do skotu, kde se následně reflektují rentabilní postupy jako hospodaření na vlastní půdě, krmení vlastní vyprodukovanou senáží a automatizace procesu.

Příjmy za služeb tvoří většinou poplatky za užití, předplatné nebo pronájem. Při opravě strojů se projevují nižší ceny za opravy, často se opravuje a renovuje během sezónních výkyvů, kdy lidské zdroje nejsou tolik využívány, a mohou se tak využít na pomocné práce.

Klíčové zdroje

Pro masný skot je klíčovým zdrojem půda a pracovní síla, která je v případě období telení potřeba 24 hodin denně.

U rostlinné produkce představuje základní stavební prvek nové vybavení, které eliminuje potřebu kvalifikovaných pracovníků. Neopomenutelným a unikátním zdrojem je samozřejmě půda.

Klíčovým zdrojem pro oblast služeb je spojení strojů a lidských zdrojů, které je častým problémem na farmě. Pokud by došlo k nedostatku kvalifikovaných pracovníků, znamenalo by to zhoršení kvality výroby a ke ztrátě důvěry. Proto personál podniku jako pracovní síla setrvává v zaměstnání v zimě, aby nedošlo právě k odchodu a ztrátě zaškolených lidí. Zdroj, který udává směr chodu farmy je skutečnost, že majitel investuje do automatizace a tím zabezpečuje soběstačnost. Současně majitel investuje do krmných, zastýlacích a rozdružovacích strojů, usnadňující práci a celkově optimalizují chod.

Klíčové činnosti

V tomto bloku Business modelu farmy je obsaženo nejčastější možné ohrožení, jež představuje sucho. Do klíčové činnosti je tedy zařazena nadstandardní péče o životní prostředí. Pokud se organizace chodu nebude věnovat řízení zásob výrobou senáže a počtem kusů skotu, nebude podnik moci regulovat a přesně vyhodnocovat data tak, aby mohl být přesně nastavený model informačního systému. Sice podnik nedisponuje systémem na podporu rozhodování, ale alespoň jsou uchovávány informace z minulých let a pan Kubala vychází z těchto parametrů pro další plánování. Neopominutelnou činností je právě zaměření farmy na ekologické zemědělství, jež je na jednu stranu zdrojově nákladnější, ale na straně druhé podporováno na nadnárodní úrovni. K řešení problému je nutné využít část příjmu na propagační činnost a na navázání nových kontaktů jako klíčových partnerů.

Klíčová partnerství

Výše zmíněné je pro podnikání nejdůležitější, odběratelé a dodavatelé tak nehrají tak velkou roli a u všech případech jde o nahraditelné spolupráce. Klíčová partnerství u dodavatelů spočívají v dodávkách náhradních dílů, energie, pohonných hmot, výjimečně sena. Z odběratelů se jedná o hlavní dohody mezi subjekty, kde je zapotřebí získat informace a následně nedeformovat cenu skotu za účelem prodeje za jakýchkoliv podmínek. Pokud se bude v aktuální situaci, kdy se snižují ceny skotu, z ekologického zemědělství stále prodávat skot pod cenou, nedosáhne se na požadavky všech zemědělců tohoto specifického trhu. Proto se asociace soukromého zemědělství snaží, strategicky

domluvit, aby se zvířata neprodávala za každou cenu a raději se počkalo na poptávku z tuzemska, čímž by se zároveň podpořil místní trh, nebo se setrvalo a nedocházelo ke krátkým prodejům⁵. Poslední a dle majitele nejdůležitější složkou hospodářství jsou klíčová partnerství. Bratři pana Kubaly se věnují také zemědělské činnosti, a pokud je třeba v období sklizní, telení, nebo během náročných zakázek na poskytnutí služeb, dochází ke vzájemné výpomoci. Tento proces spolupráce je podle pana Kubaly nenahraditelný, neboť rodina představuje největší oporu a nejspolehlivější článek celého podnikání. Dochází k poskytování kvalifikované pracovní síly, k výměně informací a zkušeností, a to bezúplatně pouze za projevený vděk jedné strany. Dalším strategickým partnerstvím bylo plánované využití manželčina věku, díky němuž byl uplatněn nárok na úvěr „mladý zemědělec“ za výhodnější úrokovou sazbu. Pan Kubala by sám vzhledem ke svému věku na podporu nedosáhl.

Struktura nákladů

Náklady jsou v průběhu roku vynakládány nerovnoměrně a jsou závislé na ročním období např. na pohonné hmoty, které se pohybují od několika tisíc až do statisíců. Tento náklad je pak v průměru za měsíc vyčíslen na 70 000 Kč. Dalšími variabilními náklady jsou platby za ošetření zvířat a udržení zdravého chodu stáda, režie na opravy disponibilních zdrojů. Tyto náklady jsou závislé na velikosti produkce výrobků a služeb. Naopak stabilním nákladem jsou mzdy zaměstnancům, které měsíčně kalkuluje majitel na 170 00 Kč. Mzdy jsou stabilní, jelikož se nejedná o sezónní zaměstnance. Dalším fixním nákladem je splácení úvěru, který zabezpečil podniku soběstačnost, jak na půdě, tak na zastavěné části farmy. Dalším fixním nákladem je udržování výrobních prostředků, kde náklad činí 50 000 Kč za měsíc.

⁵ Účelová spekulace na pokles ceny.

4.2.2 Business model canvas Podmokly

Tabulka 10: business model Podmokly

Klíčová Partnerství <ul style="list-style-type: none"> Ministerstvo zemědělství Státní zemědělský intervenční fond Rodina Ostatní zemědělské podniky poptávající služby Odběratelé z Turecka a Libanonu 	Klíčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> Biochov Organizování Plánování Služby pro zemědělce Automatizace 	Hodnotové Nabídky <ul style="list-style-type: none"> Kvalita Značka 	Vztahy se zákazníky <ul style="list-style-type: none"> Dlouhodobé vztahy Získání od zanikajících podniků 	Zákaznické segment <ul style="list-style-type: none"> B2B pro odběr masa Zemědělci (opravy, práce) obce
	Klíčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> Reinvestice Soběstačnost Controlling Uzavřený obrat stáda 		Kanály <ul style="list-style-type: none"> Přímo Soutěže Veletřhy Exibice 	
Struktura nákladů <ul style="list-style-type: none"> Zaměstanci Pohonné hmoty Splátky úvěru Opravy strojů Režie na živá zvířata Údržba průmyslových strojů a aut 			Zdroje příjmů <ul style="list-style-type: none"> Služby dotace Prodej skotu kovovýroba Objem prodeje Nadprůměrné ceny 	

Zdroj: vlastní zpracování

Aktuální business model, zobrazený v tabulce 11, je postaven na bloku klíčových partnerů, kde se nachází jeho epicentrum, od něj se odvíjejí jeho ostatní bloky, to bude pro práci výchozím bodem pro jeho změnu. V bloku klíčových partnerů se nachází nejzásadnější složka, ale i ta která se následně stala nejslabším článkem a projevila se na ní rizikovost, která se současně naplnila. Právě obchodní partner pro odbyt skotu ze zahraničí, který byl i klíčovým prvkem pro zachycení hodnoty modelu, se odstraní z epicentra business modelu. Metoda se pokusí vypořádat s vývojovou fází úpadku přes nové prvky modelu, které využijí klíčové zdroje farmy. Změna business modelu se promítne do všech bloků a mělo by dojít k jejich posílení pomocí diverzifikace činnosti. Použitý model v době výzkumu alarmoval krizový prvek, tedy v odběrateli skotu a díky soustředění podniku na oblast služeb a částečné diverzifikaci podnikání, nelze mluvit o

ohrožení celého podnikání. Právě díky silnému epicentru orientovanému také na služby si podnik mohl dovolit neprodávat dobytek pod cenou a setrvat ve výkrmu.

4.2.3 Hrozby pro farmu Podmokly

Covid-19

Současná poptávka po českém masném skotu v Turecku je stále silnější než v tuzemsku, přestože pandemie covid-19 tento trend zpomalila (totéž pociťuje i Petr Kubala). Došlo k poklesu vývozní ceny v důsledku menší využitelnosti ve stravovacích zařízeních pro turisty a problémům s přepravou. Tato částečná krize a pokles cen vyvolal neochotu poskytovat masný skot za tuto cenu a raději si ponechat kusy v základním stádu. Pro farmu v Podmoklech to znamená mimo snížení tržeb také vyšší náklady spojené s výkrmem zvířat a obsazení dobytčí jednotky pro budoucí reprodukci. Turecko podle docenta Petra Vráblíka, specialisty na agroekosystémy, si do budoucna plánuje vytvořit základnu skotu pro následnou expanzi do muslimské oblasti. Je zde hrozba, že si Turecko vybuduje vlastní uzavřený chov a nebude dále skot odebírat.

Klima

Organizování a plánování, jak optimalizovat stavy v kombinaci s klimatickou situací, která nastane a bude se s ní během roku pracovat, znamená potenciální ohrožení v podobě nevyžádaných nákladů na výkrm skotu. V praxi to znamená, že pokud bude suchý rok, bude třeba prodávat skot pod cenou, nebo nakupovat cenově nákladnější krmivo což způsobí růst nákladů, pokud nebude odbyt jako dříve. Pan Kubala cítí ohrožení také v nemožnosti získat kvalitní pracovní sílu, a proto se nachází v určité stagnaci růstu.

4.2.4 Příležitosti pro farmu Podmokly

Licence Zetor

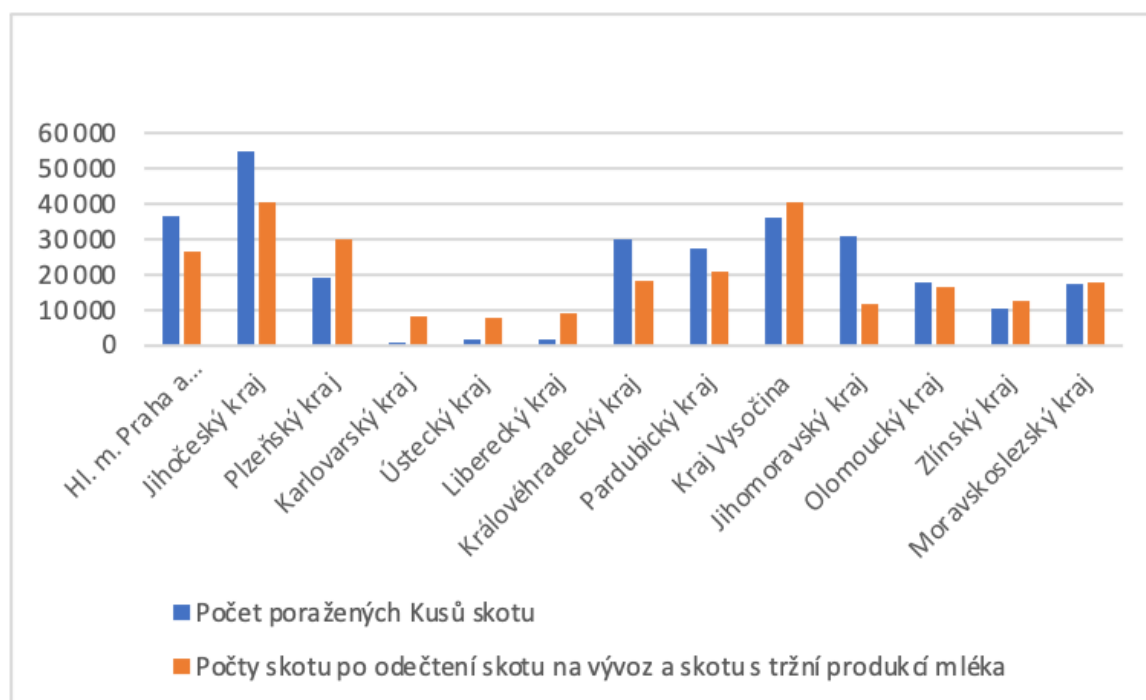
Šance expanze podniku je získání licence na opravu strojů, která by zabezpečila více poptávek a možnost účastnit se soutěží o podnikové, či správní zakázky. Podnik opravuje zemědělskou techniku české značky Zetor, ale je limitován soukromými zakázkami a získání licence by umožnilo průnik na trh pro obce a pro státní podniky. Získání specializované způsobilosti obnáší zúčastnění se pravidelných školení a zabezpečení lepší ceny náhradních dílů.

Vlastní jatka

Podnikání pana Petra Kubaly bylo prvním ze zkoumaných. Od listopadu do února se právě kvůli přerušení obchodu s Tureckem a Libanonem probíhala jednání o vlastním zpracování skotu. Práce nastínila variantu vlastního zpracování masa. Během posledního setkání se pan Kubala zmínil, že o realizaci přemýšlí a analyzuje prostředí. Představa vzešla z krize a realizací se ji pokusí přeměnit na příležitost, kde cílem bude přidat vlastní prvek do podnikání, který bude moci být řízen ve vlastní režii, a tím dojde ke zvýšení přidané hodnoty produktům. Z posledního zkoumání v rámci této práce se bude vycházet ze situace, kdy projekt zpracování masa je pouze ve fázi analýzy podniku a trhu s masem.

Graf číslo 8 zobrazuje poměr zastoupení masného skotu (modrý sloupec) a počet zvířat bouraných v jednotlivých krajích (modrý sloupec). Z dat statistického úřadu lze odvodit, že mezi jednotlivými kraji jsou rozdíly. Práce vzala v potaz, že z uvedených dat připadá určitá část na skot s tržní produkcí mléka, tedy skot, co není jateční a že Česko je ze 121 % v produkci skotu soběstačné a zbytek skotu se tedy vyváží. Tato část byla odečtena, aby byly zachyceny počty blížíící se skutečnosti. V Plzeňském kraji je třetinové zastoupení, ale v sousedním Karlovarském kraji je dle průzkumu minimální počet poražených kusů. Pro nový obor poskytování služeb, by se mohlo jednat o podnikatelskou příležitost, tedy orientovat se také do sousedních krajů.

Graf 8: počty kusů masného skotu a počtu bouraných kusů



Zdroj: vlastní zpracování z dat ČSU

Na grafu je vidět, že kraj Jihočeský a Královéhradecký poskytují jateční služby i pro skot z jiných krajů. Naopak Plzeňský, kde sídlí pan Kubal je buď odkázán na jiné kraje, nebo je také možné, že se kraj spíše specializuje na vývoz skotu. Tuto polemiku práce nechá spíše do závěrečné diskuze, ale jako jeden faktor k podpoře rozhodování by mohl být užitečný.

Synergie

Efektu synergie by bylo dosaženo při realizaci jatek jako zpracování vlastního masa a služby pro ostatní zemědělce, pro které už aktuálně provozuje služby spojené s rostlinnou výrobou, proto práce rozhodla využít tuto strategii díky již vzniklým napojením na zemědělce. Zpracování masa by probíhalo zatím bez tvorby uzenin pouze jako výroba masa pro interní kusy, které by se prodávaly přes distributora, jelikož se pan Kubala distancuje od výroby pro koncového zákazníka a chce provozovat podnikání B2B.

4.2.5 Navrhovaný Business model canvas Podmoky

Tabulka 11 Business model Petr Kubala

<p>Klíčová Partnerství</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministerstvo zemědělství • Státní zemědělský intervenční fond • Rodina • Ostatní zemědělské podniky poptávající služby • Veterinární stanice • Odběratelé zpracovaného masa 	<p>Klíčové činnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biochov • Organizování • Plánování • Služby pro zemědělce • Vlastní zpracování • Pronikání na trh <p>Klíčové zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reinvestice • Soběstačnost • Controlling • Uzavřený obrat stáda • Játka 	<p>Hodnotové Nabídky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalita • Značka • Produkt 	<p>Vztahy se zákazníky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobé vztahy • Získávání nových zákazníků <p>Kanály</p> <ul style="list-style-type: none"> • Přímě • Soutěže • Veletrhy • Exibice • Propagace • Obchody 	<p>Zákaznické segment</p> <ul style="list-style-type: none"> • B2B pro odběr masa • Zemědělci (opravy, práce) • Koncoví zákazníci
<p>Struktura nákladů</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zaměstanci • Pohonné hmoty • Splátky úvěru • Opravy strojů • Režie na živá zvířata • Údržba průmyslových strojů a aut • Nový zaměstnanci 		<p>Zdroje příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> • Služby • dotace • kovovýroba • Objem prodeje • Nadprůměrné ceny • Porážka 		

Zdroj: vlastní zpracování

Nový business model, v tabulce 12, reflektuje změnu, kde se projevuje zařazení vlastních jatek a změny jsou zaneseny v zeleném zvýraznění.

4.3 Biofarma Svinná

Centrum farmy se nachází na zámku Svinná 1(338 08) přesněji na místě s názvem Nový Zámek, který byl postaven v 18. století a měl sloužit jako hospodářské sídlo nahrazující zastaralou tvrz nacházející se pod zámkem. Současná podoba zámku je klasicistního stylu, ve dvoře se nacházejí zastřešená místa pro parkování strojů, skladovací prostory, obytné prostory pro zaměstnance, sýpka, bývalé chlévy a historická budova zámku s kanceláří, kde právě probíhá rekonstrukce. S tím se pojí i předmět činnosti, v níž je zahrnuto pěstování plodin jiných než trvalých, lesnictví a těžba dřeva, živočišná výroba, stavebnictví a smíšené hospodářství. Stavební odvětví je zapojeno do činnosti z důvodu přestavby nemovitosti, která je na začátku své renovace. Podnikatel založil stavební firmu, přes kterou organizuje postupnou renovaci, pokud má dostatek zdrojů jako čas a finance. Činnosti popisuje tabulka 13.

Tabulka 12: Struktura Činností Svinná

Činnosti	% náročnost	% tržeb	%nákladů (reinvestice)
Rostliné produkty	50%	55%	30%
Živočišná produkce	40%	45%	65%
Rekonstrukce areálu	10%	0%	5%

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.1 Bloky business modelu Svinná

Zákaznické segmenty

Farma obchoduje s rostlinnou a živočišnou výrobou. Její hlavním zaměřením je chov masného skotu, pěstování sadbových rostlin a výroby krmiva pro skot. Zákazníci jsou velkoobdobatelé, konkrétně jatka s bio zaměřením s vlastním chovem, jejichž výroba nestačí naplnit trh, a proto doplňují právě z chovu ze Svinné. Je to hlavní odběratel, který vytváří konečný produkt a záleží mu na potenciálu růstu, genetice, rodokmenu a ekologickému chovu. Obchod se skotem probíhá B2B, neprobíhají tedy prodeje koncovým zákazníkům. V případě jatečního skotu se snaží farma prodat co největší počet kusů a pro doplnění do stáda se prodává i po jednotlivých kusech, zde rozhoduje kvalita. Na kvalitu je zaměřena i rostlinná výroba, kde se pan Hána zaměřuje na sadbové osivo

jako je hořčice, hrách a ozimá řepka, zužitkuje 10 % a 90 % dále prodává zemědělcům. Krmivo prodává ve velkých objemech, k výkrmu skotu.

Hodnotové nabídky

Výkrm v ekologickém zemědělství není tradiční, proto je jateční hodnota zvířat prémiová a žádaná v oboru chovu zvířat pro reprodukci a rozšíření kvality. V živočišné výrobě je pro farmu klíčovou hodnotu genetika a původ skotu, kterou předává zákazníkům požadujícím tyto kvalitativní hodnoty pro chov. Chov je bez zdravotních potíží a vysokými hodnotami při testu. V rostlinné výrobě je hodnotou objem produkce, který je ve vysoké kvalitě s vyšším ekonomickým přínosem pro budoucí výnosnost z osiva. Celá hodnota je u každého produktu zastřešena certifikací kvality bez chemického zásahu. Farma je netradičně zaměřená, je zde stejnoměrně rozložena orná půda a trvalé travní porosty, což je kapitálově náročné, ale větší objem zajišťuje vyšší ceny od odběratelů a úspory z rozsahu. Hodnota vzniká přeměnou produkce na kvalitnější například v podobě osiv, která se nakoupí, následně se vypěstují ekologicky a přemění se na produkt s přidanou hodnotou ekologické kvality.

Kanály

Obchod vždy probíhá přímo přes telefonickou domluvu. Pokud jde o dopravu tak v případě rostlinné výroby podnik dováží zboží zákazníkům svými vlastními prostředky, které jsou zpoplatněny. Dopravu skotu si obstarává odběratel. V případě, že je zajištěn odběr kapacity naplněním přepravního vozu, je cena vyšší, jedná se tedy o určitý opak množstevní slevy. Dalším kanálem pro skot jsou svozová centra. Tohoto způsobu se využívá, pokud není možno naplnit kapacitu přepravního vozu odběratele, ale tento kanál snižuje cenu z důvodu vznikajících nákladů na složitost logistiky. Frekvence výše zmíněných obchodů je v řádů jednotek ročně, ale ve velkých objemech.

Vztahy se zákazníky

Udržování pravidelné komunikace a obchodního vztahu koresponduje s velkoobchodním modelem podnikání, který je z pohledu vztahu zaměřen na budování business přístupu, čímž zabezpečuje vzájemně nejlepší podmínky. Pan Hána má dostatek potenciálních odběratelů na skot, kterým může skot prodat. Odběratele volí podle svého zájmu a vyjednané sumy za počet kusů. Dle informací má celkem tři odběratele skotu, ale využívá

primárně jednoho, což jsou ekologická jatka v severních Čechách, která vytvářejí konečný produkt. Odběratelé živočišné produkce jsou dva, ale podobně jako u rostlinné výroby jsou využívání dle nastavené ceny. Zákazník má tak díky vybudované kvalitě produkce velký zájem získat tuto kvalitu a udržet si ji, proto je zájem o produkci dostatečný. Například u hořčice je systém spolupráce se zákazníkem, založen na vzájemném zájmu získat uznávací licenci kvality pro osivo.

Zdroje příjmů

Pokud business model bude uvažovat zdroje příjmů pro rok 2019 a následně meziroční změnu, tak se tržby propadly o 2,5 milionů. Tento rok se neprodával skot, jelikož se rozšiřoval chov. V rostlinné výrobě se prodala pouze pšenice za 1,2 milionu a u hořčice se provádělo množení a uznávání plodiny. Firma HANTOS-agro s.r.o. získala za rok 2019 na dotacích 6,1 milionu korun na podporu zemědělství. Předchozí roky příjmy pro firmu plynuly z prodeje skotu, prodeje sena s dopravou a prodeje osiv. Zdroje příjmu nejsou rozčleněny mezi více subjektů, ale jsou často spojeny pouze s jedním odběratelem jednoho provozovaného odvětví. Cenotvorba je závislá na charakteristikách produktu a dynamicky se vyvíjejícím stavu na aktuálním trhu.

Klíčové zdroje

Stavební prvek je založen na rozložení zemědělské půdy a jejím objemu. Celkem 370 ha celkové půdy je plně ve vlastnictví firmy HANTOS-agro a plocha je rozdělena rovnoměrně na ornou půdu a pastviny. Půda je stavebním kamenem celého zemědělství ve firmě, probíhá na ní aktuálně rekultivace a dokončuje se její přeměna na ekologickou půdu. Z fyzických zdrojů jsou to zvířata a kvalitní zemědělské stroje nahrazující lidský faktor. Lidské zdroje jsou pro podnik spíše klíčovým prvkem, kterého není dostatek. Majitel v současné době nedokáže sehnat kvalifikovanou pracovní sílu, jak na rostlinou, tak živočišnou produkci, podnik tedy stojí pouze na majiteli samotném. Aktuální situace ohledně pandemie je pro podniky velice ohrožující a v případě onemocnění by muselo být využito pomoci bratra. Finanční zdroje podnik čerpá od německých bank, které mají výhodnější podmínky a byly ochotny vázat úvěr na budoucí výnosy, tedy odložení splátek na několik let.

Klíčové činnosti

Rekultivace půdy je proces, během něhož se přeměňuje půda z konvenční na ekologicky certifikovanou. U pastvin jsou to dva roky, u orné půdy tři. Za rok 2020 proběhla ve Svinné přeměna půdy na 30 % celkového půdního fondu. Tato činnost je pro farmu aktuálně klíčová, aby mohla plnohodnotně hospodařit. Další klíčové činnosti spočívají v rekultivaci jednotlivých polí, jelikož je účelem zabezpečit co nejoptimálnější osevní postup. V tomto roce bylo velké úsilí věnováno kukuřici, kterou se nepodařilo na již rekultivované půdě vypěstovat a došlo k ztrátě způsobenou výnosností. Právě plánování a testování jednotlivých pozemků pro pěstování jsou klíčové optimalizační činnosti. Klíčovou činností zabezpečující hodnotu modelu je pěstování osiv a chov masného skotu. Specifikem stavebního bloku klíčových partnerství je velký důraz na automatizaci živočišné výroby, do které se investuje kapitál na krmicí stroje a na solární panely na haly se skotem.

Klíčová partnerství

Klíčová partnerství jsou z velké části založena na rodině, kde dochází k výpomoci bratrem v době žní a náročnějších částech roku, kde jsou velké požadavky na práci. Kooperace s bratrem je nepostradatelná a nebylo by bez ní možné obhospodařovat tak velké množství půdy s tak nízkými náklady. Oba si mohou dovolit kvalitní techniku a vzájemně jí sdílet, dochází zde k synergii a úsporám z rozsahu. Klíčové partnerství je založeno na vzájemné solidaritě a domluvě na jaký trh, kdo cílí. Farma bratra se nachází ve stejném okrese, a proto si nekonkurují a spíše si vyměňují informace a zkušenosti. Dalším klíčovým partnerem je německá banka, která poskytuje výhodně cizí zdroje do podniku, které potřeboval pan Hána k celkové přeměně zemědělství. Další klíčoví partneři jsou ISTA, která zabezpečuje testování osiv a Lesní Správa Lány, která pravidelně odebírá krmné balíky sena.

Struktura nákladů

Náklady jsou nejvíce spojeny s rozvojem podniku. Celý proces je v začátcích a postupně se zdokonaluje a zabezpečuje technika pro efektivní chod farmy. Všechn zisk je tedy reinvestován do firmy HANTOS-agro, aby do budoucna byla připravena efektivně hospodařit a automatizovat procesy. Náklady jsou vynakládány na výstavbu hal pro skot, strojní techniku, záchranu historické stavby a nejvíce kapitálu se investovalo do získání

půdního fondu o 30 %. Okolo 30 % nákladů se investuje zpět do orné půdy, tedy 185 ha se částečně osévá vlastní a částečně se osiva kupují. S rozlohou je také spojen náklad na pohonné hmoty do obdělávacích strojů.

4.3.2 Business model canvas Svinná

Tabulka 13: Business model Svinná

Klíčová Partnerství <ul style="list-style-type: none"> • Ministerstvo zemědělství • Německé banky • Bratrova farma • ISTA 	Klíčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> • Chov zvířat • Organizace chodu • Ekonomika • Rekultivace půdy na ekologickou • Osevní postupy • Proces automatizace 	Hodnotové Nabídky <ul style="list-style-type: none"> • Plemený chov • Genetika zvířat • Objem a kvalita osiv • Certifikace produkce • Výnosnost prodávaných produktů 	Vztahy se zákazníky <ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce kvalitních produktů • Obchodní nepřímí osobní vztah 	Zákaznické segment <ul style="list-style-type: none"> • Jatka • Ostatní zemědělci • Lesní Správa Lány
	Klíčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> • Poměr orné a zemědělské půdy • Genetický původ skotu • Efektivní ekologické zemědělství • Kapitál ze zahraničí • Zámek-prostory dvora 		Kanály <ul style="list-style-type: none"> • Přímé • Telefonická domluva • Svozová centra na skot • Vlastní doprava 	
Struktura nákladů <ul style="list-style-type: none"> • Vlastní půda- refinancování půjčeného kapitálu • Tento rok-1.velká splátka • Automatizace • Výstavba hal pro skot • Nákup osiv • Pohonné hmoty 		Zdroje příjmů <ul style="list-style-type: none"> • Prodeje skotu • Prodeje osiv • Doprava • Dotace 		

Zdroj: vlastní zpracování

Epicentrum podniku se nachází v bloku klíčových zdrojů, ve kterém firma disponuje hodnotnými aktivy, jak zobrazuje tabulka 14, které ale nejsou využity. Nevyužití je způsobeno investováním kapitálu do chovu skotu a rostlinné výroby. Firma se snaží specializovat pouze na tyto dva zdroje. Cílem Státního zemědělského intervenčního fondu je podporovat diverzifikaci aktivit a částečně osamostatnit odvětví zemědělství a zajistit dlouhodobou udržitelnost podnikajícím subjektům v odvětví. Diverzifikace dle Hanssona (2013) je strategie zaměřená na využívání všech zdrojů v podnikání s maximální efektivností a je chápána jako strategie přežití. Dle Bergmanna (2007) je univerzálnost a

multifunkčnost zemědělské oblasti považována jako adaptace na aktuální situaci v zemědělství, která musí být podporována a bez dotací by nebyla schopná fungovat. Proto bude firmě HANTOS-agro doporučeno rozšířit, jež generují příjem nezávisle na sobě. Změna je promítnuta do tabulky 15. Z důvodu podpory tradičního zemědělství je možno využít podpory pro rozvoj svých činností v oboru agroturistiky ale i v případě zajištění dílen a provozoven pro podporu činnosti. Business model bude vyjadřovat přidání služeb a zpracování vlastního masa.

4.3.3 Hrozby pro farmu Svinná

Krise vedení

Pan Tomáš Hána je v hospodářství hlavním řídicím prvkem. Pomáhá mu pouze jeden zaměstnanec, který ale plánuje odejít a věnovat se svému zemědělství. Pro podnikání farmy je aktuálně problematické najmout nového člověka, který by zastoupil aktuálního zaměstnance. V mnoha ohledech je farma odkázána na pomoc v rodině, což by mohlo pouze dočasně vyřešit situaci.

Klimatické podmínky

Farma čerpá dotace na zavlažování, neboť je sucho v této oblasti velkým problémem. Sušší období ovlivňují objem rostlinné produkce a promítají se i do nákladů na výkrm. Možná krize způsobená suchem je částečně eliminována rozsahem orné půdy a unikátním systémem pastvin. Předcházení závislosti na suchu je nákladné, jelikož se musí využívat pozemky, které jsou od sebe vzdáleny a přesun zvířat je nákladný.

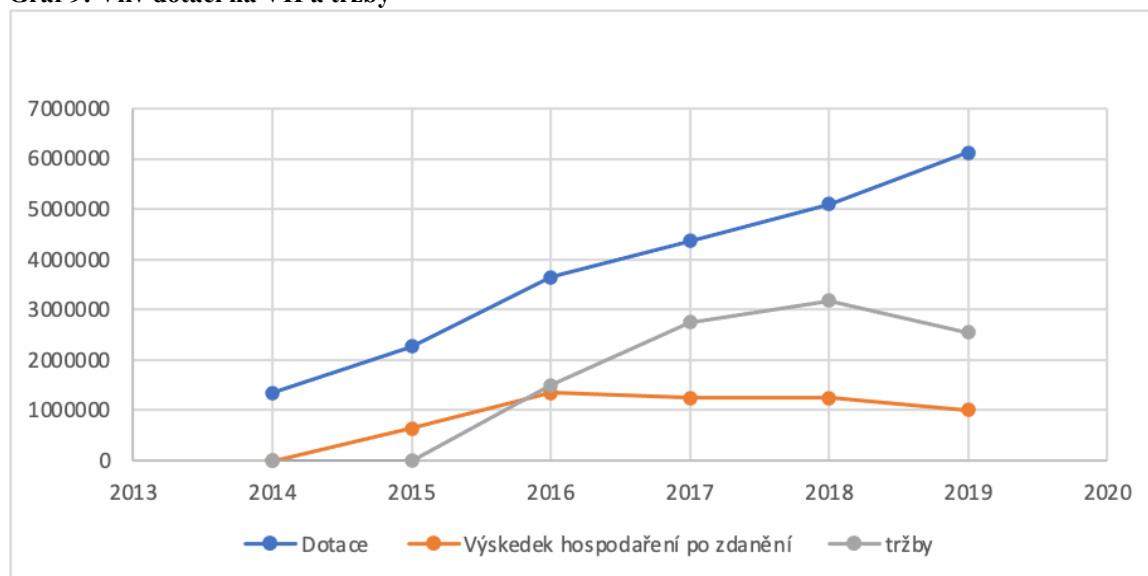
Odkaz na jeden zdroj

Vyjednávací pozice firmy je sice účinná, ale je třeba zmínit, že farma obchoduje pouze s jedním odběratelem zaměřeným na živočišnou a jedním zaměřeným na rostlinnou produkci. Majitel poukazuje na to, že možných odběratelů je více, ale prozatím využívá se pouze jednoho. Podnik tento prvek nemá diverzifikovaný a v případě globální krize by mohla nastat situace, že za nastavené ceny nebude ochoten pokračovat v obchodu ani jeden ze současných zájemců.

Závislost na dotacích

Práce nepopisuje závislost na dotacích ze statistického hlediska, ale dle grafu níže, kde se kombinuje vývoj dotací, výsledek hospodaření a tržeb, má růst čerpání dotací spíše negativní vliv na výsledek hospodaření, přestože tržby rostou. Držení výsledku hospodaření na nízkých číslech plyne z toho, že firma investuje veškeré peníze do rozvoje farmy, jelikož majitel má i jiný zdroj příjmu a farmu chápe jako investici. Vyjádření efektivnosti je v grafu 9.

Graf 9: Vliv dotací na VH a tržby



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z <https://www.szif.cz/cs/>

4.3.4 Příležitosti pro farmu Svinná

Konečný produkt z živočišné výroby

Vize budoucnosti je ve zvyšování hodnoty produktů a následného vytvoření konečného produktu, kde se budou zvířata zpracovávat a vznikne i služba pro ostatní zemědělce. Tato vize zatím není prioritou, jelikož je objekt hospodářství limitován prostory, které se nejdříve musí rekonstruovat. V Plzeňském kraji působí také výše zmíněné hospodářství pana Kubala. V budoucnu už by tento krok nemusel být optimální, bylo by proto pro oba podnikatele prospěšné najít nějakou společnou cestu a vyměnit si informace, aby nevznikla ekologická jatka na obou místech.

Potenciál stavby

Areál farmy je historická budova, kde v minulosti sídlil pivovar. To by mohlo vést k rozšíření činnosti farmy o agroturistiku a poskytování služeb ubytování. Část zámku je zrekonstruována a je tak možnost využívat jej v budoucnu jako penzión, k tomu je nutné kultivovat prostředí tak, aby prostředí korespondovalo s příjemným zážitkem. Aktuálním tématem je pro pana Hánu vytvořit v objektu kulturní centrum, případně školku, a využívat tak zrekonstruovaný prostor pro veřejnost.

Chmel

Oblast Svinné bývala chmelařskou oblastí a je proto optimální pro tuto plodinu. Spojit současnou výrobu s původním řemeslem pivovarnictvím v bio kvalitě by v českém prostředí nemělo obdoby. Navíc na pěstování chmele jsou nově od února 2021 vypsané dotační programy. Tato vize je spíše dlouhodobým výhledem, ale podnikatel se jí nebrání a přikládá pozitivní připomínky ohledně výroby piva Plzeňském kraji. Zvyšující se poptávka po bioproduktech je vizi nakloněna, ale politické nástroje se do budoucna budou snažit omezovat konzumaci alkoholu, což způsobí zvyšující se rivalitu v odvětví. Naopak konkurenční výhoda diferenciací produktu by opět mohla být brána jako pozitivní faktor.

4.3.5 Navrhovaný business model canvas Svinná

Tabulka 14: Nový business model Svinná

Klíčová Partnerství <ul style="list-style-type: none"> • Ministerstvo zemědělství • Německé banky • Bratrova farma • ISTA • Veterinární stanice • Booking • Airbnb • Nový odběratelé • Distributoři 	Klíčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> • Chov zvířat • Organizace chodu • Ekonomika • Rekultivace půdy na ekologickou • Osevní postupy • Proces automatizace 	Hodnotové Nabídky <ul style="list-style-type: none"> • Plemený chov • Genetika zvířat • Objem a kvalita osiv • Certifikace produkce • Výnosnost prodávaných produktů • Ubytování na farmě a v historickém objektu 	Vztahy se zákazníky <ul style="list-style-type: none"> • Spoluvorba kvalitních produktů • Obchodní nepřítliš osobní vztah • Navýšení počtu obstarávaných segmentů 	Zákaznické segment <ul style="list-style-type: none"> • Jatka • Ostatní zemědělci • Lesní Správa Lány • Turisté • Obchody • Firmy • Rodiny s dětmi
Struktura nákladů <ul style="list-style-type: none"> • Vlastní půda- refinancování půjčeného kapitálu • Tento rok-1.velká splátka • Automatizace • Výstavba hal pro skot • Nákup osiv • Pohonné hmoty • Nový zaměstnanci • údržba linky • Podpora prodeje • Propagace 	Klíčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> • Poměr orné a zemědělské půdy • Genetický původ skotu • Efektivní ekologické zemědělství • Kapitál ze zahraničí • Zámek a prostory dvora 		Kanály <ul style="list-style-type: none"> • Přimo • Telefonická domluva • Svozová centra na skot • Vlastní doprava • Distributorská síť • Internetové prostředí • Portály partnerů 	

Zdroj: vlastní zpracování

Nový business model, v tabulce 15, reflektuje změnu, kde se projevuje zařazení vlastních jatek a využití objektu, kde změny jsou zaneseny v zeleném zvýraznění.

4.3.6 Finanční analýza Svinná

Ukazatele rentability Svinná

V tabulce 15 jsou vypočítané ukazatele rentability společnosti Svinná za období 2015–2019. K lepšímu porovnání jsou v tabulce také hodnoty ukazatelů rentability odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství, ve kterém analyzovaná společnost působí.

Tabulka 15: Ukazatele rentability

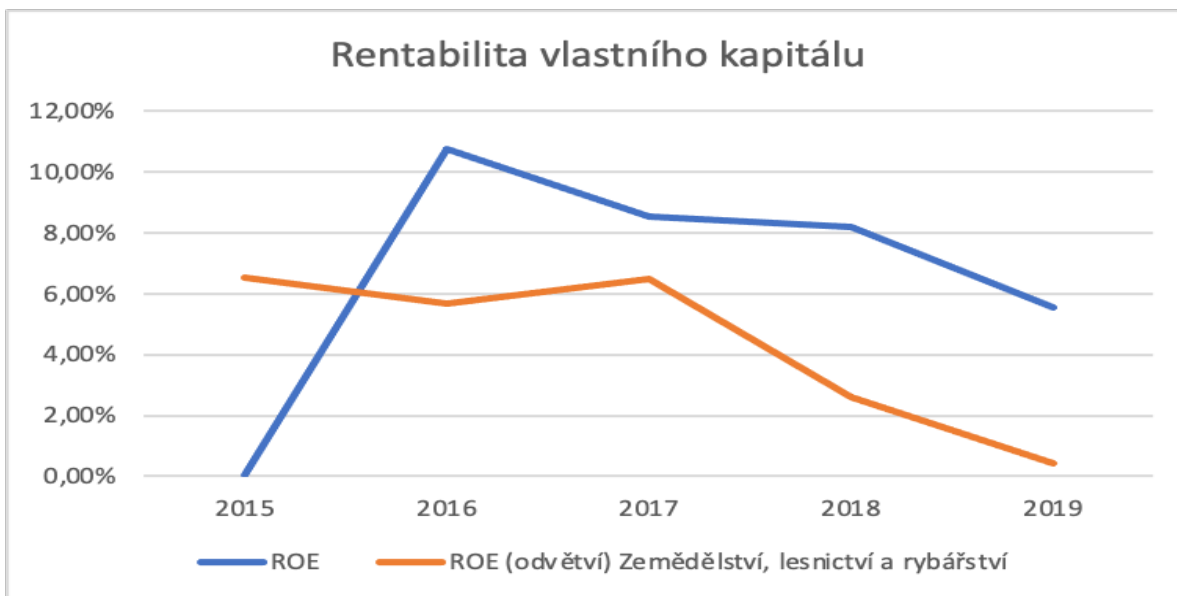
Rentabilita	2015	2016	2017	2018	2019
ROE	0,04%	10,75%	8,52%	8,18%	5,57%
ROE (odvětví) Zemědělství, lesnictví a rybářství	6,54%	5,67%	6,49%	2,60%	0,42%
ROA	1,85%	8,35%	5,57%	4,71%	3,74%
ROA (odvětví) Zemědělství, lesnictví a rybářství	7,24%	6,28%	7,25%	2,97%	0,78%
ROS	0,25%	89,53%	44,61%	39,33%	39,57%
ROS (odvětví) Zemědělství, lesnictví a rybářství	22,86%	20,24%	23,84%	11,28%	2,88%
ROCE	2,08%	10,04%	7,34%	5,29%	4,12%

Zdroj: Finanční analýza podnikových sfér: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>, vlastní výpočty, účetní výkazy Biofarmy Sasov

Rentabilita vlastního kapitálu

Jak je vidět v grafu 9 rentabilita vlastního kapitálu společnosti Svinná je až na rok 2015 vyšší, než rentabilita vlastního kapitálu odvětví. V roce 2015 se ROE společnosti blíží nule, za což může extrémně nízký výsledek hospodaření po zdanění. V roce 2016 je výsledek ukazatele ROE nejvyšší a následně každý rok klesá. Klesající trend ovlivňuje každoroční nárůst vlastního kapitálu.

Graf 10: Rentabilita vlastního kapitálu

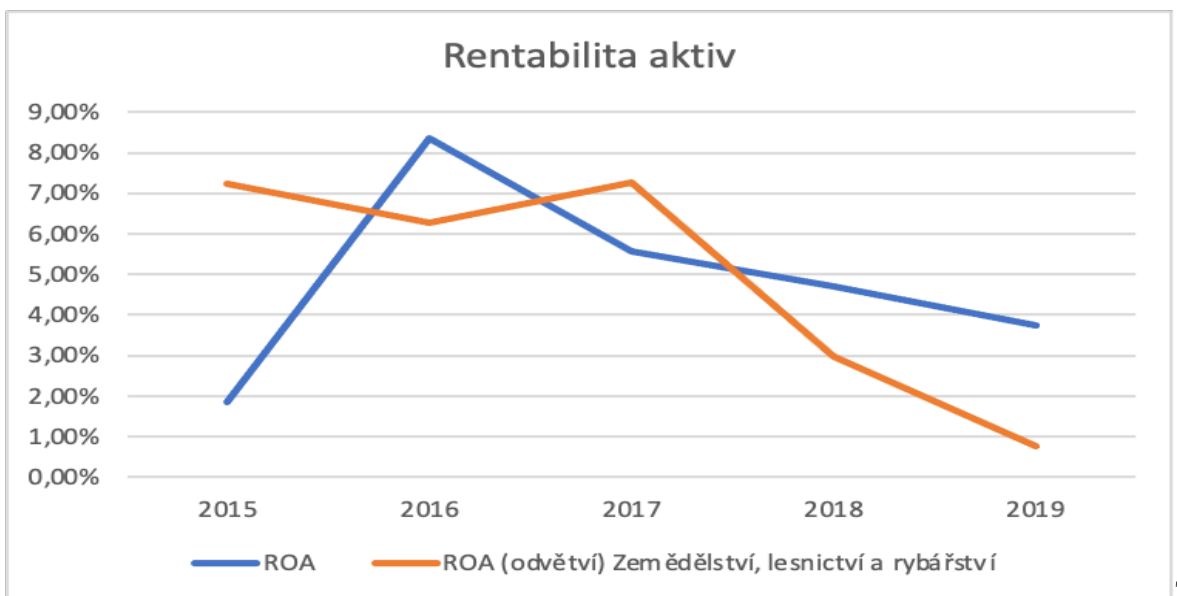


Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita aktiv

Společnost má ve sledovaném období poměrně nízkou rentabilitu aktiv. Křivka rentability aktiv ve sledovaném odvětví však ukazuje, že tento jev není v tomto prostředí nijak zvláštní. Nejvyšší dosaženou hodnotou je 8,35 % v roce 2016, poté rentabilita každým rokem klesá. Tento pokles zapříčinil prudký nárůst aktiv v roce 2018 a 2019.

Graf 11 rentabilita aktiv

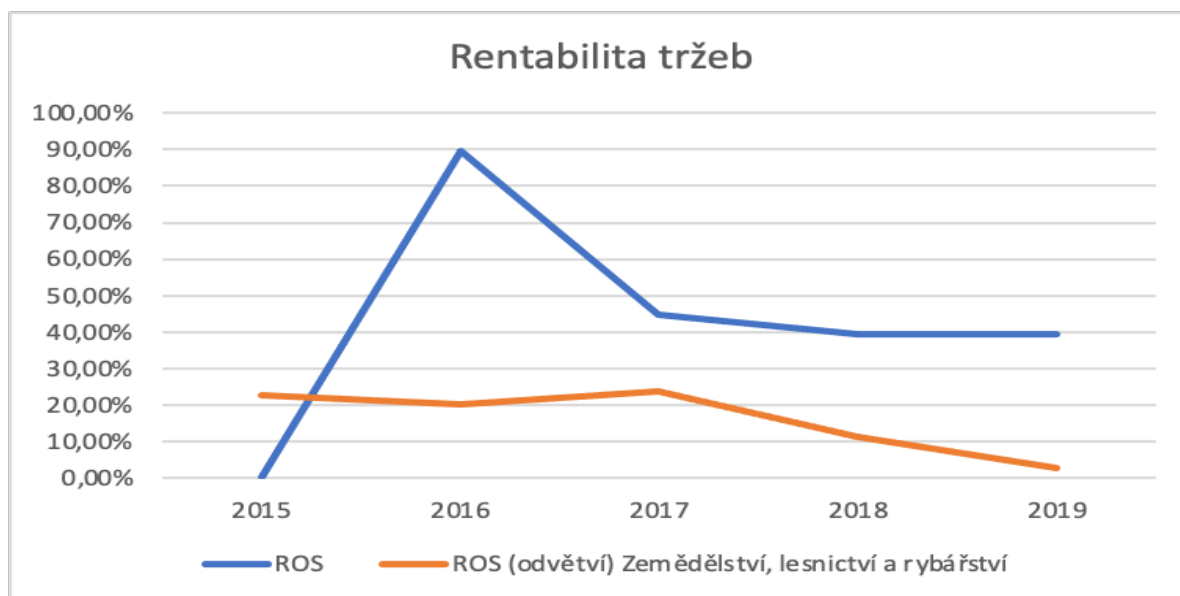


droj: vlastní zpracování

Rentabilita tržeb

Nejvyšších hodnot dosahuje rentabilita tržeb v roce 2016, kdy se výrazně zvýšil výsledek hospodaření ze 4000 Kč (v roce 2015) na 1 342 000 Kč (v roce 2016). Po roce 2016 rentabilita tržeb analyzované společnosti každým rokem klesá. Dobrým signálem je, že si až na rok 2015 společnost vede oproti zbytku odvětví lépe.

Graf 12 Rentabilita tržeb



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele likvidity

V tabulce 16 jsou uvedeny ukazatelé běžné, pohotové a okamžité likvidity včetně hodnot likvidity odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství, s nimiž budou vypočtené hodnoty porovnány.

Tabulka 16 Ukazatele likvidity

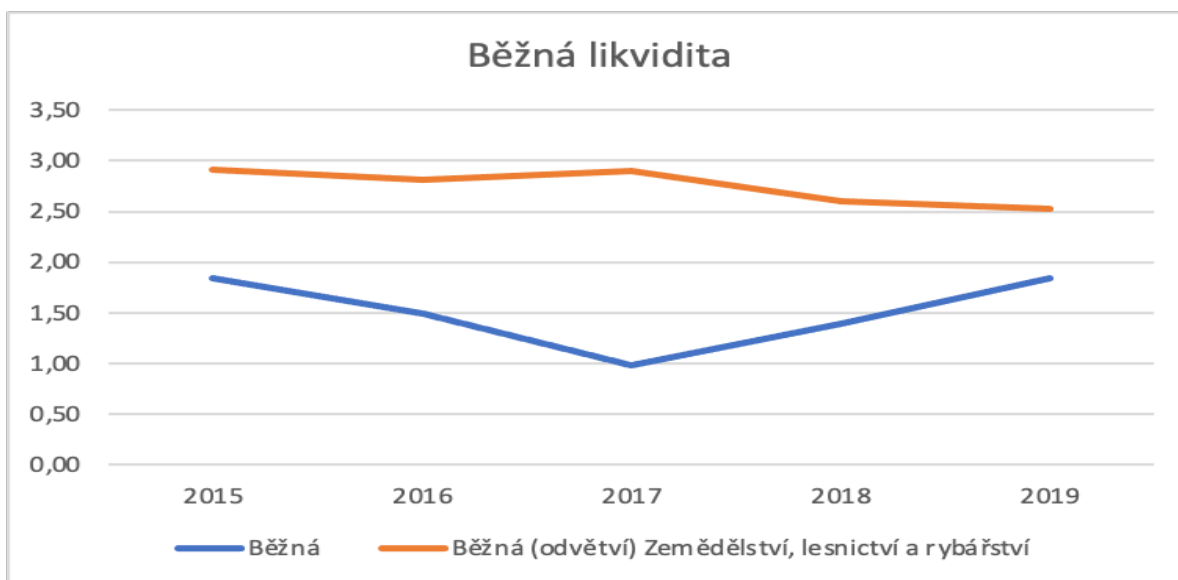
Likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná	1,84	1,49	0,98	1,40	1,84
Běžná (odvětví) Zemědělství, lesnictví a rybářství	2,91	2,81	2,90	2,60	2,52
Pohotová	1,33	1,09	0,64	1,04	1,09
Pohotová (odvětví) Zemědělství, lesnictví a rybářství	2,27	2,08	2,14	1,75	1,54
Okamžitá	0,15	0,22	0,11	-0,01	0,06
Okamžitá (odvětví) Zemědělství, lesnictví a rybářství	1,14	0,74	0,81	0,61	0,47

Zdroj: Finanční analýza podnikových sfér: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>, vlastní výpočty, účetní výkazy Biofarmy Svinná
Podle Scholleové (2017) se mají hodnoty běžné likvidity pohybovat v intervalu 1,8-2,5.
Doporučené hodnoty pro pohotovou likviditu jsou 1-1,5 a pro okamžitou likviditu 0,2-0,5.

Běžná likvidita

V intervalu doporučených hodnot se výsledky běžné likvidity pohybují pouze v roce 2015 a 2019. V roce 2016, 2017 a 2018 jsou hodnoty příliš nízké a pro společnost to může znamenat, že nebude schopna splatit své závazky. Běžná likvidita sledovaného odvětví má zase opačný problém, a to ten, že jsou hodnoty likvidity vysoké.

Graf 13 Běžná likvidita

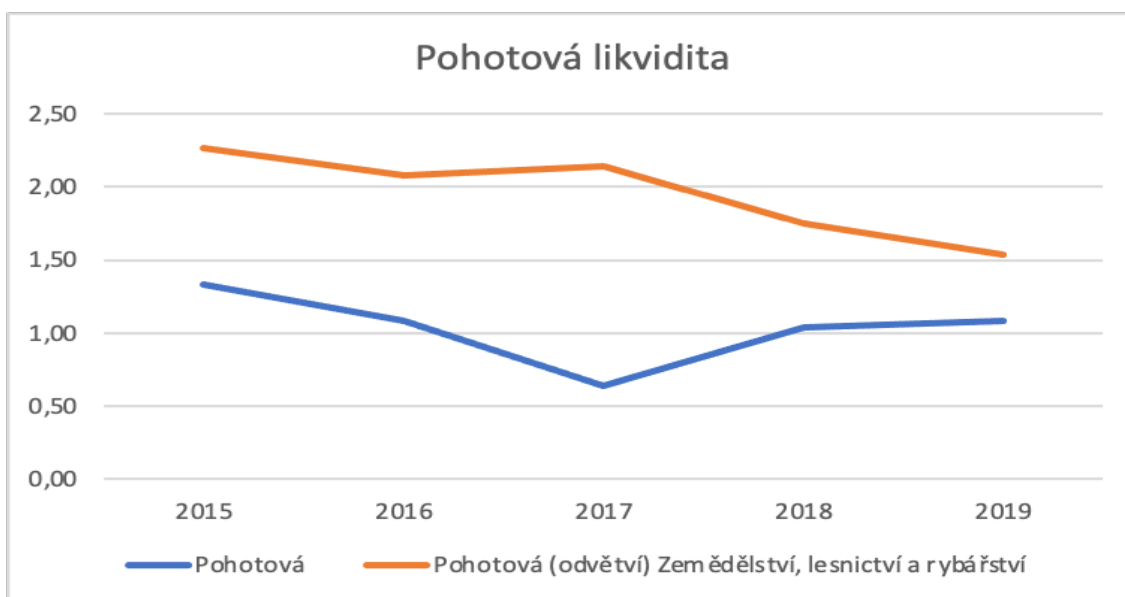


Zdroj: vlastní zpracování

Pohotová likvidita

O trochu lépe je na tom ukazatel pohotové likvidity, kde se až na rok 2017 hodnoty pohybují v intervalu doporučených hodnot. Výrazný propad pohotové likvidity v roce 2017 způsobil nárůst krátkodobých závazků. Běžná likvidita odvětví se po celé analyzované odvětví pohybuje ve vyšších hodnotách, než by měla.

Graf 14 Pohotová likvidita

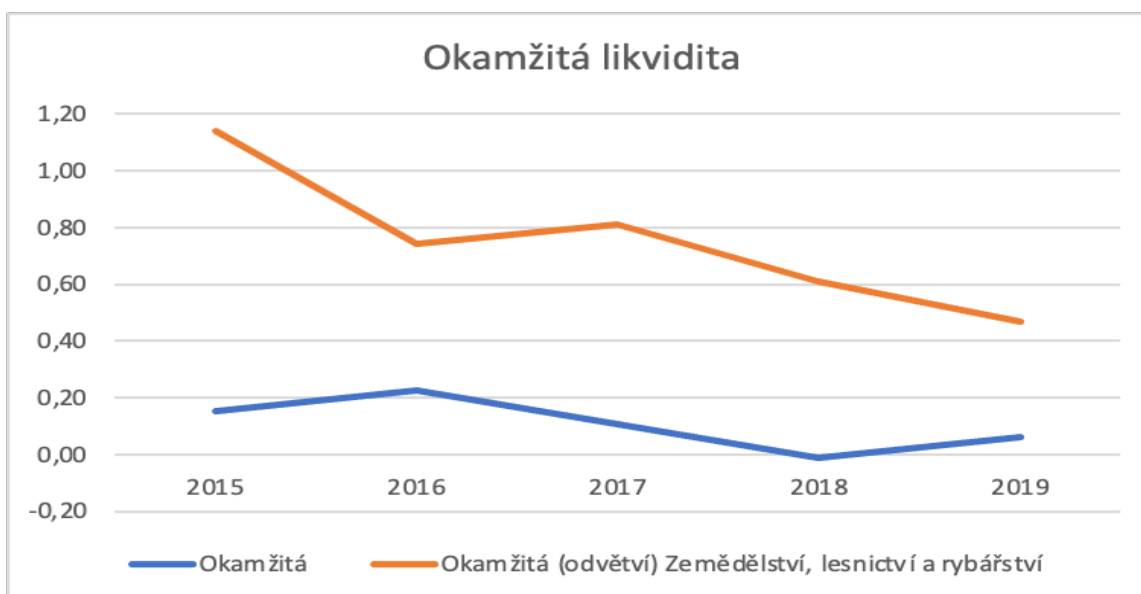


Zdroj: vlastní zpracování

Okamžitá likvidita

V intervalu doporučených hodnot se okamžitá likvidita analyzované společnosti pohybuje pouze v roce 2016. V ostatních sledovaných letech je okamžitá likvidita tak nízká, že by společnosti mohla přinášet velké problémy ve splácení jejích závazků. Okamžitá likvidita odvětví se potýká zase s opačným problémem – likviditu má (až na rok 2019) zbytečně vysokou.

Graf 15 Okamžitá likvidita



Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Scénáře farem

Vize pro živočišnou produkci práce vyhodnocuje s pomocí Manažerského simulátoru Farmasim, kde jsou vytvořeny dvě simulace. První scénář podle aktuální strategie, kde se projevuje agresivnější scénář s cílem růstu. Informace, které jsou v simulaci použity pocházejí od farmářů a zobrazují stavy dobytka, informace o financích, informace o cenách a nákladech, které jsou pro použití v simulátoru zafixovány na dobu 10 let. Dále simulace neřeší poptávku po vytvořených produktech, konkurenci, změny v legislativě EU, neprodané kusy, nevyužití všech zdrojů a změnu v rostlinné produkci. Práce naopak zohledňuje potřebnou obměnu stáda, naplnění kapacit, změnu business modelu a vliv diverzifikace na příjem a náklady. Celý proces je založen na předchozích informacích, plánech, příležitostech a možnostech farem. Celý vývoj nemá zobrazovat přesný vývoj, ale jenom nastínit možnost, jak by se vývoj změnil, pokud by výše uvedené změny v modelu byly úspěšné a rozšíření aktivit by se vyvíjelo pozitivně. Simulace bude provedena po dobu 10 let.

Základní scénář

Jako „scénář 1“ práce uvažovala, jak by se vyvíjela situace se základním stádem, které je aktuálně k dispozici, kdyby se dále nerozšiřoval chov ani aktivity farmy. Tento scénář slouží jako vzorový a charakterizující situaci beze změn, jednalo by se pouze o udržování současného stavu skotu bez expanze podnikatele. Výstup je brán jako nulová hodnota, výsledek jako odklon od současného vzoru. Scénář je schopen podnikatel zabezpečit ze svých vlastních zdrojů a nerozšiřovat hospodářství.

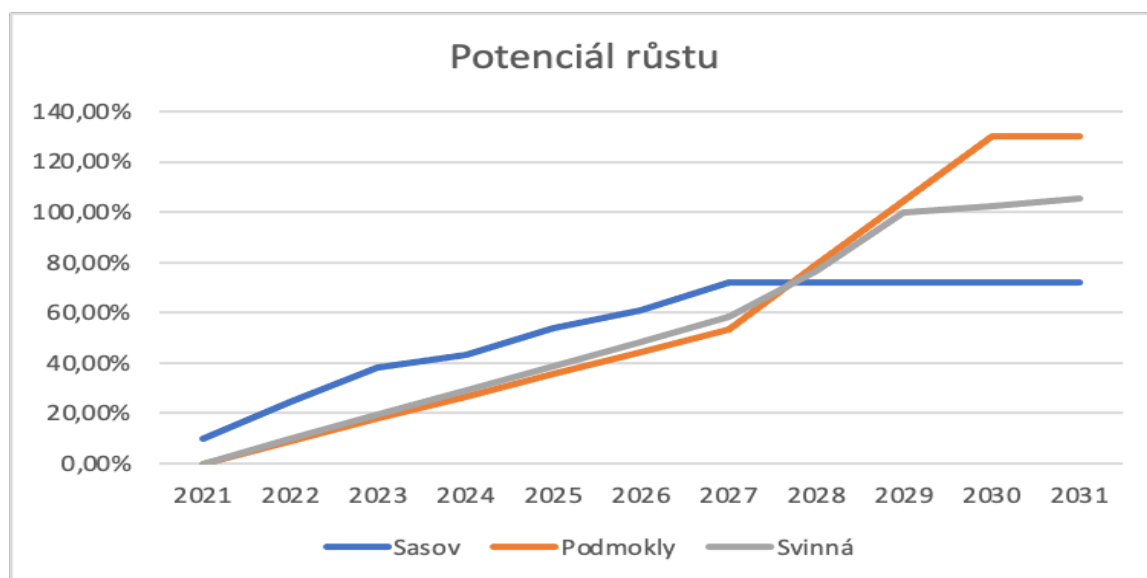
Expanzivní scénář

Pro sjednocení a zobrazení potenciálu dosavadních chovů jednotlivých farem byl použit scénář, který ročně rozšiřuje stádo a kapacity pro jeho následný chov, podle svých maximálních finančních, prostorových a dodavatelských možností. Odklon od reality bude hlavně v pominutí zvýšení nákladu na skot a na zaměstnance, které by se z výsledků měli odečíst a měli by se v nich zohlednit snižující se náklady z rozsahu.

Výsledky výstupů FARMASIM

Graf 16 znázorňuje procentuální odklon od scénáře číslo jedna, což charakterizuje odklon od současné strategie, kterou podnikatelé uplatňují. Tato metoda byla vybrána z důvodu srovnatelnosti jednotlivých výstupů a možnosti zobrazit potenciální růst farmy.

Graf 16: porovnání možností růstu farem



Zdroj: vlastní zpracování

Sasov

U tohoto scénáře se méně projevil růstový potenciál, jelikož diverzifikace nepůsobila příliš na růst, ale spíše zmírnění rizik. U scénáře je zkoumán vývoj počtu skotu a prasat, který byl omezen vyšší nákladovostí a požadavky na výstavbu stájí. Také se zde projeví vyšší náklady na zvířata a na půdu, která není vlastní. Z 80 % půdy se platí pacht. Vzhledem k velikosti farmy je zvýšení celkově o 72,3 %, ale co se zvířat týče se oproti farmám Podmokly a Sasov zvýšila jejich produkce skoro na dvojnásobek. Výsledek také naznačuje, že u farmy již došlo expanzi a další růst není možný. K naplnění kapacit by došlo v měsíci červnu roku 2027, s tím že by už nebylo za daných podmínek dále možné zvyšovat stavy chovu při dodržení všech požadavků na kvalitu včetně splátek.

Podmokly

U tohoto scénáře byly náklady na pořízení jatek vyčísleny na 2,3 milionu korun. V úvahu byly brány i splátky které byly rozděleny na dobu 6. let. Se rozšířením stáda se přidávaly i náklady na zaměstnance. Zpočátku by farma využívala současné pracovníky a v roce

2026 by přijala dalšího zaměstnance, totéž i v posledním roce simulace. Výsledek scénáře při maximálním využití produkce by se mohl zvýšit za 10 let o 130 % vzhledem k současné strategii. Naplnění kapacity by nastalo v roce 2030 měsíci listopadu.

Svinná

U scénáře Svinné se postupovalo obdobně a příjem byl snižován o splátky za pořízení jatek. Celkové změny se promítly do zapojení podnikání ve službách. Ze začátku se počítalo s pomalým růstem. V roce 2027 by Svinná podobně jako Farma v Podmoklech doplatila úvěr a začala by se projevovat větší ziskovost, a to až do roku 2029, do měsíce června, kdy by došlo k naplnění kapacit. Nadále ale pomaleji roste z důvodu zařazení ubytovacích služeb dle vize pana Hány. Celkově za dobu deseti let simulace se zvýšila profitabilita o 105,6 %.

Celkové zhodnocení potenciálu růstu

Scénáře je potřeba chápat jako maximální možnosti využití všech zdrojů farmářů, za optimálních podmínek odbytu, kooperace zdrojů a požadovaných podmínek trhu. Scénáře zobrazují, jaké možnosti mají jednotliví farmáři a jaké projekty zobrazené v scénářích je potřeba podpořit dalšími aktivitami.

4.5 Vyhodnocení kompromisní varianty

Poslední analytická část práce se zaměří na srovnání případových studií, kde každá farma představuje odlišné struktury. Farma Sasov diverzifikuje do zemědělských aktivit, farma v Podmoklech proniká i na nezemědělské trhy a farma ve Svinné se specializuje a nediverzifikuje. Porovnání se zaměřuje na kombinaci proměnných, které hodnotí podnikání z více hledisek, kde jsou zahrnuty poznatky z teoretických východisek, výsledky analýzy podniků a všeobecné požadavky na odvětví. Výsledkem je kompromisní varianta, která je ideální z variant z pohledu optimálního působení hodnot proměnných a jejich vah.

Proměnné

Pro porovnání jednotlivých farem bude sloužit vícekritériální analýza variant, ve které bude použito 10 vstupních proměnných. Pro váhy k jednotlivým proměnným kritériím bude použito bodové hodnocení jednotlivých podnikatelů, kteří si vybrali pořadí jednotlivých kritérií podle svých subjektivních preferencí a na základě jejich vyhodnocení, byla vytvořena obecná klasifikace pro zkoumané subjekty. Jednotlivé proměnné byly rovnoměrně rozděleny na ty, které souvisí s diverzifikací a na ty které se neodvíjí od rozsahu diverzifikace. Na základě separace proměnných by nemělo dojít k ovlivnění výsledku, ani cílů zemědělců, ani cílů diverzifikace.

Jednotlivé Farmy budou hodnoceny dle následujících proměnných, které vycházejí z rozhovorů s majiteli zkoumaných farem.

Ukazatele spojené s diverzifikací:

1. Počet odvětví (Charakterizuje rozsah diverzifikace činností farmy.).
2. Počet zákaznických segmentů (Charakterizuje rozsah diverzifikace zákaznické základny.).
3. Dopady krize na podnik.
4. Pravděpodobnost krize.
5. Možnost detekce krize.

Body 3, 4 a 5 jsou zaměřeny na vnímání rizik a jsou spojeny s diverzifikací, která je dle literární rešerše nástrojem k úspěšnému a efektivnímu předcházení krizí

Tabulka 17: metodika hodnocení procesů rizik

Pravděpodobnost nastání krize		Důsledek		Připravenost	
10	je trvalá	10	Velmi nebezpečná	10	Žádná
9	je skoro trvalá	9	Nebezpečná	9	Velmi obtížná
8	je velmi často opakovaná	8	Velmi vysoká	8	Obtížná
7	je pravidelně opakovaná	7	Vysoká	7	Velmi nízká
6	Průměrná	6	Průměrná	6	Nízká
5	je nahodilá	5	Nízká	5	Průměrná
4	je řídká	4	Velmi nízká	4	Dobrá
3	je velmi nízká	3	Málo významná	3	Vysoká
2	je nepravděpodobná	2	Nevýznamná	2	Velmi vysoká
1	je velmi nepravděpodobná	1	Žádná	1	Jistá

Zdroj: vlastní zpracování

Metoda podle hodnocení, v tabulce 18, vyjadřuje i vztah k jednotlivým kritérii, jelikož číslo může znázorňovat jakou důležitost přiřazuje jednotlivým kritériím.

Ukazatele neodvývající se od diverzifikace:

1. Podíl dotací na kapitálu/závislost.
2. Přidaná Hodnota na pracovníka.
3. Přidaná hodnota na Ha půdy.
4. Využití investičního majetku.
5. Předpoklady pro růst živočišné výroby (FARMASIM).

Váhy jednotlivých kritérií (tabulka 19) jsou určeny podle podnikatelů a práce je tedy nehodnotí pouze na základě informačních předpokladů a subjektivních názorů autora práce, ale také z pohledu zkoumaných subjektů. Hlediska pro posuzování nejsou založena na finančních výsledcích společností, jelikož ty jsou do jisté míry ovlivněny dotacemi, časovým zpožděním a jsou zkreslené kvůli daňových účelů. Zároveň byly voleny proměnné, které eliminují nesrovnalosti v odlišné velikosti podniku.

Tabulka 18: stanovení vah kritérií

	kritéria/farmy	Sasov	Podmokly	Svinná	Součet	Pořadí za skupinu	Obrácené pořadí	Váhy	Celkové váhy
K1	Počet odvětví	4	5	5	14	5	1	0,067	0,033
K2	Počet zákaznických segmentů/počet odvětví	2	4	4	10	4	2	0,133	0,067
K3	Dopady krize na podnik	1	1	2	4	1	5	0,333	0,167
K4	Pravděpodobnost krize	3	3	3	9	3	3	0,200	0,100
K5	Možnost detekce krize	5	2	1	8	2	4	0,267	0,133
							15		
	Kritéria/farmy	Sasov	Podmokly	Svinná	Součet	Pořadí za skupinu	Obrácené pořadí	Váhy	
K6	Podíl dotací na kapitálu	3	3	3	9	3	3	0,200	0,100
K7	Přidaná Hodnota na pracovníka	1	5	5	11	5	1	0,067	0,033
K8	Přidaná hodnota na Ha půdy	2	4	4	10	4	2	0,133	0,067
K9	rentabilita aktiv	4	2	1	7	1	5	0,333	0,167
K10	Předpoklady pro růst živočišné výroby (FARMASIM)	5	1	2	8	2	4	0,267	0,133
Σ							15		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19: Hodnoty kritérií

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
SASOV	16	2,81	8	9	3	9,837	502000	18440	1,11	12
PODMOKLY	7	4,28	5	8	8	5,823	609000	17824	1,04	14
SVINNÁ	2	3	6	4	4	12,264	639000	6044	0,92	13
Váhy	0,03	0,06	0,16	0,1	0,13	0,1	0,03	0,06	0,16	0,13
Povaha	max	max	min	min	min	min	max	max	max	max

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21: Metoda váženého součtu

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
SASOV	1	0	0	0	1	0,38	0	1	1	0
PODMOKLY	0,36	1	1	0,2	0	1	0,78	0,95	0,63	1
SVINNÁ	0	0,13	0,67	1	0,8	0	1	0	0	0,5
Váhy	0,03	0,06	0,16	0,1	0,13	0,1	0,03	0,06	0,16	0,13
Povaha	max	max	min	min	min	min	max	max	max	max
H Ideální varianta	16	4,28	5	4	3	5,823	639000	18440	1,11	14
D Bazální varianta	2	2,81	8	9	8	12,264	502000	6044	0,92	12
H-D	14	1,47	3	5	5	6,441	137000	12396	0,19	2

Zdroj: Vlastní zpracování

W
0,418
0,662 **Kompromisní Varianta**
0,355

4.5.1 Výsledky analýzy

Kompromisní varianta - Podmokly

Vzhledem k výsledku vícekriteriální analýzy, provedené v tabulce 20 a 21, vyšla komplexně jako kompromisní varianta Farma pana Kubala, která z využitých faktorů měla jak v diverzifikaci, tak ukazatelích výkonnosti nejoptimálnější rozdělení vycházející ze zkoumané práce. Farma Petra Kubaly byla nejoptimálnější z pohledu diverzifikace faktorů vyjadřujících rozložení zákaznických segmentů k počtu trhů, na kterých působí, což je faktor vyjadřující efektivnost diverzifikace. Dále pak faktor zvládnutí krize, kde se projevuje nezávislost pouze na jedné činnosti a tento fakt se během výzkumu projevil v reálném případě zmíněném v části sestavování nových Business modelů. Z pohledu závislosti na dotacích se farma pana Kubala prokázala jako nejvíce samostatná. Posledním nejlépe hodnoceným faktorem vyšla predikce pro růst v rostlinné výrobě, kde z manažerského simulátoru vyplynulo, že je farma se svými zdroji schopná jich při zkoumaném scénáři nejlépe využít.

Druhá v pořadí - Sasov

Jako druhá nejoptimálnější varianta byla vyhodnocena metoda váženého součtu Pana Sklenáře ze Sasova, který má sice rozsáhlou zemědělskou diverzifikaci, ale do jiných činností než přidružených k rostlinné a živočišné produkci neproniká. To pro farmu znamená velké množství indikovaných krizí, které by podnikání ovlivnily napříč všemi činnostmi, jelikož jsou na sobě navzájem závislé. Přes tento nedostatek se farma nejvíce ze tří zkoumaných věnuje krizím, o tom například svědčí fakt, že při rozhovoru k získání informací byl tento fakt zmíněn a pak Sklenář se na téma návaznosti činností podniku zaměřil, a uznal, že si ohrožení před rozhovorem neuvědomoval a začne touto problematikou zabývat.

Třetí v pořadí Svinná

Jako poslední kompromisní varianta se umístila farma pana Hány v Svinné, která má největší přidanou hodnotu na pracovníka, což je způsobeno efektivností plynoucí z úzké specializace pouze na dvě odvětví. Také má nejmenší pravděpodobnost potenciální krize, ale pokud by krize nastala, bylo by pro farmu velmi obtížné se s ní vyrovnat. To je způsobeno i nejvyšší hodnotou dotační spolupráce na podnikání. Celkově je farma

efektivní, ale pro budoucí vývoj z aktuální situace a z pohledu diverzifikace je nejméně udržitelná. V následujících letech se tato situace určitě změní, jelikož je farma nejmladší ze zkoumaných. Pro budoucí možnosti diverzifikace má disponibilní zdroj v podobě historické nemovitosti, na kterou by měla směřovat diverzifikační činnost.

Souhrnné hodnocení

Metoda byla brána dle požadavků práce, tedy udržitelností do budoucna, a v tomto ohledu nejvíce dle zkoumaných proměnných vyniká podnikání pana Kubaly. Ale je třeba dodat, že každá z farem si jde svou cestou, která může být správná. Vybrané farmy jsou od sebe odlišné rozsahem, psychologii podnikání, zaměřením na trhy, lokací a disponibilními zdroji, ale práce se snažila tyto diference eliminovat a vytvořit pro ně hodnocení, na kterém se to neodrazí. Přes minimalizaci zkreslení byla podnikatelům v některých ohledech přiřazena kladnější pozice a v některých zas negativnější, i přes tento fakt jsou podnikatelské subjekty schopnými hospodáři, kteří mají své místo na trhu a jsou efektivní.

4.6 Průzkum zájmu studentů PEF ČZU o práci v zemědělství

Diverzifikace se projevila, jako strategie podporující zemědělskou činnost, ale mimo jiné z analýzy plyne, že je nedostatečný zdroj kvalifikované pracovní síly, která nemá zájem o zemědělství a na základě toho dochází k stárnutí zájmových skupin v tomto odvětví. Pro ověření se provedla anketa končícího ročníku magisterského studia PAAN PEF ČZU, zda mají o obor zemědělství zájem po dokončení studia. Z celkového počtu sta odpovědí byla pouze jedna, příznivá odpověď. Reálně je dotaz zachycen v snímku obrazovky, v příloze číslo 2.

Je tedy možné z ankety odvodit, že zemědělství není obor, který by přitahoval pracovní sílu. Právě studenti ekonomických oborů zemědělské univerzity, by měli přispívat k aplikaci moderních nástrojů pro podporu řízení a podporu propagace.

5 Závěr

Business model je použit, jako nástroj, k skutečnému zobrazení podnikání a nepůsobí pouze, jako modelové přirovnání k realitě. Následně je využit jako podklad k scénářům a realizovatelným plánům budoucího vývoje. Scénáře vycházející z epicentra modelu byly zkonstruovány reálně a je možné očekávat, že právě z těchto bloků bude vycházet budoucí vývoj jednotlivých farem. K rozvoji farem je dle zkoumaných subjektů zapotřebí více kvalifikovaných lidí, než doposud podniky využívají. I k samotné aplikaci jednotlivých kroků k vývoji je zapotřebí více kvalifikovaná pracovní síla a generační návaznost, která přinese nové myšlenky a nové nástroje do oboru zemědělství. Na základě tohoto impulsu se práce zaměřila na danou problematiku a snažila se ji ověřit prostřednictvím ankety, do níž se zapojilo 100 studentů České zemědělské univerzity. Výsledkem ankety byla pouze jedna kladná odpověď, kdy se po dokončení studia pouze jeden ze studentů reálně zamýšlí nad uplatněním v zemědělském sektoru. Odpověď byla upřesněna tak, že se jedná o generační návaznost, nikoli impuls vycházející z iniciativy studenta.

Dále z výzkumu finanční analýzy vyplývá, že si zkoumaní ekologičtí zemědělci v posledních letech vedou lépe, než průměrné subjekty v odvětví v rentabilitách, což je pozitivní základ pro jejich růst a pro profitabilitu. Naopak se u všech subjektů objevují podprůměrné hodnoty v likviditách, které by mohli být rizikové ve spojení s jejich zadlužeností a dotační závislostí. Finanční analýze nebyla v práci přikládána příliš velká váha, jelikož každý ze subjektů je strategicky propojen s jiným blízkým subjektem, který je částečně jeho součástí, čímž nebylo možné obsáhnout celkový stav.

Zhodnocení jednotlivých modelů práce provedla z více úhlů pohledů, které jsou spojeny s tématem optimálního hospodaření. Návaznost první části se promítla do vícekritériální analýzy, která vyhodnotila jako kompromisní variantu mezi požadavky na zemědělskou činnost a požadavky zemědělců, tu variantu, která diverzifikuje do jiných činností než zemědělských. Tento efekt je účinný mimo jiné proto, že eliminuje sezónní a klimatické výkyvy zemědělství a využívá na maximum disponibilní zdroje farem. Právě diverzifikace propojená s efektivností se projevila pro zkoumané hodnoty diplomové práce jako kompromis vedoucí k budoucí vizi podnikatelů. Konečným efektem je rozložení aktivit do oblastí ve kterých podnik změní svou vývojovou etapu a expanduje

do jiné činnosti, s kterou je možné detekovat další krizové momenty, které ale nemají tak rozsáhlý vliv.

V konečném důsledku se projeví následující souhrnné rysy charakterizující ekologické zaměření farem a objevují se u všech zkoumaných subjektů, které vymezují specifika a vystihují formu vytvořených business modelů. Rámcové pojetí odvětví tvoří kostru všech tří farem a jejich činností, a odvíjejí se od nich hodnotové řetězce produkující a reprezentující finanční výkonnost a vysvětlují vícekriteriální rozhodování. Přes použité nástroje zachycuje práce unikátní hodnotu podniku, roli podnikatele ve společnosti, vizi podnikání, hrozby a příležitosti vyskytující se v odvětví.

- Nejvíce charakteristickým rysem je role majitelů hospodářství jako vůdčích osobností celého koloběhu činností, a neochota delegovat jakoukoliv činnost, což udává zaměření a fungování farmy a je spojeno s riziky.
- Druhým rysem je závislost na podporách plynoucích od Evropské unie a vlády České republiky, za kterou jsou vděční a cítí, že pokud by se se distancovali od těchto zdrojů, nebylo by možné zabezpečit provoz za stejné prodejní ceny. Na druhou stranu si uvědomují, že potřebují změnu, a připouští si upadající postavení samotného klasického způsobu zemědělství.
- Každý z majitelů farem podrobený výzkumu cítí společenskou odpovědnost vůči krajině a práce je pro ně i zájmová činnost, kde tráví přes 12 hodin denně. Všichni farmáři se snaží spíše zpomalit trend růstu a zaměřit se především na kvalitu. Vývojová tendence je také spojené s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků.
- Za vybudováním hospodářství do aktuálního stavu stojí majitelé a nejedná se pouze o nabytí majetku a jeho údržbu.
- Farmáři neinvestují do podpory prodeje pomocí sdělovacích prostředků, věří, že se produkty reprezentují tím, jaké jsou.
- Posledním rysem je, že činnost farem je účelově propojená a služby a produkty, které vytvářejí, na sebe navazují a využívají se navzájem.
- Obhospodařovaná půda byla přeměněna z konvenční na půdu ekologicky certifikovanou. Důvodem jsou dotace na ekologickou půdu, které zabezpečí rychlejší návrat investice.

Výše zmíněné vlastnosti se objevují v každé případové studii a projevují se ve strategiích jako velmi významné složky pro rozhodování o vývoji podniku. Následná specifika jednotlivých farem jsou vyjádřena jako podklad k diverzifikaci a k dalšímu rozvoji aktivit. Vyhodnocení povahy charakteristik farmářů, práce nechá spíše na závěrečnou diskuzi a nevyvodí z ní žádný závěr.

Jako poslední práce nabídne také pohled na neochotu investovat do podpory prodeje a ovlivňovat tak spotřebitelské návyky, které v české republice nejsou nakloněny ekologickým produktům. Od všech tří zemědělců vzešlo, že by chtěli dostávat své produkty více k lidem a tím zabezpečit udržitelnost klasického způsobu zemědělství, ale do edukace a nástrojů marketingu nevěnují žádné zdroje. Zemědělci jsou pracovním vytížením, k tomu se zabývají výrobními metodami a snaží se maximalizovat efektivnost, ale nezaměřují se na zefektivnění prodeje. Tento nástroj se může stát dalším krokem, který by vyvážil zvyšující se automatizaci. Dle legislativy EU udržet populaci na venkově, má automatizace často opačný efekt. Moderní metody konvenčního zemědělství tedy zvyšující se efektivitou vytlačují tradiční farmy a tím prohlubují možnost konkurence. Právě moderní metody podpory prodeje vzešly z Velké hospodářské krize, kdy vznikl nadbytek zboží a začalo se projevovat konkurenční prostředí. Získané závěry byly provedeny syntézou provedených analýz a došlo k indukci závěrů.

6 Přínos práce

Celkově práce neměla vytvořit informace, kterým je nemožné přiřadit důvod, ale dát impuls k zamyšlení se nad hodnotami a mít je zachycené v rámci univerzálně použitelného nástroje, který se bude dát aktualizovat a bude prospěšně reflektovat současný stav podniku a jeho vizi. Tímto byl vytvořen nejen vědecký, ale i praktický přínos pro pana Kubala, Hánu a Sklenáře a zpracováním tématu došlo k vnesení nových myšlenek a nového pohledu na podnikání. Právě použití v praxi je dle autora práce největším přínosem.

Z celkového výzkumu vznikla spolupráce mezi ekologickou farmou Sasov, kde vznikl impuls k většímu zamyšlení se nad soustředěním činnosti a uvažování o podniku jako celku, jehož bylo docíleno nástrojem business modelu canvas. Jako zpětná vazba a výměna informací byl poskytnut částečný průzkum z archiválie urbáře, Zlatá kniha černokostelecká, mapující hospodaření dvorů přidružených k Černokosteleckému panství. Tato činnost by měla být spojena s pěstováním melounů historickou metodou, která se po dokončení práce realizuje.

Z pětiletého studia na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity vznikla práce, která přispěla k modernímu chápání podnikání v agrární oblasti a k zamyšlení farmářů nad svou činností. Iniciativa pana Kubaly, Hány a Sklenáře byla nadměrně loajální a všichni farmáři měli o téma velký zájem, což bylo podkladem pro tuto práci a na základě toho došlo k oboustranné výměně informací. Z informací vyplynulo, že diverzifikace může zemědělství přetvořit na udržitelné, pokud budou využívány vlastní zdroje i pro jiné účely, než jsou primárně určeny. Právě diverzifikace a zamyšlení se nad udržitelností oboru měla práce schematicky prozkoumat a vytvořit stanovisko, jak směřovat k tomuto cíli. Tato práce měla tedy alespoň trochu přispět ke zlepšení sektoru zemědělství.

Na základě spolupráce vedoucí práce paní Ing. Janou Pitrovou Ph.D., byl vytvořen abstrakt pro Konferenci Agrární perspektivy a v případě schválení tématu, bude připraven článek shrnující tuto práci, která bude na konferenci prezentován.

7 Seznam použitých zdrojů

Chaplin, Hannah, Davidova, Sophia a Garton, Matthew. 2004. Agricultural adjustment and the diversification of farm households and corporate farms in Central Europe. *Muni*. [Online] 2004.

https://is.muni.cz/el/1423/jaro2013/HEN633/um/Chaplin_et_al_2004_diversification_farm_households_central_Europe.pdf.

Chesbrough, Henry a Rosenbloom, Richard. 1999. *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies*. místo neznámé : Harvard Business School, 1999.

ČR, Philip Morris. 2018. IQOS. [Online] 2018. <https://cz.iqos.com/cs/novinky/iqos-friendly>

.

Andrašík, Ladislav. 2010. *Aplikovaná systémová dynamika a synergetika* . 2010. 9788022733601.

Špička, Jindřich. 2007. *RISK MANAGEMENT AGROPODNIKŮ*. Praha : autor neznámý, 2007.

Athuraliya, Amanda. 2019. The Easy Guide to the Business Model Canvas. *creately*. [Online] 2019. <https://creately.com/blog/diagrams/business-model-canvas-explained/>.

Belyh, Anastasia. 2019. cleverism. *Customer Relationship block in Business Model Canvas*. [Online] 2019. <https://www.cleverism.com/customer-relationship-block-in-business-model-canvas/>.

—. 2019. Cleverism. *Revenue Streams in Business Model Canvas*. [Online] 2019. <https://www.cleverism.com/revenue-streams-in-business-model-canvas/>.

—. 2019. Cleverism. *Key Partners in Business Model Canvas*. [Online] 2019. <https://www.cleverism.com/key-partners-in-business-model-canvas/>.

Bray, Michael. 2010. *The Journey to Better Business Reporting*. místo neznámé : KPMG australia, 2010.

Daigne, Jean-François. 1996. *Ozdravná opatření v podniku*. Praha : HZ Praha, 1996. 80-901918-8-6.

Drucker, Peter. 1954. *The Practice of Management*. místo neznámé : New York : Harper & Row, 1954.

Fialová, Helena a Fiala, Jan. 2006. *Malý ekonomický slovník s výkladem pojmů v češtině a v angličtině*. 2006.

Fotr Jiří, Souček Ivan. 2020. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení*. Praha : Grada Publishing a.s., 2020. 978-80-271-2020-8

Heijden, Kees van der. 2005. *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. 2005. 978-0470023686.

HOFFSTEIN, COREY. 2020. Payoff Diversification. *Flirting with Models*. [Online] 2020. <https://blog.thinknewfound.com/2020/02/payoff-diversification/>.

Howard, Ronald a Matheson, James. 1984. *The Principles and application of decision analysis*. California : STRATEGIC DECISIONS GROUP, 1984.

Ilbery, Bryan. 1991. Farm diversification as an adjustment strategy on the urban fringe of the West Midlands. *Sciencedirect*. [Online] 1991. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0743016791900857>.

Imke, Steven. 2019. Cost Structures and Your Business Model . *Stevebizblog*. [Online] 2019. <https://www.stevebizblog.com/cost-structure/>.

—. 2020. B2C. *Key Partners and Your Business Model* . [Online] 2020. <https://www.business2community.com/strategy/key-partners-and-your-business-model-02278564>.

Jack, Andrew. 2016. There are at least eight promising business models for email newsletters. *Niemanlab*. [Online] 2016. <https://www.niemanlab.org/2016/11/there-are-at-least-eight-promising-business-models-for-email-newsletters/>.

Juraj, Kalnický. 2012. *Obecný management*. 1. vydání. Ostrava : Repronis, 2012. 978-80-7329-305-5.

Kahn, Herman. 1967. The Use of Scenarios. *Hudon*. [Online] 1967. <https://www.hudson.org/research/2214-the-use-of-scenarios>.

Kaplan, Robert. 2006. Harvard business review. *How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization*. [Online] 2006. <https://hbr.org/2006/03/how-to-implement-a-new-strategy-without-disrupting-your-organization>.

Lobley, Matt. 2005. *orgprints*. [Online] 2005. https://orgprints.org/10114/2/Impacts_of_organic_farming_on_the_rural_economy_RE0117.pdf.

Luenendonk, Martin. 2019. Selecting and Managing Channels in Business Model Canvas. *Cleverism*. [Online] 2019. <https://www.cleverism.com/selecting-managing-channels-business-model-canvas/>.

Magretta, Joan. 2002. Harvard Business Review. *Why Business Models Matter*. [Online] 2002. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.

Meffert, Herrimber. 1996. *Marketing management*. 1996. 80-7169-329-4.

Meissner. 2012. A Scenario-based Approach to Strategic Planning – Tool Description – Scenario Matrix. *Semanticscholar*. [Online] 2012. <https://www.semanticscholar.org/paper/A-Scenario-based-Approach-to-Strategic-Planning---Meissner/d174dcba3d6ec259aa2dce029693dba01436c299>.

Mollers, Judith. 2006. *Außerlandwirtschaftliche Diversifikation im Transformationsprozess*. 2006. 3-938584-14-9.

Nielsen, Christian a Lund, Morten. 2014. *Business Model Design, Networking, Innovating and Globalizing*. místo neznámé : bookboom, 2014. 978-87-403-0639-2.

Novotný, Jiří. *Nauka o podniku - Výstavba podniku*. místo neznámé : Aleš Čeněk. 9788073800710.

Oakley, Denis. 2019. Denis-Oakley. *Key Activities in the Business Model Canvas*. [Online] 2019. <https://www.denis-oakley.com/business-model-canvas-course/key-activities/>.

—. **2018.** Key Resources and the Business Model Canvas . https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=hQAhEEkddKQ&feature=emb_logo. [YouTube] 2018.

Oterwalder, Alex a Pigneur, Yves. 2012. *Tvorba business modelů*. Praha : Albatros Media a. s, 2012. 978-80-265-0025-4.

Oven, Andrea. 2015. Harvard Business review. *What Is a Business Model?* [Online] 2015. <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>.

Perlín, Radim. 2010. Venkov, typologie venkovského prostoru. [Online] 2010.

Pělucha, Martin, Viktorová, Dana a Bednaříková, Zuzana. 2019. MOŽNOSTI NASTAVENÍ EFEKTIVNÍ POLITIKY PRO ROZVOJ VENKOVA V EVROPSKÉ UNII. [Online] 2019. <ftp://193.87.31.84/0109525/283.pdf>.

Rašticová, Blanka. 2002. *Osudy zemědělského družstevnictví ve 20. století* . Uherské Hradiště : Uherské Hradiště : Slováké muzeum, 2002. 80-86185-18-4.

Robinson, Guy. 2004. *Geographies of Agriculture*. místo neznámé : Pearson Education, 2004.

—. **2016.** *Look inside Preview Paperback Handbook on the Globalisation of Agriculture*. Australia : autor neznámý, 2016. 978 1 78643 653 5.

Schoemaker, Paul. 1995. *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking*. Massachusetts : Massachusetts Institute of Technology, 1995.

Schwenker, Burkhard a Wulf, Torsten . 2013. *Scenario-based Strategic Planning: Developing Strategies in an Uncertain World*. místo neznámé : Roland Berger School of Strategy and Economics, 2013. 3658028742.

Shell. 2017. Royal Dutch Shell plc. *SHELL ENERGY SCENARIOS GERMANY*. [Online] The Hague 2017.

Slee, Bill. 1987. *Alternative farm enterprises: A guide to alternative sources of income for the farmer*. místo neznámé : Farming Press, 1987. 978-0852361634.

Smejkal, Vladimír a Rais karel. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. místo neznámé : Grada Publishing a.s., 2013.

Sparkle. Handbook for BUSINESS MODEL CANVAS in the field of SUSTAINABLE PRECISION AGRICULTURE. *Sparkle project*. [Online] <http://sparkle-project.eu/wp-content/uploads/2019/09/Handbook-for-BMC-in-the-field-of-SPA.pdf>.

Spotify. 2020. 3měsíčního bezplatného používání služby Spotify® Premium na zkoušku. [Online] Spotify, 2020. <https://www.spotify.com/cz/legal/premium-individual-3-month-trial-terms/>.

Sucháček, Jan. 2005. Restrukturalizace tradičních průmyslových regionů v tranzitivních ekonomikách . *Researchgate*. [Online] 2005. https://www.researchgate.net/publication/40341301_Restrukturalizace_tradicnich_prumy_slovyh_regionu_v_tranzitivnich_ekonomikach.

Světlík, Jan. 1992. *Marketing, cesta k trhu*. místo neznámé : Grada Publishing, 1992. 80-900015-8-0.

Synek, Miloslav. 2010. *Podniková ekonomika*. místo neznámé : C H Beck, 2010. 9788074002748.

Teece, David. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Sciencedirect*. [Online] 2010. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002463010900051X?via%3Dihub>

Turner, Wuelner, Nichols, Gates, Tedeschi. 2017. A systems approach to forecast agricultural land transformation and soil environmental risk from economic, policy, and cultural scenarios in the north central United States . [Online] 2017. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14735903.2017.1288029>.

Writz, Bernt. 2011. *Business Model Management*. místo neznámé : Gabler, 2011. 978-3-8349-2792-7.

Státní oblastní archiv v Praze, fond Velkostatek Kostelec nad Černými lesy, Zlatá kniha černokostelecká, Urbář 1677, inv. č. 3138,

Scholleová, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

Osterwalder explaining the Business Model Canvas - YouTube. YouTube [online]. Copyright © 2021 Google LLC [cit. 24.03.2021]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=RzkdJiax6Tw&t=294s>

Spotřeba biopotravin v České republice vzrostla nejvíce od roku 2008, každý za ně utratí průměrně 241 korun ročně (eAGRI). [online]. Copyright © 2009 [cit. 24.03.2021]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2018_spotreba-biopotravin-v-ceske-republice.html

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © Copyright 2005 [cit. 22.03.2021]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

Státní zemědělský intervenční fond. [online]. Copyright © 2013 Státní zemědělský intervenční fond, všechna práva vyhrazena. [cit. 24.03.2021]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/>

8 Seznam brázků

Obrázek 1: kroky metodiky- postup práce.....	14
Obrázek 2: Vývojový cyklus produktu:.....	35
Obrázek 4: Struktura nákladů	41
Obrázek 5: Anketa průzkumu zájmu o práci v zemědělství	106

9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Možnosti diverzifikace v zemědělství, základ od Ilberyho (1991).....	30
Tabulka 3: struktura činností Sasov	37
Tabulka 4: vizualizace Business modelu Biofarmy Sasov	42
Tabulka 5: Kalkulační vzorec	49
Tabulka 6: výnosnost projektu.....	50
Tabulka 7: Navrhovaný Business model canvas Sasov.....	52
Tabulka 8: Ukazatele rentability	54
Tabulka 9 ukazatele likvidity	57
Tabulka 10: struktura činností Podmokly	60
Tabulka 11: business model Podmokly	65
Tabulka 12 Business model Petr Kubala	69
Tabulka 13: Struktura Činností Svinná.....	70
Tabulka 14: Business model Svinná	74
Tabulka 15: Nový business model Svinná.....	78
Tabulka 16: Ukazatele rentability	79
Tabulka 17 Ukazatele likvidity	81
Tabulka 18: metodika hodnocení procesů rizik	88
Tabulka 19: stanovení vah kritérii	89
Tabulka 20: Hodnoty kritérií	90

10 Seznam grafů

Graf 1: Rentabilita vlastního kapitálu Biofarmy Sasov	55
Graf 2 Rentabilita aktiv.....	55
Graf 3 Rentabilita tržeb.....	56
Graf 4 Běžná likvidita.....	57

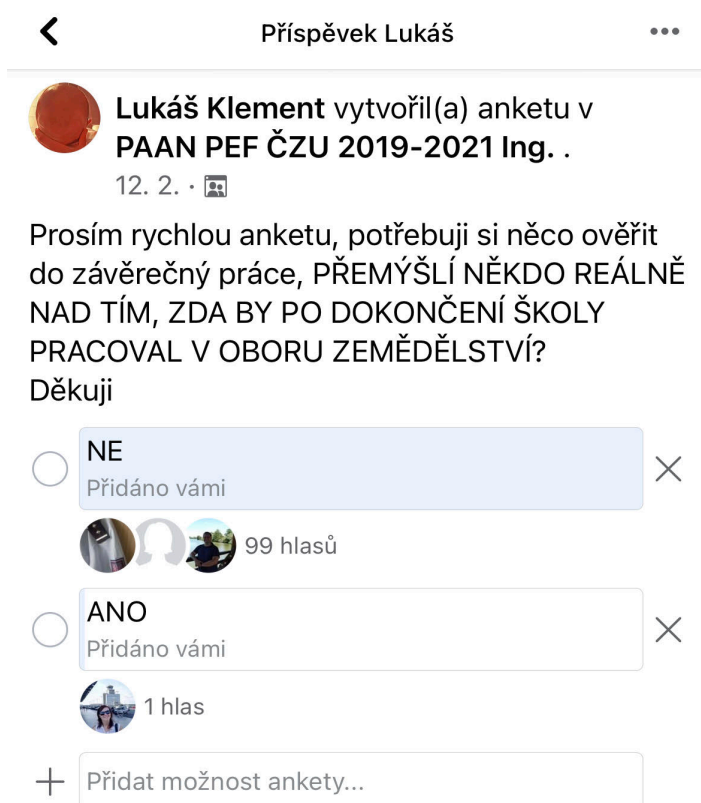
Graf 5 Pohotov likvidita.....	58
Graf 6 Okamžit likvidita	58
Graf 7 Vliv dotací	59
Graf 8: počty kusů masného skotu a počtu bouraných kusů.....	68
Graf 9: Vliv dotací na VH a tržby.....	76
Graf 10: Rentabilita vlastního kapitálu	80
Graf 11 rentabilita aktiv	80
Graf 12 Rentabilita tržeb.....	81
Graf 13 Běžná likvidita.....	82
Graf 14 Pohotov likvidita.....	83
Graf 15 Okamžit likvidita	83
Graf 16: porovnání možností růstu farem.....	85

Přílohy



Příloha č.1 základní otázky pro respondenty:

1. Pro koho vytváříte hodnotu a kdo jsou vaši nejdůležitější zákazníci?
2. Jakou hodnotu zákazníkovi poskytujeme? Jaká spojení výrobků a služeb nabízíme každému zákaznickému segmentu?
3. Jak jsou naše kanály integrovány? Které fungují nejlépe?
4. Jaký typ vztahu od nás jednotlivé zákaznické segmenty očekávají?
5. Za jakou hodnotu jsou naši zákazníci opravdu ochotni zaplatit?
6. Jaké klíčové zdroje vyžadují naše hodnotové nabídky?
7. Jaké klíčové činnosti vyžadují naše hodnotové nabídky?
8. Kdo jsou naši klíčoví partneři? Kdo jsou naši klíčoví dodavatelé?
9. Jaké náklady související s naším business modelem jsou nejdůležitější?


Příloha č.2 Anketa průzkumu zájmu o práci v zemědělství:





← Příspěvek Lukáš ...


 **Lukáš Klement** vytvořil(a) anketu v **PAAN PEF ČZU 2019-2021 Ing. .**
12. 2. · 

Prosím rychlou anketu, potřebuji si něco ověřit do závěrečný práce, PŘEMÝŠLÍ NĚKDO REÁLNĚ NAD TÍM, ZDA BY PO DOKONČENÍ ŠKOLY PRACOVAL V OBORU ZEMĚDĚLSTVÍ?
Děkuji

NE
Přidáno vámi 

 99 hlasů

ANO
Přidáno vámi 

 1 hlas

+ Přidat možnost ankety...

Zdroj: vlastní zpracování