



# DIPLOMOVÁ

## PRÁCE

Podnikatelský plán – založení malého  
zemědělského podniku

Business Plan – Establishment of a  
Small Agricultural Enterprise

## STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

## VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

*CAVICCHIOLI*

*MATTEO*

**2024**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Cavicchioli** Jméno: **Matteo** Osobní číslo: **482718**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institút manažerských studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Podnikatelský plán – založení malého zemědělského podniku**

Název diplomové práce anglicky:

**Business Plan - Establishment of a Small Agricultural Enterprise**

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem práce zjištění proveditelnosti založení malého zemědělského projektu v konkrétním místě s uvažováním současné legislativy a situace na trhu.

Přínos: Zpřehlednění situace na trhu pro specifickou oblast zemědělské výroby, která není tak zřejmá jako v jiných oblastech hospodářství a využití poznatků pro analýzu možnosti založení zemědělského podniku.

Osnova: 1. Úvod; Teoretická část: 2. Problematika soudí proveditelnosti. 3. Situace a legislativa zemědělské výroby v České republice; Praktická část: 4. Zpracování studieproveditelnosti - analýza trhu, potřebné vybavení, analýza rizik, implementace, vyhodnocení projektu; 5. Závěr.

Metody: Literární rešerše – vyhledávání informací o problematice. Metody projektového řízení - časové plánování, hodnocení efektivity projeků, analýza rizik.

Seznam doporučené literatury:

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

VYTLAČIL, Dalibor, 2008. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT. ISBN 978-80-01-04001-0.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0939-0.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc. katedra inženýrské informatiky FSv**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **25.04.2024**

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.  
podpis vedoucí(ho) práce

\_\_\_\_\_  
Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

\_\_\_\_\_  
prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

CAVICCHIOLI, Matteo. *Podnikatelský plán – založení malého zemědělského podniku*. Praha: ČVUT 2024. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 10. 04. 2024

Podpis:

## Poděkování

Na prvním místě bych rád bych poděkoval doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc., za jeho čas, ochotu a vstřícnost při vedení mé diplomové práce. Mé poděkování patří také rodině a přítelkyni, kteří mě při studiu a psaní této práce podporovali.

## **Abstrakt**

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. První kapitola se zabývá definováním některých základních pojmů týkajících se projektového řízení a podnikání. Druhá kapitola se zaměřuje na samotnou studii proveditelnosti a rozbor jejích nejdůležitějších kapitol. Poslední kapitola teoretické části se zabývá zemědělstvím v České republice. Praktická část práce je tvořena studií proveditelnosti konkrétního projektu, který se týká založení malého zemědělského podniku. Cílem práce je zjištění proveditelnosti založení malého zemědělského podniku v konkrétním místě s uvažováním současné legislativy a situace na trhu.

### **Klíčová slova**

projekt, studie proveditelnosti, podnikání, podnikatelský plán, zemědělství, farma

## **Abstract**

The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The first chapter deals with defining some basic concepts related to project management and entrepreneurship. The second chapter focuses on the feasibility study itself and the analysis of its most important chapters. The last chapter of the theoretical part deals with agriculture in the Czech Republic. The practical part of the thesis consists of a feasibility study of a specific project concerning the establishment of a small agricultural enterprise. The aim of the work is to determine the feasibility of establishing a small agricultural enterprise in a specific location, considering the current legislation and the market situation.

### **Key words**

Project, feasibility study, business, business plan, agriculture, farm

# Obsah

Úvod .....	5
<b>1. Základní pojmy .....</b>	<b>7</b>
1.1 Projekt .....	7
1.1.1 Životní cyklus projektu.....	8
1.2 Rizika a jejich řízení.....	11
1.3 Logický rámec projektu .....	14
1.4 Podnikatelský plán .....	16
1.5 Základy podnikání .....	18
1.5.1 Živnostenské oprávnění.....	20
1.5.2 Společnost s ručením omezeným.....	21
<b>2 Studie proveditelnosti .....</b>	<b>23</b>
2.1 Shrnutí a výsledky studie.....	24
2.2 Pozadí a historie projektu.....	25
2.3 Analýza trhu a marketingové analýzy .....	25
2.4 Materiálové vstupy.....	29
2.5 Umístění a místo projektu.....	30
2.6 Technologické řešení.....	30
2.7 Organizace a režijní náklady .....	31
2.8 Plán realizace.....	32
2.9 Finanční analýza a hodnocení projektu.....	32
<b>3 Zemědělství v ČR .....</b>	<b>35</b>
3.1 Legislativa .....	35
3.2 Ekologické zemědělství .....	35
<b>Praktická část .....</b>	<b>38</b>
<b>4 Shrnutí a výsledky studie .....</b>	<b>39</b>
<b>5 Představení projektu .....</b>	<b>40</b>
5.1 Popis projektu .....	40
5.2 Lean canvas.....	46
<b>6 Marketingová analýza .....</b>	<b>47</b>
6.1 Analýza trhu .....	47



6.2	Marketingová strategie .....	49
6.3	Marketingový mix .....	51
6.3.1	Produkt.....	51
6.3.2	Cena.....	56
6.3.3	Distribuce .....	57
6.3.4	Podpora prodeje a komunikace.....	60
<b>7</b>	<b>Organizační struktura, náklady a technologie.....</b>	<b>61</b>
7.1	Organizační struktura.....	61
7.2	Náklady a materiálové vstupy .....	63
7.3	Použité technologie.....	69
<b>8</b>	<b>Analýza rizik.....</b>	<b>72</b>
<b>9</b>	<b>Plán realizace.....</b>	<b>75</b>
<b>10</b>	<b>Finanční plán .....</b>	<b>76</b>
10.1	Odhad tržeb .....	76
10.2	Výkaz zisku a ztráty.....	78
10.3	Cash flow .....	81
<b>11</b>	<b>Vyhodnocení.....</b>	<b>82</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>85</b>
	<b>Seznam použité literatury a zdrojů.....</b>	<b>87</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>91</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>92</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>93</b>

# Úvod

Stále více spotřebitelů se v současné době zaměřuje na kvalitu a původ konzumovaných potravin, podporu malých podniků a zdravý životní styl. Malé zemědělské podniky tak představují pro značnou část spotřebitelů důležitou součást tržního prostředí a farmy díky tomu hrají významnou roli, jak v lokální ekonomice, tak i v zásobování trhu kvalitními produkty s ověřeným původem. Tento fakt byl společně s vlastním zájmem autora o založení zemědělského podniku hlavním důvodem volby tématu této diplomové práce.

Cílem práce je zjištění proveditelnosti založení malého zemědělského podniku v konkrétním místě s uvažováním současné legislativy a situace na trhu. V teoretické části se práce věnuje definováním některých základních pojmů týkajících se projektového řízení a podnikání. Dále se zabývá teoretickým rozбором studie proveditelnosti, a nakonec také zemědělstvím v České republice.

Praktická část práce je tvořena studií proveditelnosti konkrétního projektu, kterým je založení ekologické bylinkové farmy. Farma se bude zaměřovat na pěstování bylin pro následné sušení a jejich částečné zpracování na produkty, které bude prodávat ve svém e-shopu a na farmářských trzích. Důležitou součástí praktické části práce je finanční plán a vyhodnocení celého projektu.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1. Základní pojmy

## 1.1 Projekt

Definování slova projekt v projektovém řízení je založeno na smyslu změny z počátečního stavu do stavu cílového, přičemž tato změna je definovaná a řízená. Pro přesnější vymezení je třeba zohlednit projektová kritéria, díky kterým lze snadno určit, zda je daná změna opravdu projektem či ne. Nejdůležitějším rysem projektu je jeho jedinečnost. Nejedná se tedy o opakovanou činnost, protože každý projekt se liší cílem, aktivitami, osobami, které se ho účastní a také časovým ohraničením (Doležal, 2016).

Každý projekt je dočasný a má ohraničený časový rámec tzn. začátek a konec. Ukončení projektu je typicky vázáno na splnění zadaných cílů nebo na dohodu o předčasném ukončení. K nedokončení projektu může dojít například z důvodu zásadních změn podmínek, které již neumožňují pokračování (Svozilová, 2016).

Ohraničenost projektu může být také ve smyslu omezeného rozpočtu, lidských a materiálních zdrojů nebo omezujícími zákony a právními předpisy. Dalším projektovým rysem je komplexnost a složitost procesu, který vede k cíli. Z toho důvodu bývají v projektech zapojeni pracovníci z různých oborů a s různými specializacemi. Každý projekt je z mnoha důvodů jedinečný, proto v něm často vystupují také různá rizika a nejistoty. Vzhledem k povaze a kritériím projektů vznikly postupy a nástroje projektového řízení, díky kterým lze efektivně a koordinovaně dosáhnout cíle (Doležal, 2016).

„Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“ (Křivánek, 2019, s.14)

### 1.1.1 Životní cyklus projektu

Hlavním důvodem rozdělení projektu na jednotlivé fáze či etapy je snazší přehlednost a kontrola průběhu celého projektu. Při dokončení určité fáze může dojít k zhodnocení a rozhodnutí o dalším pokračování. Výhodou je také možnost sledování ukazatelů a rizik v jednotlivých etapách, čímž lze získat větší porozumění případného úspěchu či neúspěchu projektu (Korecký a Trkovský, 2011). Jednotlivé fáze také definují, jaké práce mají být v daný okamžik udělány, jaké výstupy vytvořeny, a kdo se má do projektu zapojit (Svozilová, 2016).

Průběh projektu je nejčastěji strukturován tak, že fáze projektu na sebe navazují a úspěšné dokončení jedné fáze je potřebné pro zahájení té následující. V některých případech může docházet i k prolínání fází, při kterém je nutné přesně definovat vzájemné vazby a návaznosti tak, aby byla zachována kontinuita činností. Zároveň je nezbytné dbát na udržení přehlednosti celého projektu a jeho procesů (Korecký a Trkovský, 2011).

Fotr a Souček (2011) definují čtyři základní fáze života projektu.

1. Předinvestiční fáze
2. Investiční fáze
3. Provozní fáze
4. Ukončení provozu a likvidace

Vše začíná předinvestiční fází, jejíž hlavním úkolem je získání, analyzování a zhodnocení, co možná nejvíce relevantních informací o budoucím projektu. Provedení finanční, marketingové a technické analýzy společně s vytvořením kompletní dokumentace spojené s předinvestiční fází často vyžaduje značné finanční a časové prostředky. I přes tuto náročnost je potřeba nezanedbat přípravu investičního rozhodnutí, které je klíčovým výstupem této fáze. Pečlivě

připravené podklady investičního rozhodnutí totiž umožňují včasné odhalení nedostatků a rizik a zabraňují tak financování projektu, který by se později ukázal jako neúspěšný (Fotr a Souček, 2011).

Investiční fáze je dále rozdělena na dvě části, přičemž tou první je projekční etapa. Náklady projekční etapy jsou spojeny především s přípravou projektové dokumentace a prováděcích dokumentů projektu. Většina výdajů investiční fáze je však spojena až s druhou etapou, která se nazývá realizační. Činnosti této etapy závisí na předmětu projektu a typicky dochází, buď k výstavbě, nebo k nákupu zařízení a služeb, které jsou potřebné pro plnění projektových cílů. Výstupem je poté předání dokončeného projektu do provozu vlastníka, a to včetně zaškolení personálu a provedení zkušebních testů (Fotr a Souček, 2011).

Provozní fáze projektu zahrnuje několik klíčových aktivit, začínajících spuštěním a zkušebním provozem, který následuje po úspěšném dokončení realizační etapy. Hlavním cílem zkušebního provozu je zajištění stabilního a bezproblémového chodu projektu v běžných podmínkách provozu. Po úspěšném odzkoušení přechází projekt do běžného provozu, kdy začíná klientovi plnit svůj hlavní účel. S udržením stability provozu souvisí i provádění potřebných údržbových prací a oprav zařízení, které by měly být prováděny periodicky a preventivně, tak aby se předcházelo neočekávaným problémům (Fotr a Souček, 2011).

Poslední fází života projektu je ukončení provozu a likvidace. Zde se jedná nejen o likvidaci či prodej zařízení zajišťující hlavní činnost projektu, ale také o likvidaci nespotřebovaných zásob a sanaci daného místa. Likvidační hodnota projektu vyčísluje rozdíl příjmů a výdajů plynoucích z této fáze (Fotr a Souček, 2011).

Při analýze projektu a investičním rozhodnutí je důležité neopomenout náklady všech fází životního cyklu projektu. Náklady jsou v každé fázi specifické a Svozilová (2016) je rozděluje následovně:

1) Náklady na vývoj a návrh předmětu projektu

Studie proveditelnosti

Průzkumy

Vývoj produktu, prototypy a testování

2) Výroba předmětu projektu

Náklady na výrobu

Pořízení podpůrných technologií

Školení, dokumentace apod.

3) Provoz a údržba

Náklady na práci a údržbu

Úpravy a náhradní díly

Provoz podpůrných technologií

4) Náklady na vyřazení a likvidaci

Svozilová (2016) dále uvádí, že v praxi bývá častým problémem zajištění finančních prostředků pouze pro první dvě skupiny nákladů. Nemalé finanční prostředky je však potřeba vyčlenit i na provoz, údržbu, opravy a také na likvidaci a ukončení projektu. Zajištění financí pro pozdější fáze projektu bývá záležitostí ekonomického plánování provozovatele nebo dohody mezi dodavatelem projektu a zákazníkem. Je tedy důležité nezanedbat výši těchto nákladů již v počáteční fázi projektu a včas zabezpečit dostatečné finanční prostředky pro jejich pokrytí.

## 1.2 Rizika a jejich řízení

Autoři Fotr a Souček (2011) rozdělují rizika do dvou základních kategorií. V prvním pojetí se riziko chápe jako pravděpodobnost vzniku nějaké čistě negativní události, jako je například porucha, nehoda a z ekonomického hlediska to může být například i finanční ztráta. Rizika, která negativně ovlivňují úspěšné dosažení cíle projektu, se nazývají čistá rizika. V praxi se však častěji vyskytují takzvaná rizika podnikatelská, která mohou mít i pozitivní dopad. Rizika v této kategorii lze definovat jako variabilitu možných výsledků, přičemž potenciální výsledky mohou být vzhledem k očekávání nežádoucí, podobně jako u čistého rizika, nebo naopak žádoucí a vést k pozitivnímu zlepšení cílové situace.

Rizika lze také kategorizovat na základě jejich podstaty. Možnými příklady dělení podle povahy rizik mohou být následující kategorie:

- Technicko – technologické
- Environmentální
- Ekonomické a finanční
- Legislativní
- Tržní (Fotr a Souček, 2011).

Řízení rizik je jednou z velice důležitých součástí současného manažerského a podnikatelského světa. Úspěšný manažer musí být připravený na setkávání se s různými podnikatelskými riziky a musí být ochotný nést také odpovědnost za svá rozhodnutí a řešení. Běžnou praxí se stává přenesení odpovědnosti na třetí osoby v podobě tzv. expertů. Rozhodnutí jsou pak dělána na základě doporučení poradenských společností, či finančních poradců, přestože málokdo kontroluje důvěryhodnost a relevantnost výstupních informací, nebo zda mají všechny zúčastněné strany stejnou motivaci k řešení problému. Správné řízení rizik by mělo vycházet již z firemní kultury, která by měla aktivně podporovat ochotu svých zaměstnanců přijímat rizika a zároveň by



měla vytvářet prostředí, ve kterém je tolerováno neúspěšné řešení situací spjatých s podnikatelským rizikem (Smejkal a Rais, 2013).

Řízení a snižování každého rizika začíná jeho analýzou. Jejím prvním krokem je soupis všech aktiv, které mají vliv na dosažení podnikových cílů. Identifikace těchto položek je velice důležitá, protože pokud k rizikovému jevu dojde a bude mít negativní dopad, mohou být ohroženy nejen vybraná aktiva, ale i celý podnik (Smejkal a Rais, 2013).

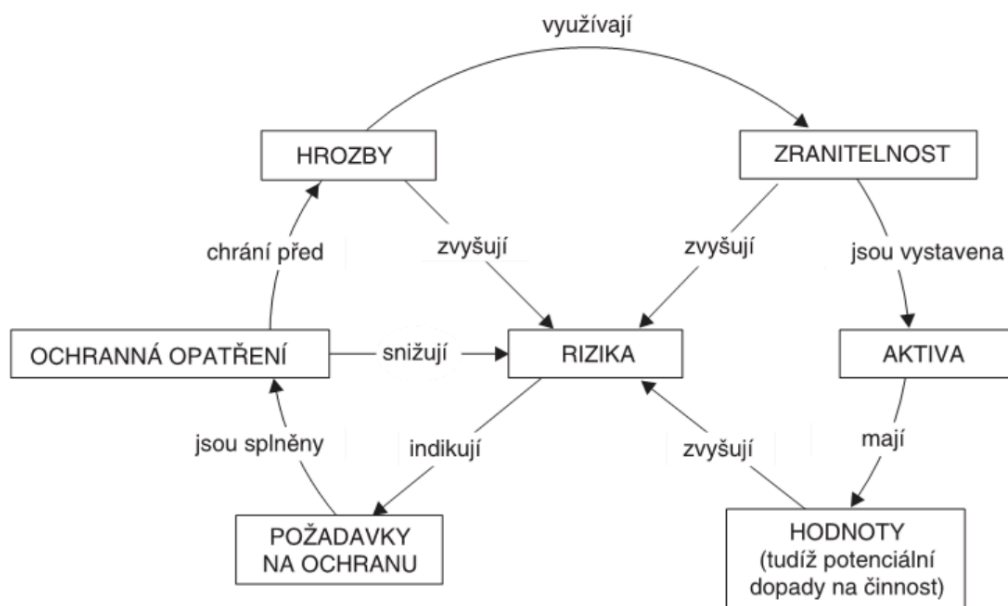
Pro další postup analýzy je důležité určit také hodnotu těchto aktiv, a to z důvodu jejich případného poškození nebo ztráty. Stanovení hodnoty některých aktiv může být provedeno běžnými oceňovacími metodami, které se používají v podnikovém hospodářství. U jiných položek je ale potřeba zohlednit i další faktory jako je nahraditelnost položky, závislost podniku na daném aktivu nebo nepřímý vliv na zisk způsobený například poškozením dobrého jména a postavení na trhu v případě, že o aktivum společnost přijde (Smejkal a Rais, 2013).

Dále následuje identifikace hrozeb, které mají potencionální dopad na alespoň jedno aktivum z předchozího soupisu. Při zjišťování hrozeb lze vycházet z vlastních dřívějších zkušeností, literatury a odborných zdrojů a vhodnou metodou může být třeba týmový brainstorming. U seznamu hrozeb a aktiv je potřeba určit úroveň hrozby, která je dána její nebezpečností a také míru zranitelnosti aktiva, kterou ovlivňuje jeho jedinečnost a citlivost. Pokud má podnik již realizované protipatření, může tato skutečnost výrazně snížit úroveň hrozby i zranitelnost aktiv (Smejkal a Rais, 2013).

Vzhledem k tomu, že výskyt rizika je ve většině případů náhodný, je potřeba k jeho popisu doplnit také pravděpodobnost s jakou dané riziko může nastat. Abychom mohli pravděpodobnost správně určit je nutné vědět, zda je zkoumaný jev ojedinělý a zcela náhodný, zda jde o jev, ke kterému dochází

s určitou pravidelností, nebo zda je pravděpodobnost rizika závislá na výskytu jiného jevu (Smejkal a Rais, 2013).

Posledním krokem analýzy rizik je určení hodnoty rizika. Vzhledem k podstatě veličin, se kterými analýza pracuje, se často využívá spíše subjektivních odhadů a slovních popisů, jako jsou hodnoty typu: malé, střední a velké riziko. Obdobně se dají použít i adekvátně zvolené číselné stupnice. Identifikace nejrizikovějšího jevu vyplývá z kombinace pravděpodobnosti výskytu a potencionálního rozsahu škody na aktivech. Jako nejnebezpečnější riziko je tedy logicky vnímáno to, které má nejvyšší pravděpodobnou hodnotu ztráty (Smejkal a Rais, 2013).



Obrázek 1: Vztahy při řízení rizik (Smejkal a Rais, 2013)

Řízení rizik využívá všech informací získaných v předchozích krocích, tak aby došlo k minimalizaci nežádoucích odchylek od plánovaných cílů. Cílem řízení rizik je však také maximalizace využití příležitostí, které přináší podnikatelská rizika. Hlavní podstatou managementu rizik je ale tvorba opatření a řešení, která eliminují potenciální hrozby. Tyto opatření jsou specificky vytvářena pro každé

riziko a mohou mít vliv na rozpočet projektu i jeho časový harmonogram. Důležitým předpokladem pro správné fungování jakýchkoliv opatření je průběžný monitoring rizik a sledování změn v celém projektu. Na základě sledování může docházet ke změnám v přístupu k opatření daného rizika, a to například ze stavu aktivního ošetřování na pouhé pozorování. Rizika, která nemají v současnosti žádný vliv na cíle projektu, se označují jako uzavřená. Do tohoto stavu lze riziko dostat úspěšným řízením, a tudíž dokonalou eliminací hrozby nebo využitím příležitosti, která byla s rizikem spojená (Korecký a Trkovský, 2011).

Rizikovitost projektu je silně ovlivněna odvětvím, ve kterém je projekt realizován. Nízkorizikové projekty se nachází například v oblasti stavebnictví, kde se projektový management může inspirovat a poučit z podobných staveb, které byly již dříve realizovány. Takové projekty se vyznačují vyšší mírou jistoty, nižšími odchylkami od původních předpokladů a snadno předvídatelnými riziky. U rizik v podobných odvětvích lze poměrně přesně odhadnout dopady, které mohou s jejich výskytem nastat (Svozilová, 2016).

Opakem jsou vysokorizikové projekty, které se typicky nachází v oblastech výzkumu a vývoje. V podobných projektech se vyskytují i rizika, se kterými se ještě nikdo neseťkal, a proto jsou tyto rizika téměř nepředvídatelné a složitě kvantifikovatelné. Z toho důvodu nelze přesně odhadnout ani jejich dopady a následky (Svozilová, 2016).

### **1.3 Logický rámec projektu**

Logický rámec projektu a podnikatelský plán jsou důležitými komunikačními nástroji pro všechny zainteresované strany. Logický rámec projektu představuje strukturovanou tabulku (viz níže), která dává jasnou a stručnou odpověď na otázky ohledně podstaty projektu, jeho výsledcích a aktivitách vedoucích k dosažení cílů. V takovéto formě jsou ty nejdůležitější

informace snadno interpretovatelné a také minimalizují nepochopení podstaty projektu a rozdílná očekávání dotčených subjektů a osob, které se projektu účastní. Při vytváření logického rámce se využívá tzv. myšlení shora dolů. Tímto způsobem lze odpovědět na zásadní otázku – jak bude vypadat výsledek projektu, který splňuje jeho přínosy a cíle. Zároveň je při přípravě logického rámce potřeba brát v úvahu omezené zdroje a další případná omezení a rizika, která by mohla nastat v průběhu celého životního cyklu projektu a ovlivnit tím plánované výstupy (Křivánek, 2019).

<b>Smysl projektu PROČ?</b>	<b>CO?</b>	<b>JAK?</b>	<b>PŘEDPOKLADY?</b>
přínosy	hmatatelné i nehmatatelné, ale objektivně ověřitelné	způsob ověření – zdroje dat a informací	předpoklady, aby přínosy naplnily smysl projektu
cíle	slovní opis cílů	jak poznám, že projekt naplňuje cíle – zdroje ověření (metrika, KPI)	předpoklady, aby splnění cílů realizovalo přínosy
výstupy	specifikace dodávek projektu k daným milníkům	kritéria kvality (čas, peníze, soulad s požadavky)	předpoklady, aby dodání výstupů vedlo k dosažení cílů
klíčové aktivity	rozvrh činností a událostí	harmonogram, milníky, zdroje, lidé	předpoklady, aby klíčové činnosti dodaly očekávané výstupy
případné předběžné podmínky a omezení, které ovlivňují klíčové aktivity			

*Obrázek 2 :Logický rámec projektu (Křivánek, 2019)*

Podle Doležala (2016) leží podstata tvorby logického rámce v týmové práci. Díky tomu se totiž mohou všechny zúčastněné strany od samého začátku synchronizovat v tom, jak projekt vnímají a co od něj očekávají. Realizační tým by měla tvořit skupina lidí složená ideálně z manažera projektu a klíčových pracovníků projektového týmu, klienta a případně i zástupců nejdůležitějších zainteresovaných stran. Správným sestavením logického rámce pomocí týmové práce se vytváří solidní základ pro úspěšné dokončení projektu, který efektivně zohledňuje potřeby klienta a dalších zainteresovaných stran.

Postup sestavení logického rámce by se měl skládat z následujících kroků:

- 1) Stanovení cíle projektu: Jaká je potřeba klienta, kterou má projekt naplnit?
- 2) Stanovení výstupů projektu: Jaké jsou konkrétní výsledky, produkty či služby, kterých má projekt dosáhnout, tak aby splnil cíle?
- 3) Stanovení klíčových činností pro každý výstup: Jaké hlavní činnosti jsou potřeba pro dosažení výstupu?
- 4) Stanovení přínosů: Jaká je strategická myšlenka projektu a jaké jsou přínosy v širším a dlouhodobém měřítku?
- 5) Stanovení ověřitelných ukazatelů a způsobu ověření: Cíle, výstupy a přínosy by měly být objektivně ověřitelné.
- 6) Stanovení předpokladů dosažení úspěchu: Jaké jsou předpoklady pro úspěšné naplnění každé úrovně logického rámce?
- 7) Určení nákladů, rozpočtu a časového rámce projektu (Doležala, 2016).

## 1.4 Podnikatelský plán

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (Orlík, 2011 in Srpová, 2011, s. 14)

Podnikatelský plán je ucelený dokument, který detailněji popisuje podnikatelský záměr, či nápad. Zhotovením podnikatelského plánu lze získat podrobnější představu o jeho úspěšnosti, rizicích a případných dopadech na celý projekt. Správně sepsaný podnikatelský plán usnadňuje podnikateli komunikaci s dalšími zainteresovanými osobami, protože umožňuje přesně a systematicky prezentovat nejdůležitější informace o projektu. Vytvořený plán lze také snadno porovnat s ostatními podnikatelskými plány (Šafrová Drážilová, 2019).

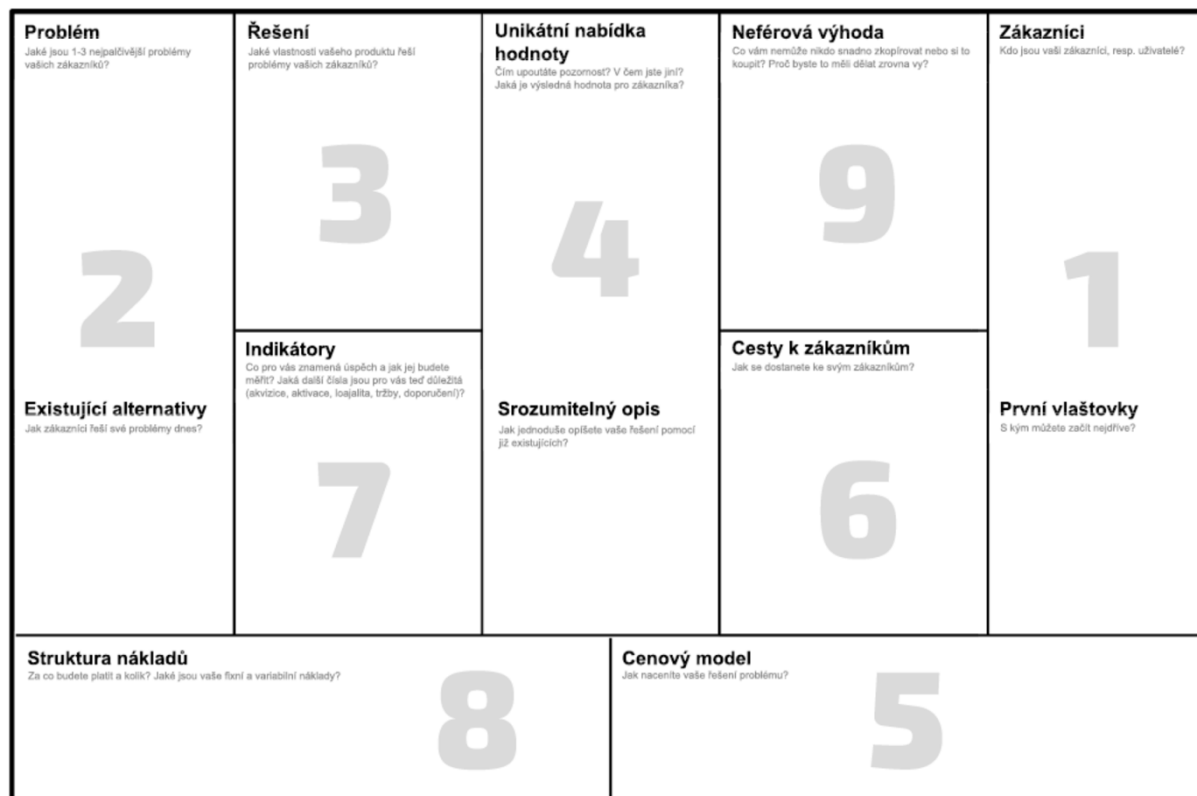
Pro začínajícího podnikatele je důležitý i samotný proces tvorby podnikatelského plánu, a to z toho důvodu, že již v této fázi získá rozhodující informace o svém záměru. Dostane také přesnější představu o svých kapacitních možnostech, konkurenceschopnosti na trhu, základní marketingové strategii a potřebách. Díky podnikatelskému plánu by si měl být podnikatel schopný odpovědět na následující otázky:

- Jaký je současný stav jeho záměru?
- Jaký je jeho žádoucí stav?
- Jaké kroky jsou potřeba k jeho dosažení? (Srpová, 2011)

Velmi vhodným nástrojem při tvorbě podnikatelského plánu je lean canvas. Schéma lean canvas je poměrně nová metoda, která má ucelenou jednostránkovou podobu. Díky tomu podnikateli usnadňuje přechod od nápadu k podnikatelskému plánu a jeho následnou komunikaci. Pomáhá také při prezentaci podnikatelského plánu potenciálním investorům. Výhodou metody je poskytnutí jednoduchého a přehledného rámce, který umožňuje podnikatelům rychle shrnout nejpodstatnější informace týkající se jejich podnikatelského nápadu. Metodou lean canvas lze předejít běžnému problému začínajících podnikatelů, kteří se až moc soustředí na svůj produkt, o který však ve skutečnosti není zájem a neřeší zákazníkům problém (Šafrová Drášilová, 2019).

Při tvorbě schématu lean canvas se postupuje vstoupně podle jednotlivých čísel. Prvním krokem je identifikace zákazníka a jeho rozlišení od uživatele. Uživatelem může být totiž jiná osoba než ta, která produkt nakupuje a obě skupiny mají také jiné potřeby. Po identifikaci a popisu zákaznického portfolia následuje vymezení problému, který zákazníka trápí. Třetím krokem je návrh řešení tohoto problému a určení vlastností produktu, které se k problému vztahují. Dále je potřeba určit unikátní hodnoty, které zákazníkovi produkt přináší a které zákazníka zaujmou. Lean canvas také uvádí základní cenový model, se kterým podnikatelský plán pracuje. Dalším krokem je popis cesty k zákazníkovi, a tudíž i popis základní marketingové strategie. Sedmým krokem je určení

indikátorů úspěchu a sledovaných hodnot. Schéma zahrnuje i základní přehled o struktuře nákladů projektu a popisuje takzvané neférové výhody, kterými podnikatel disponuje oproti své konkurenci (Šafrová Drášilová,2019).



Obrázek 3 : Lean canvas (Šafrová Drášilová,2019)

## 1.5 Základy podnikání

Podnikání a stejně tak jeho začátek s sebou nesou určitá rizika a překážky, které nemusejí být na první pohled zcela zřetelné. Začátku podnikání by měla předcházet pečlivá úvaha o všech pozitivních i negativních aspektech podnikatelské praxe. Oproti zaměstnaneckému poměru zde totiž dochází k mnoha zásadním rozdílům, které je třeba zvážit a promyslet. První odlišnosti se nacházejí již na samém začátku, kdy musí podnikatel, oproti pouhému podepsání pracovní smlouvy, vyřídit mnoho záležitostí s dotčenými státními orgány. Začínající podnikatel musí komunikovat minimálně s živnostenským a finančním úřadem, Českou správou sociálního zabezpečení a také s příslušným městským

soudem. Na rozdíl od zaměstnání s sebou podnikání nese mnohem vyšší míru odpovědnosti, ručení, rozsah pracovní náplně a často také delší pracovní dobu, za kterou podnikatel získává mnohdy nepravidelný příjem závislý na výsledcích podnikání. Na druhou stranu může mít podnikání i řadu výhod, které podnikatele motivují. Mezi ně se řadí flexibilita a jistá míra autonomie, možnost rychlého růstu a uspokojení vlastních cílů a snů (Veber a Srpová, 2012).

Úspěch začínajícího podniku ovlivňuje mnoho faktorů a vlastností, které mohou být zcela náhodné a svou roli zde hraje i štěstí. Tím, kdo je s podnikem spojen po celou dobu, je osoba podnikatele. Proto jsou jedny z klíčových vlastností ovlivňujících úspěch v podnikání jeho osobnostní předpoklady a rysy. Vzhledem k tomu, že podnikání je dlouhodobá záležitost je důležitým rysem dobrého podnikatele vytrvalost, cílevědomost a schopnost držet se dlouhodobé vize, díky čemuž lze zajistit postupný rozvoj a správné směřování podniku. Na druhé straně je ale potřeba být aktivní, odpovědný za své činy a mít schopnost rychlého rozhodování i v situacích s nedostatkem informací a s působením stresových faktorů. Jak bylo již zmíněno v předchozí kapitole, podnikatelské aktivity jsou úzce spojeny s riziky. Proto je předpokladem úspěchu i schopnost podstoupit mnohá rizika a být smířený s případným neúspěchem a nesprávným rozhodnutím, které k podnikání také patří. V neposlední řadě je důležitá motivace, která by měla vycházet z více zdrojů a měla by podnikateli vydržet co možná nejdéle (Šafrová Drážilová, 2019).

Každý podnikatel musí mít pro svou činnost a předmět podnikání příslušné oprávnění, a proto je potřeba zvolit si vhodnou právní formu. Vzhledem k dlouhodobé podstatě tohoto rozhodnutí je volba právní normy zařazována až za vytvoření podnikatelského plánu, díky kterému by již měla podnikající osoba mít dostatečnou představu a informovanost o jejích budoucích činnostech. Pozdější změny právní formy s sebou nesou přidané náklady a také administrativní a časovou zátěž. Jednotlivé formy podnikání mají různá specifika a volbu té nevhodnější ovlivňuje mnoho faktorů. Rozhodování začíná u otázky, zda bude člověk podnikat, jako fyzická osoba, nebo právnická osoba. Podnikání



fyzické osoby je spojené se založením živnosti a v případě právnické osoby se pak podnikatel rozhoduje mezi osobní obchodní společností a kapitálovou obchodní společností. Druhy společností se pro začínajícího podnikatele liší především ve výši a rozsahu ručení, minimální výši základního kapitálu, potřebném počtu zakladatelů a také jejich účasti na zisku. Dalšími faktory v rozhodování o právní formě podnikání jsou administrativní obtížnost založení a vedení společnosti, jaké osoby mají zákonný podíl na řízení společnosti a jaká jsou jejich další práva, povinnosti a závazky vycházející z právních předpisů (Veber a Srpová, 2012).

### 1.5.1 Živnostenské oprávnění

Fyzické osoby při podnikání nejčastěji využívají živnostenského oprávnění nebo podnikání podle zvláštního předpisu, kam patří zejména zemědělská výroba. Pro tyto osoby se v českých zákonech používá označení „OSVČ“, neboli osoba samostatně výdělečně činná. Živnostenské oprávnění se dělí na dvě hlavní kategorie a podmínkami jejich vzniku jsou dovršení věku 18 let, trestní bezúhonnost a právní způsobilost žádající osoby. Pro zahájení ohlašovací živnosti stačí pouhé ohlášení a případně doložení odborné způsobilosti, která je vyžadována pro provozování řemeslných a vázaných živností. Volná ohlašovací živnost není vázána na prokázání jakékoliv odborné způsobilosti a podnikatel si její náplň vybírá při ohlášení ze seznamu 80 činností. Druhou kategorií jsou koncesované živnosti, které se zakládají na správním rozhodnutí vydávaném příslušným orgánem státní správy. Mezi koncesované živnosti patří například provozování taxislužby, silniční motorové přepravy, pohřební služby atd. (Srpová a Řehoř, 2010).

Jako výhody této právní formy podnikání uvádí Veber a Srpová (2012) minimální administrativní nároky na založení, díky čemuž může podnikatel velmi rychle zahájit své podnikatelské činnosti. Úřední povinnosti spojené s případnými změnami, či úplným zrušením živnostenského oprávnění,

podnikatel snadno vyřeší vlastními silami. Zároveň zákon nepožaduje základní kapitál, tudíž jsou finanční náklady na založení téměř zanedbatelné. Zisk vytvořený živnostenským podnikáním se daní pomocí daně z příjmu fyzických osob a podnikatel si díky tomu může uplatnit odpočitatelné a nezdanitelné položky. Podnikání formou živnostenského oprávnění využívají jednotlivci, což s sebou nese značnou volnost a samostatnost v rozhodování, ale také vysoké nároky na odborné znalosti z mnoha oborů. Významnou nevýhodou a zároveň rizikem je však neomezené ručení, kdy za závazky ručí podnikatel celým svým majetkem. Problémy v podnikání se tak mohou snadno promítnout i do majetku a finanční situace celé rodiny podnikatele. Dále mají živnostníci pouze omezené možnosti, jak získat cizí kapitál, a to především v podobě bankovních úvěrů.

### **1.5.2 Společnost s ručením omezeným**

V oblasti podnikání právnických osob je v České republice nejčastější formou společnost s ručením omezeným, zkráceně s.r.o. Právní úpravy společnosti vychází ze zákona o obchodních korporacích. S.r.o. se řadí mezi kapitálové obchodní společnosti a společníci si, díky její poměrně volné úpravě, mohou společnost vytvořit tak, aby co nejlépe odpovídala jejich potřebám a specifickým požadavkům podnikatelské činnosti. Flexibilita úpravy společnosti je dána především volnějším nároky na ustanovení společenské smlouvy, jejíž přípravě by však společníci měli věnovat dostatečnou pozornost, tak aby předešli pozdějším problémům a nedorozuměním. Společnost s ručením omezeným může založit libovolný počet osob, kdy minimum je jedna fyzická nebo právnická osoba. Pokud je však zakladatel pouze jeden, tak namísto společenské smlouvy vzniká společnost sepsáním zakladatelské listiny, která se od smlouvy liší pouze formou. Oba zakladatelské dokumenty musí být podle zákona vytvořeny písemně v podobě notářského zápisu (Pravdová, Josková a Dvořáková, 2021).

Název této právní formy podnikání vychází z faktu, že všichni společníci ručí za dluhy společnosti pouze do výše svého nesplaceného vkladu a po jeho úplném splacení jsou od dluhů vzniklých podnikatelskými činnostmi osvobozeni a neručí již za ně. Značná flexibilita společnosti s ručením omezeným je také při vytváření základního kapitálu, jehož minimální výše se rovná 1 Kč. Teoretickou funkcí základního kapitálu by však mělo být zajištění určité jistoty pro věřitele, která kompenzuje nízké až žádné ručení společníků (Pravdová, Josková a Dvořáková,2021).

Nejvyšším orgánem společnosti s ručením omezeným je valná hromada, která rozhoduje o klíčových záležitostech společnosti. Shromáždění valné hromady je tvořeno všemi společníky, případně se jí mohou účastnit i jednatelé společnosti a pokud je to nezbytné tak i notář. Jedním z příkladů, kdy je rozhodnutí valné hromady vyžadováno ve formě notářského zápisu je rozhodování o změně společenské smlouvy. Valná hromada dále rozhoduje o široké škále otázek, mezi které patří i rozhodnutí o zrušení společnosti (Pravdová, Josková a Dvořáková,2021).

Druhým povinným orgánem figurujícím ve společnosti s ručením omezeným je statutární orgán. Ten tvoří jednatelé, kteří jsou zodpovědní za obchodní řízení společnosti. V praxi se často stává, že společníci jsou také jednatelem a aktivně se podílejí na řízení celé korporace, tak jako je tomu u osobních obchodních společností. Volba jednatelů do funkce, stejně tak jako zánik této funkce, je jednou z pravomocí valné hromady a rozhodnutí je dáno hlasy prosté většiny společníků přítomných na schůzi. Činnost, práva a povinnosti jednatele upravuje zákon o obchodních korporacích, který mimo jiné říká, že jednatel nesmí vedle svého působení ve společnosti pracovat ve stejném oboru podnikání jako daná společnost, a to ani jako zprostředkovatel. Dalším omezením konkurenčních činností jednatelů může být sjednání konkurenční doložky (Pravdová, Josková a Dvořáková,2021).

Posledním orgánem společnosti je dozorčí rada, jejíž ustanovení je na rozdíl od valné hromady a jednatelů nepovinné. Dozorčí rada představuje kontrolní orgán a její vymezení a působení se vytváří při sjednání společenské smlouvy. Členy dozorčí rady pak volí valná hromada. V případě, že si společnost nevytvoří dozorčí radu, tak se hlavním kontrolním orgánem stávají společníci, kteří dohlíží na činnost jednatelů. I díky této funkci musejí mít společníci neomezený přístup k informacím o společnosti (Pravdová, Josková a Dvořáková,2021).

Společnost s ručením omezeným je nejrozšířenější formou podnikání a mezi její největší přednosti patří především omezené ručení za závazky společnosti. Společníci ručí společně a nerozdílně do výše součtu jejich nesplacených vkladů. K založení společnosti stačí pouze jedna osoba a její úprava je velice flexibilní, takže se tato právní forma dá použít pro mnoho podnikatelských záměrů. Do společnosti jdou vedle peněžních vkladů vložit také jakékoliv nepeněžité vklady, které jsou ocenitelné penězi. Jednou z nevýhod mohou být větší administrativní nároky spojené se společenskou smlouvou ve formě notářského zápisu, nutností vedení účetnictví a zápisem do obchodního rejstříku (Srpová a Řehoř,2010).

## **2 Studie proveditelnosti**

Podstata studie proveditelnosti je úzce spojena s podnikatelským plánem. Studie proveditelnosti z něj vychází a rozvíjí ho do větší hloubky a detailů. Oproti podnikatelskému plánu, který poskytuje obecný přehled o podnikatelském záměru, se studie zaměřuje více na finanční stránku projektu, detailní popis jednotlivých procesů a dále může zohledňovat i legislativní požadavky. Obecně lze říci, že se orientuje více na technickou stránku projektu, což je klíčové při rozhodování o jeho realizaci (Šafrová Drážilová,2019).

Sieber (2004) popisuje studii proveditelnosti jako dokument, který je propojený především s investičním rozhodnutím vlastníka projektu a případně i věřitele, který poskytne úvěr nebo dotaci. Účelem studie je popis podnikatelského záměru ze všech důležitých hledisek, vytvoření potřebných podkladů a materiálů pro investiční rozhodnutí a také samotné zhodnocení realizovatelnosti projektu. Příprava tohoto dokumentu spadá do předinvestiční fáze životního cyklu projektu, ale jeho využití lze nalézt i v pozdější investiční a provozní fázi.

Struktura studie proveditelnosti je následující:

1. Shrnutí a výsledky studie
2. Pozadí a historie projektu
3. Analýza trhu a marketingová analýza
4. Materiálové vstupy
5. Umístění a místo projektu
6. Technologické řešení
7. Organizace a režijní náklady
8. Lidské zdroje
9. Plán realizace
10. Finanční analýza a hodnocení projektu (Vytlačil, 2008)

## **2.1 Shrnutí a výsledky studie**

Přestože se jedná o úvodní kapitolu, zpracovává se až jako poslední, a to z toho důvodu, že obsahuje informace ze všech následujících kapitol. V první kapitole se uvádí nejdůležitější informace a výsledky, které byly ve studii řešeny a čtenáři je tak poskytnuto rychlé seznámení se s podstatou celé studie. Stěžejním bodem jsou výsledky finanční analýzy, protože tato kapitola je učena především pro potenciálního investora (Vytlačil, 2008).

## 2.2 Pozadí a historie projektu

Tato část studie prezentuje čtenáři samotný projekt, a to formou pěti následujících podkapitol:

1. Popis projektu
2. Iniciátor projektu
3. Historie projektu
4. Autor a objednavatel studie proveditelnosti
5. Náklady na zhotovení studie proveditelnosti

Konkrétně se zde uvádí popis nejpodstatnějších charakteristik projektu, jako je jeho smysl, umístění, kapacity a jaké produkty nebo služby bude projekt přinášet. Dále se v kapitole uvádí i informace o iniciátorovi projektu, které by měly obsahovat především jméno, adresu trvalého bydliště, finanční možnosti a roli, kterou bude iniciátor v projektu zastávat. V rámci historie projektu, je prezentován jeho historický vývoj a výsledky z již provedených průzkumů a studií, které se projektu týkaly. V kapitole pozadí a historie projektu se nachází také hlavní informace o autorovi a objednavateli studie proveditelnosti. Uvádí se zde také náklady na zhotovení studie proveditelnosti a případně i náklady na další studie a průzkumy předinvestiční fáze projektu (Vytlačil, 2008).

## 2.3 Analýza trhu a marketingové analýzy

Třetí část studie obsahuje podrobný popis všech marketingových rysů podnikatelského záměru. Kapitola se zaměřuje na průzkumy zákazníků a finálních uživatelů, ale přináší i řešení v oblasti konkurenceschopnosti konkrétního produktu, či služby. Marketingový výzkum by měl vycházet z výzkumné a analytické části, jejíž poznatky by měly být využity pro tvorbu strategických a operativních marketingových složek. Struktura této kapitoly by proto měla být následující:

1. Analýza trhu a odhad poptávky
2. Marketingová strategie
3. Marketingový mix (Sieber, 2004)

Blažková (2007) definuje pojem trh jako celkovou hodnotu či objem produktů a služeb, které uspokojují identické potřeby určitých zákazníků. Správná identifikace trhu, může být důležitým faktorem úspěchu celého podniku. Pokud se podnik úzce zaměří pouze na určitou část trhu, může se snadno stát, že opomene i další potřeby zákazníků, kteří odejdou ke konkurenci. Při zaměření se na příliš široký trh mohou zákazníci ke konkurenci odcházet z důvodu, že podnik nedostatečně uspokojuje všechny potřeby, které zákazníci mají pro celý tento trh. V rámci analýzy trhu by měly být určeny následující faktory:

- Vymezení trhu
- Velikost trhu
- Růst trhu
- Vývoj poptávky
- Tržní trendy (Blažková, 2007)

Prvním krokem strategického managementu je situační analýza. Jejím účelem je vytvoření marketingových cílů a strategie na cílovém trhu. Situační analýza se zabývá faktory vnějšího prostředí (makroprostředí), které ovlivňují činnost podniku. Pro zhodnocení různých faktorů vnějšího prostředí se nejčastěji používá analýza PESTEL. Dále se situační analýza zabývá také jeho vnitřním prostředím (Jakubíková, 2013).

V rámci analýzy odvětví neboli mikroprostředí se využívá Porterova modelu pěti sil. Tento model vyhodnocuje, jaký vliv má pět nejdůležitějších faktorů, které na podnik přímo působí. Model napomáhá s řešením, jak se těmto vlivům bránit. Síla dodavatelů je dána především v jejich vyjednávacích schopnostech. Proto je vhodné sledovat jejich postavení na trhu, spolehlivost, smluvní podmínky a ceny.

Dalším vlivem je vyjednávací síla zákazníků. Zde se rozlišuje, zda jde o přímé zákazníky nebo o obchodníky a distributory. Velmi zásadním faktorem ovlivňujícím marketingovou strategii společnosti je stávající konkurence. Sílu současných konkurentů na trhu určuje jejich počet, velikost, tržní pozice, povědomí u zákazníků a také míra odlišnosti jejich produktů, či služeb od těch, které nabízí daný podnikatelský subjekt. Analýzu konkurence je vhodné vytvořit i jednotlivě pro všechny hlavní konkurenty. Porterův model pěti sil ještě doplňuje popis a analýza potenciální konkurence, která by mohla na trh vstoupit a také popis substitučních produktů a služeb (Jakubíková, 2013).

Nejznámější a nejpoužívanější metodou pro marketingovou analýzu prostředí je analýza SWOT. Cílem této analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je zjištění, jakou strategii by měl podnik zaujmout vzhledem ke svému prostředí a jeho změnám. SWOT analýzu je vhodné vytvářet především jako výchozí bod pro použití dalších metod, protože její vlastní přínos pro marketingovou strategii je poměrně malý. Jedněmi z metod, které staví na SWOT jsou matice EFE a IFE. Příležitosti a hrozby, které se řadí do externích faktorů, hodnotí matice EFE. Jejím účelem je identifikovat faktor s největším vlivem na strategii podniku. Interní faktory neboli silné a slabé stránky hodnotí obdobně matice IFE (Jakubíková, 2013).

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha × stupeň vlivu
Příležitosti				
1.				
2.				
...				
Hrozby				
1.				
2.				
...				
Součty		1,00		Σ

Obrázek 4 : Matice EFE (Jakubíková,2013)



Při tvorbě marketingové strategie může být využita matice SPACE, jejíž podstata vychází ze SWOT analýzy. Tato matice hodnotí také dva vnitřní faktory (finanční sílu subjektu a konkurenční vlastnosti) a dva vnější faktory (stabilita prostředí a síla odvětví). Jejím cílem je zhodnocení a určení strategie a akční pozice, kterou by měl podnik zaujmout (Jakubíková, 2013).

Popis marketingového mixu je jedním z nejzákladnějších a nejpoužívanějších marketingových nástrojů. Na základě definování produktu, ceny, distribuce a komunikace lze pro každou část mixu vytvořit příslušnou marketingovou strategii (Blažková, 2007).

U produktových strategií je důležité nejprve určit v jaké fázi se produkt nachází. Různé přístupy jsou vhodné pro výrobky, které na trh nově přichází a pro výrobky, které jsou na trhu již zavedené. Produktová strategie se může odvíjet od několika aspektů, mezi které patří kvalita produktu, design, jedinečné vlastnosti, značka, záruční lhůta, servis a další (Blažková, 2007).

Podle Blažkové (2007) je potřeba věnovat cenové strategii dostatečnou pozornost, protože cena je jedním z nejzásadnějších faktorů ovlivňujících rozhodování zákazníka. Strategie ceny a dalších částí marketingového mixu spolu musí být sladěny. Zákazník například pravděpodobně nebude mít zájem o produkt, který je nejlevnější a zároveň je prezentován jako nejkvalitnější. Na stanovení ceny má vliv také analýza bodu zvratu, která sleduje vyrovnání nákladů a výnosů. Výslednou cenu produktu ovlivňuje velké množství faktorů, jejichž složení a síla se u každého produktu různí. Mezi základní cenové strategie se řadí:

- Prémiová = vysoká cena a vysoká kvalita
- Ekonomická = nízká cena levných značek
- Penetrační = nízká cena pro získání tržního podílu
- Konkurenční = stanovení nižší ceny oproti konkurenci
- Přidaná hodnota = vyšší cena je spojena se službami navíc

Distribuční strategie se zaměřuje na identifikaci optimálního způsobu doručení produktu ke koncovému zákazníkovi. Výběr nejvhodnější distribuční cesty může určovat kombinace faktorů jako jsou náklady, typ produktu, objem prodeje, potřeby zákazníků, tržní prostředí, počet distribučních článků a další.

Pro správné nastavení komunikační strategie je potřeba nejprve určit její cíl a cílový zákaznický segment. Následuje výběr komunikačních prostředků a médií a tvorba konkrétního sdělení. Komunikační strategie má také svůj rozpočet, určité načasování a dobu trvání. Po skončení marketingové kampaně je důležité využít zpětné vazby a ověření, zda byly dosaženy nastavené cíle (Blažková, 2007).

## 2.4 Materiálové vstupy

Součástí studie je i soupis potřebných surovin, pomocných materiálů, energií, paliv a dalších vstupů spojených s činností podnikatelského subjektu. Zároveň se v této kapitole vyčíslují i příslušné náklady na jednotlivé vstupy. Množství a hodnota základního materiálu, lze poměrně snadno zjistit pomocí kalkulace vycházející z výrobního plánu. Rozbor materiálových vstupů by měl obsahovat informace o:

- Přímém materiálu
- Režijních materiálech
- Palivech
- Spotřebě elektrické energie, vody, plynu
- Ostatních službách = nájemné, telefonní služby, internet (Němec, 2002)

## 2.5 Umístění a místo projektu

Umístění je v projektovém managementu chápáno jako širší pojem ve smyslu určité lokality. Umístěním tak může být třeba město, městská část nebo region. Výběr umístění a konkrétního pozemku závisí na zvážení faktorů, které projekt vyžaduje a které daná lokalita nabízí (Vytlačil, 2008).

Mezi aspekty ovlivňující rozhodování lze zahrnout infrastrukturu, klimatické podmínky, podmínky ochrany životního prostředí, finanční a daňové aspekty nebo dostupnost pracovní síly (Fotr a Souček, 2005). Dalšími faktory mohou být ceny pozemků, geologické vlastnosti pozemku, společensko-hospodářské prostředí, politika a dostupnost odbytových míst. Konkrétní návrh je ve studii prezentován na mapě a může být doplněn o popis dopadů činností projektu na okolní prostředí (Němec, 2002)

## 2.6 Technologické řešení

Kapitola shrnuje všechny důležité technické a technologické aspekty projektu. Popis by měl obsahovat informace o zvolené technologii, strojích a zařízeních, a to včetně jejich hlavních parametrů. Výběr daného technologického řešení by měl být ve studii také zdůvodněn a doplněn o jeho výhody a nevýhody, rizika s ním spojená, potřebné údržbě a životnosti zařízení (Sieber, 2004).

Dalším aspektem technologického řešení projektu je řešení potřebných podlahových ploch. Základní představa o potřebě ploch vychází ze zvoleného technologického řešení a požadavcích provozu. Velikost a členění ploch je jednou z určujících podmínek pro výběr či stavbu provozních objektů. Pokud je součástí projektu stavba a další stavební práce, je jejich řešení také zahrnuto v této kapitole (Němec, 2002).

## 2.7 Organizace a režijní náklady

Řešení organizačního uspořádání se ve studii proveditelnosti uvádí především pro rozsáhlé projekty s velkým počtem zaměstnanců. Projektem vzniklé organizace se rozdělují nejprve na útvary a organizační jednotky a poté jsou určeny řídicí úrovně, jejich pravomoci a povinnosti. Členění organizačních složek může být pro každý projekt zcela různé a jeho podoba závisí na konkrétním podniku a jeho struktuře. Dalším faktorem, který souvisí s organizačním uspořádáním jsou režijní náklady. Důležitost kalkulace režijních nákladů stále roste, protože tyto náklady mají u mnoha podniků nezanedbatelný, a hlavně zvyšující se podíl na celkových nákladech (Fotr a Souček, 2005).

Režijní náklady lze definovat jako náklady, které jsou potřeba pro zajištění chodu celého podniku, nebo zajištění produkce více druhů výrobků. Jejich výši proto nelze kalkulovat na jednotku produkce. Při řízení narůstajících režijních nákladů vzniká často problém, že tyto položky nelze snadno snížit. Řízení těchto nákladů tedy souvisí s jejich plánováním a určením rozpočtu a limitů (Synek, 2011).

Němec (2002) zahrnuje do režijních nákladů následující položky:

- Spotřeba energií a vody
- Spotřeba paliv
- Odpisy
- Mzdy zaměstnanců
- Příspěvky na sociální a pracovní pojištění zaměstnanců
- Úroky z úvěrů
- Pojištění
- Daně

## 2.8 Plán realizace

Důležitou součástí studie proveditelnosti je časový harmonogram projektu a plán jednotlivých činností. Vedle popisného zpracování je vhodné vytvořit i grafickou podobu, která přináší snadnou a srozumitelnou orientaci v mnohdy spletitých plánech. Z harmonogramů by mělo být jasně čitelné, kdy dané fáze nebo činnosti začínají a končí, kde dochází k více činnostem souběžně a jaké návaznosti se mezi činnostmi nachází (Sieber, 2004).

Pro správné sestavení časového plánu realizace je potřeba nejdříve definovat všechny činnosti, jejich návaznosti a dobu trvání. Při plánování pak lze využít metody jako je například: síťový graf, CPM, PERT nebo Ganttův diagram. Ganttův diagram je vhodným nástrojem, jak pro plánování, tak pro řízení realizace projektu, protože poskytuje přehlednou vizualizaci časového plánu. Další částí plánu realizace by měla být analýza rizik včetně plánu jejich řízení (Němec, 2002).

## 2.9 Finanční analýza a hodnocení projektu

Jedním z hlavních cílů každého podniku by měla být tvorba zisku. Výkaz zisku a ztráty je dokument zobrazující hospodaření podniku v peněžních jednotkách, a proto je jedním ze základních dokumentů každé finanční analýzy. Tento výkaz se sestavuje za určité období, obvykle jeden rok. Je důležité, že vychází z tokových veličin a nezachycuje aktuální či skutečný stav peněz v daném podniku. Výkaz zisku a ztráty sleduje na jedné straně výnosy a na druhé straně náklady, tedy spotřebu podniku. U obou veličin však nezáleží na tom, zda již proběhla peněžní transakce. Do nákladů se také započítávají odpisy (úpravy hodnot) neboli peněžní vyjádření fyzického opotřebení majetku. Vzhledem k tomu, že k opotřebení dochází dlouhodobě a postupně a nákladové položky zachycují spotřebu, a ne skutečné transakce, je hodnota majetku odepisována v několikaletém období a započítána právě do výkazu zisku a ztráty. Výkaz slouží

nejen jako přehledný dokument o hospodaření podniku, ale také jako základ pro vyměřování daně z příjmu právnických osob (Scholleová, 2017).

Dalším výkazem, který je potřeba sestavit pro získání uceleného obrazu o finančním zdraví podniku či projektu je výkaz cash flow. Ten je důležitým nástrojem pro sledování finanční stability a likvidity společnosti, protože poskytuje informace o finančních zdrojích a hotovosti podniku. Cash flow sleduje skutečné peníze, které do podniku přichází (příjmy), a které z podniku odchází (výdaje). Výslednou hodnotu peněžního toku lze získat následovně:

$$CF = \text{počáteční stav peněz} + (\text{příjmy} - \text{výdaje})$$

Do celkového peněžního toku se započítávají transakce z provozní, investiční i finanční činnosti. Výkaz cash flow pomáhá manažerům a investorům lépe porozumět finanční situaci firmy a rozhodovat se na základě konkrétních dat o peněžních tocích (Máče, 2006).

Jedním z kritérií hodnocení úspěšnosti investic je doba návratnosti. Ta udává počet let, během kterých vytvoří investice dostatečnou výši příjmů na vyrovnání počátečních nákladů. Hodnotu příjmů udává peněžní tok neboli cash flow. Rozhodnutí na základě doby návratnosti je spojené s dobou životnosti, protože náklady na investici se musí vrátit dříve, než skončí životnost. U výsledné hodnoty je cílem co nejkratší doba návratnosti. V případě, že je roční cash flow konstantní, lze pro výpočet využít následující vzorec (Synek, 2011):

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{cash flow}}$$

Velmi vhodným finančním ukazatelem používaným k hodnocení výnosnosti investičního projektu nebo podnikatelskému rozhodnutí je čistá současná hodnota (NPV). Tento ukazatel udává rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů a současné hodnoty všech výdajů projektu. Vzhledem k tomu,

že NPV pracuje s rozdílem příjmů a výdajů, vstupuje do výpočtu rovnou výsledek cash flow. Pro zohlednění faktoru času jsou ve výpočtu hodnoty diskontováním přepočítány na hodnotu v roce pořízení investice. Rizikovost projektu ovlivňuje míru požadované výnosnosti kapitálu ( $k$ ), a čím rizikovější projekt je, tím vyšší je míra požadované výnosnosti.

$$NPV = -IN + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n}$$

Kde:  $IN$  = počáteční investice

$CF$  = výsledek cash flow v daném roce

$k$  = míra požadované výnosnosti kapitálu

$n$  = počet let

Výsledek čisté současné hodnoty ukazuje, kolik peněz získá podnik navíc nad investovanou částku. Proto je při rozhodování na základě NPV stěžejní její kladný výsledek a snaha o co nejvyšší hodnotu. Je důležité, že v případě, kdy se NPV rovná nulové hodnotě, neznamena to, že investice nepřináší žádný zisk. V takovém případě totiž příjmy z investice přímo splňují požadavky na výnosnost kapitálu. V případě, že je NPV záporná, může stále docházet k tvorbě částečného zisku, ale pouze tak nízkého, že neuspokojí požadavky vlastníků a věřitelů na výnos jejich kapitálu (Scholleová, 2009).

## 3 Zemědělství v ČR

### 3.1 Legislativa

Výjimkou při zakládání podnikání fyzických i právnických osob je případ, kdy osoba provozuje zemědělskou výrobu, a to včetně lesního a vodního hospodářství. Podnikání v zemědělství je zastřešeno zákonem o zemědělství a každá osoba vykonávající zemědělskou činnost jako soustavnou, samostatnou, na vlastní jméno a vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku se musí zapsat v evidenci zemědělského podnikatele. Žádost o zápis do evidence může podnikatel podat u jakéhokoliv obecního úřadu s rozšířenou působností při splnění podmínek svéprávnosti, trvalého pobytu v České republice nebo dokázání znalosti českého jazyka. Pokud žadatel jedná za právnickou osobu, musí také doložit výpis z obchodního rejstříku, který slouží jako doklad o existenci obchodní společnosti. Při splnění podmínek a uhrazení správního poplatku 1000 Kč zapíše obecní úřad podnikatele do evidence zemědělských podnikatelů do 30 dnů od podání žádosti a vydá mu příslušné osvědčení (Truhlářová, 2018).

### 3.2 Ekologické zemědělství

Ekologické zemědělství hraje důležitou roli v ochraně životního prostředí, udržení zdravé půdy a trvale udržitelné produkci potravin. Tento způsob hospodaření má různé zásady a cíle, kterými se řídí. Mezi cíle ekologického zemědělství patří minimalizace znečištění a použití neobnovitelných surovin jako jsou například minerální hnojiva. Místo toho se farmy snaží využívat přirozených biologických procesů, uzavřených koloběhů látek a průběžného zlepšování úrodnosti půdy. Rostlinná výroba v ekologickém režimu má určité zásady. Které by měly být dodržovány. Zásady pěstování rostlin v ekologickém zemědělství jsou následující:



- Regulace plevelů mechanickými a přirozenými postupy
- Biologické metody ochrany rostlin proti škůdcům a chorobám
- Používání organických hnojiv
- Střídání plodin s různým kořenovým systémem
- Důraz na co nejdelší vegetační kryt půdy
- Využívání meziplodin a jetelovin
- Volba rezistentních odrůd
- Podpora životních podmínek prospěšných organismů (Urban a Šarapatka, 2003)

Ústřední roli v ekologickém zemědělství zauímají osevní postupy a plánování. Důsledné plánování je klíčovým nástrojem pro podporu úrodnosti půdy a zajištění dlouhodobých výnosů. Výsledkem správně nastaveného osevního plánu by mělo být zajištění potřebného výnosu bez použití chemických hnojiv, podpůrných růstových látek a pesticidů. Sledovaným cílem je také přirozené potlačení plevelů a maximalizace zdraví pěstovaných rostlin. Plánování osevního postupu a výsadby je závislé na mnoha faktorech jako jsou například klimatické podmínky, stav a kvalita půdy, kapacita pracovní síly a také podnikové a tržní potřeby (Neuerburg a Padel, 1994).

Kromě kombinování plodin je důležité sledovat i ovlivňování jednotlivých plodin jejich předplodinou. Různé rostliny mají různé nároky na pěstování a různé růstové vlastnosti. Není proto vhodné pěstovat podobné plodiny více let na stejném pozemku, protože by docházelo k jednostrannému čerpání živin z půdy. Ekologické zemědělství by mělo v osevních plánech využívat leguminóz neboli plodin, které obohacují půdu o dusík a humus a svým kořenovým systémem zlepšují fyzikální vlastnosti půdy. Mezi leguminózy se řadí jeteloviny, luskoviny ale i travnaté luční porosty. Do osevního plánu je vhodné zařadit jeteloviny také jako meziplodiny nebo podrosty (Neuerburg a Padel, 1994).

Jedním ze současných trendů ekologického zemědělství je komunitou podporované zemědělství. Tento typ hospodaření zkracuje dodavatelský řetězec na minimum a zákazníci propojuje přímo s producentem a zemědělcem. Spotřebitelům tak systém umožňuje snadný přístup k čerstvým a lokálním produktům, které byly navíc vypěstovány šetrně k přírodě. Zemědělci dávají tento přístup vyšší míru soběstačnosti, jistotu odběru produkce a jasně daný příjem. Komunitou podporované zemědělství umožňuje malým farmářům snadnější a rychlejší vstup na trh a vytváří bližší vztah se spotřebitelem. Vztah obou stran je dán tím, že se zemědělec zavazuje k dodání smlouveného množství produkce a zákazník mu na oplátku zaplatí předem za určité množství odebraných přepravek nebo za určité období až celou sezonu (Principy KPZ, 2020).

Koncept je také založen na myšlence, že odběratel neplatí pouze za produkci, kterou získá, ale podporuje tak ekologicky a společensky odpovědné hospodaření, které je udržitelné. Součástí zemědělské sezony je na straně zemědělce často také uspořádání dne otevřených dveří nebo jiné společenské akce, na které se mohou zapojení spotřebitelé setkat přímo s producentem jejich jídla (Principy KPZ, 2020).

# Praktická část

## 4 Shrnutí a výsledky studie

Cílem studie je zjištění proveditelnosti založení malého zemědělského podniku v konkrétním místě s uvažováním současné legislativy a situace na trhu. Farma se bude zaměřovat na pěstování léčivých bylin a jejich následné zpracování. Farma bude hospodařit na přibližně 4 hektarech půdy v okolí obce Řisuty a bude zaměstnávat 2 celoroční zaměstnance, včetně majitele, dále pak 2 celoroční brigádníky a v případě potřeby i další sezonní brigádníky. Farma bude nabízet své produkty na e-shopu a farmářských trzích. Nabídka bude obsahovat sušené byliny a bylinné čajové směsi, doplňky stravy, bylinnou kosmetiku, předplatné bylinkových balíčků a workshopy pořádané na farmě.

Počáteční investice ve výši 1 229 151 Kč je potřeba pro přípravu zázemí a vybavení farmy potřebným zařízením. Finanční plán projektu byl vytvořen pro pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu odhadu tržeb. Vzhledem k neuspokojivým finančním výsledkům není pesimistická varianta projektu životaschopná. Roční hodnota cash flow realistické varianty je pouze 268 692 Kč. U optimistické varianty se tato hodnota zvyšuje na 474 505 Kč. Pro vyhodnocení projektu byla použita metoda výpočtu doby návratnosti a čisté současné hodnoty. Doba návratnosti realistické varianty jsou 4 roky a 7 měsíců. U optimistické varianty je doba návratnosti investice jen 2 roky a 7 měsíců. Hodnota čisté současné hodnoty, při 12 % požadovaném výnosu kapitálu, je u realistické varianty 289 019 Kč a u optimistické varianty 1 451 906 Kč. Na základě těchto výsledků byl projekt doporučen k realizaci ve své realistické a optimistické variantě.

## 5 Představení projektu

Název projektu: Bylinková farma XXX

Zpracovatel studie proveditelnosti: Bc. Matteo Cavicchioli

Řešený projekt se týká založení ekologické farmy zaměřené na pěstování léčivých bylin a trvalek a jejich další zpracování. Právní formou podnikání bude společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Farma bude své produkty prodávat na vlastním e-shopu a vybraných farmářských trzích.

Cílem projektu je vybudovat dlouhodobě stabilní a profitabilní malý zemědělský podnik, který bude udržitelně pěstovat léčivé byliny a trvalky, produkovat vlastní bylinné výrobky a přímo je prodávat zákazníkům. Farma se bude také zaměřovat na budování pozitivního a dlouhodobého vztahu se svými zákazníky a využívat tak výhod komunitně podporovaného zemědělství. Snaha bude také o přizpůsobování nabídky zákaznickým potřebám.

Vizí farmy je stát se zavedeným a vyhledávaným dodavatelem kvalitních čerstvých i sušených bylin a bylinných produktů, získaných pomocí udržitelných zemědělských postupů. Farma nechce jít cestou současných konvenčních zemědělských praktik, a proto je její snahou obnovení tradice menších lokálních producentů, kteří se zaměřují na kvalitu produkce, dlouhodobou spokojenost zákazníků a udržitelnost svých činností. Projekt věří, že zemědělství může fungovat v souladu s přírodou, a dokonce podporovat a rozvíjet její biodiverzitu.

### 5.1 Popis projektu

Právní formou podnikání bude společnost s ručením omezením s jedním společníkem, kterým je iniciátor projektu. Základní kapitál společnosti bude 100 000 Kč. Farma bude pěstovat byliny s využitím ekologických a

permakulturních principů, díky kterým bude její produkce dosahovat vysoké kvality a její zemědělské činnosti budou dlouhodobě udržitelné. Farma se bude snažit nabízet vlastní bylinnou produkci v co nejdelším ročním období, tak aby nebyla závislá pouze na krátké zemědělské sezoně. To bude zajištěno předpěstováním vlastní sadby, pěstováním v částečně kontrolovaných podmínkách a také podrobným plánováním výsadby a volbou, co nejvhodnějších odrůdových kultivarů. Celý proces zpracování bylin, od sklizně po balení výrobků, bude probíhat přímo na farmě. Projekt plánuje výrobu vlastních bylinných produktů z čerstvých i sušených bylin. Sušení vypěstovaných bylin bude probíhat ve třech velkoobjemových sušičkách, tak aby byla zaručena maximální možná čerstvost a kvalita.

Iniciátorem projektu je Bc. Matteo Cavicchioli. Rolí, kterou bude v projektu zastávat je majitel a jednatel společnosti. Finanční zdroje iniciátora zahrnují především úspory a peníze získané z prodeje nepotřebných nemovitostí. Motivací iniciátora je především jeho vlastní dlouhodobý zájem o podnikání v oblasti zemědělství a hodnoty, které by chtěl v tomto odvětví sledovat. Při řízení projektu a vedení farmy může čerpat ze svých zkušeností získaných během působení na květinové farmě, která se nachází nedaleko plánovaného místa tohoto projektu. Iniciátor také navštívil a zapojil se do několika obdobných projektů v Řecku, Španělsku a na Novém Zélandu, které se týkaly udržitelného farmaření a potravinové soběstačnosti. V neposlední řadě se ve svém volném čase věnuje zahradničení s využitím ekologických postupů. Iniciátor vidí příležitost v současném trendu, ve kterém se stále více lidí zajímá o lokální zemědělskou produkci, podporu malých podniků, zdravý životní styl a léčbu přírodními produkty.

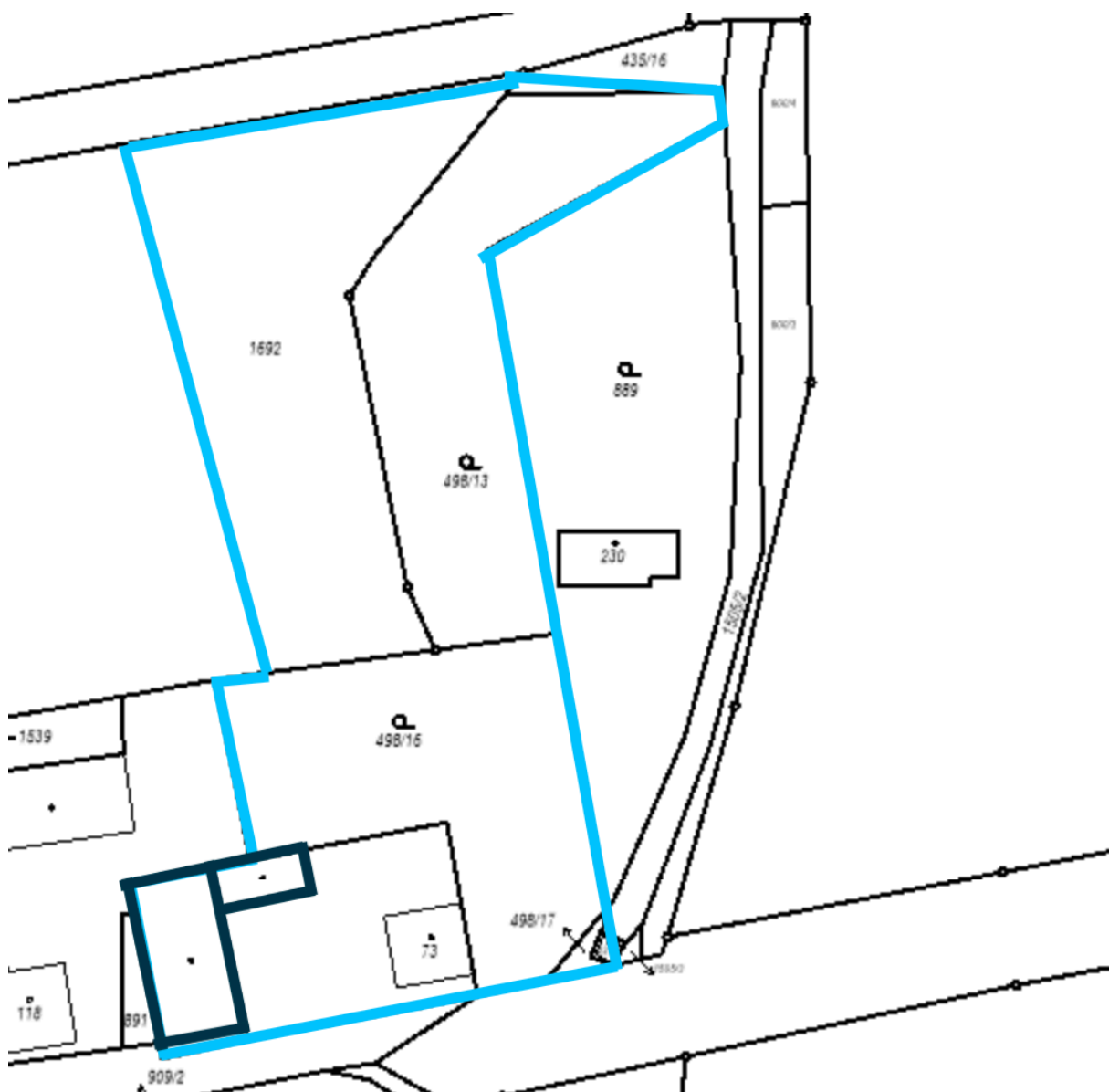
## **Umístění a místo**

Umístění projektu se nachází ve Středočeském kraji. Středočeský kraj je pro umístění tohoto projektu vhodný především z důvodu tamní charakteristiky obyvatelstva a jeho geografickému umístění. Obyvatelé Středočeského kraje se

projevují vyšší mírou ekonomické prosperity, větším zájmem o kvalitu života a zaměřením se na zdravý životní styl. Střední Čechy jsou centrálně umístěny v České republice a mají dobrou dopravní dostupnost k hlavnímu městu Praha a jejím okolním oblastem. To usnadňuje distribuci produktů z farmy k cílovým zákazníkům a zajišťuje rychlý přístup k trhu. Praha je v projektu brána jako nejdůležitější místo odbytu produktů, které bude farma nabízet skrze svůj farmářský stánek. V okolí Prahy a dalších měst ve Středočeském kraji je rostoucí poptávka po zdravých potravinách a lokálních zemědělských produktech. Ekologická bylinková farma může tuto poptávku uspokojit nabídkou kvalitních, lokálně a udržitelně pěstovaných produktů.

Konkrétní místo, kde se bude projekt nacházet, je na katastrálním území obce Řisuty, okres Kladno. Projekt počítá s využitím několika pozemků pro zemědělskou produkci a také přilehlých stodol s užitnou plochou 320 m<sup>2</sup>. Všechny pozemky řešené v tomto projektu jsou ve výlučném vlastnictví rodiny iniciátora projektu, a proto bude k jejich využívání podepsána pouze bezúplatná pachtovní smlouva. Kromě využití dvou stávajících stodol, které se nacházejí v místě projektu, se v rámci stavebních činností počítá s výstavbou fóliovníku, který bude vytápěn. Celková plocha obdělávané orné půdy, na které bude farma hospodařit je přibližně 38 000 m<sup>2</sup> a skládá se z šesti samostatných parcel. Pozemkové parcely, na kterých bude farma hospodařit navazují přímo na její zázemí nebo jsou přímo dostupné po silnici s parcelním číslem 1814.

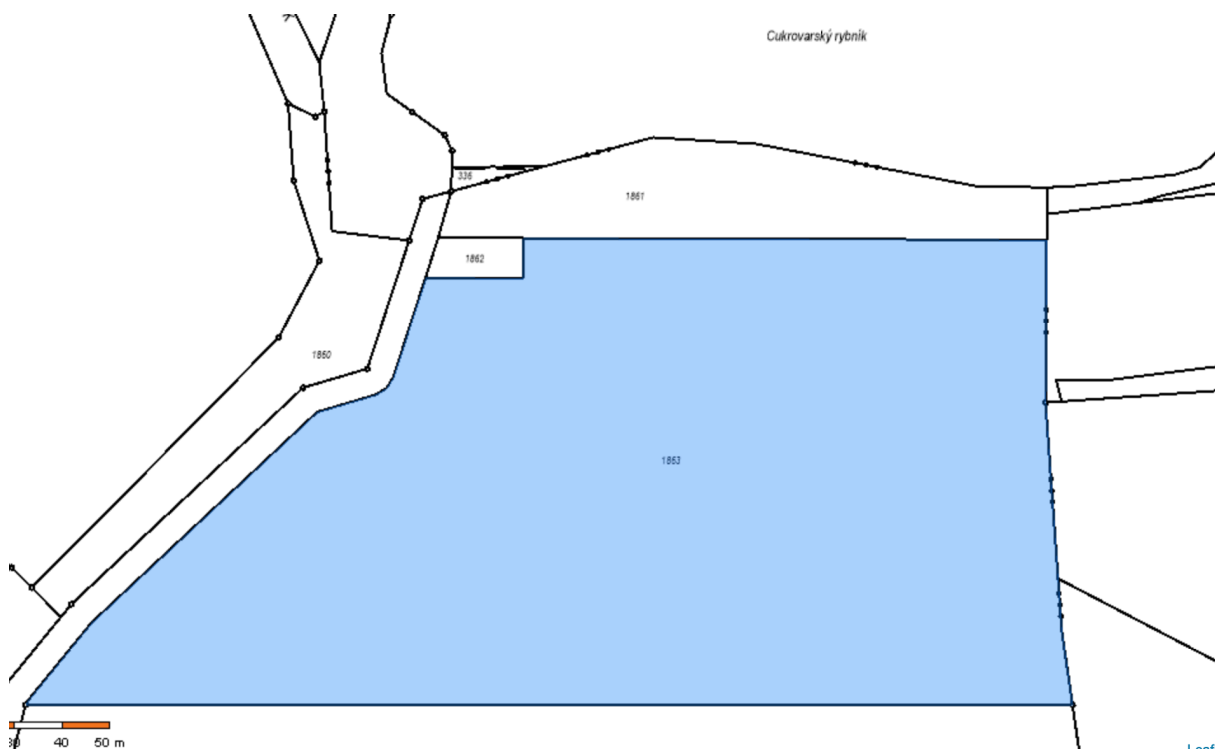
Zázemí farmy se nachází u domu s číslem popisným 103 (na obrázku je zázemí zvýrazněno světle modře). Na jeho přilehlém pozemku se nachází již zmíněné stodoly (na obrázku zvýrazněné tmavě modrou barvou), které jsou přístupné skrz dvůr otevírající se na silnici vedoucí k ostatním pozemkovým parcelám, na kterých bude farma hospodařit. V dolní části parcely č. 1692 počítá projekt s výstavbou fóliovníku. Toto místo bylo vybráno z důvodu jeho snadné dostupnosti a také poloze, která je situována na mírném jižním svahu.



Obrázek 5: Mapa zázemí farmy – vlastní zpracování (Katastr nemovitostí)

Největším pozemkem, který bude farma využívat pro pěstování bylin bude orná půda s parcelním číslem 1863 v katastrálním území obce Řisuty u Slaného. Tento pozemek má výměru přibližně 18 000 m<sup>2</sup> a je zároveň nejvzdálenějším pozemkem od zázemí farmy. Přestože se parcela se nachází 1,3 km od farmy, je snadno dostupná po polní cestě s parcelním číslem 1890, kterou vlastní obec Řisuty.





Obrázek 6 : Parcela 1863 (Katastr nemovitosti)

## Produkty a služby

Bylinková farma bude nabízet širokou škálu jednodruhových sušených bylin, které bude sama pěstovat, sušit a následně také zpracovávat. Podle daného druhu bude balení obsahovat sušený květ, list nebo plod v přiměřené gramáži. Z jednodruhových sušených bylin budou míchány bylinné čajové směsi, jejichž nabídka bude obsahovat stálé i speciální druhy. Příkladem speciální směsi bude Vánoční čajová směs. Farma bude dále nabízet produkty z oblasti doplňků stravy, v podobě tinktur, sirupů a bylinných solí, dále z oblasti kosmetických produktů, kam patří bylinné masti a mýdla.

Všechny produkty bude farma prodávat na svém e-shopu. Technické řešení obchodu si bude farma pronajímat od společnosti zabývající se pronájmem hotových šablonových systémů. E-shop bude navržen tak, aby byl pro uživatele intuitivní a snadno přístupný. Popis položek bude poskytovat detailní informace o každém produktu, včetně jeho složení, účincích a návodu použití. Bude zde také uveden stručný popis a poslání farmy, stejně tak jako

odkazy na účty na sociálních sítích. Pro farmu představuje e-shop důležitý nástroj, díky kterému může získat větší počet zákazníků i mimo oblast svého působení.

Své produkty bude farma také nabízet ve stánku na vybraných farmářských trzích a dalších akcích. Nabídka bude obsahovat nejžádanější produkty, které bude farma během svého působení na trzích postupně identifikovat. V začátcích projekt počítá s tím, že stánek bude nabízet jednodruhové sušené byliny na váhu, balené jednodruhové byliny, balené bylinné čajové směsi, kosmetické výrobky a také doplňky stravy vyrobené z vlastních bylin. Zákazníci si budou moci přímo na stánku produkty ovonět a případně i ochutnat. U jiných akcích jako jsou food festivaly, by stánek nabízel míchané nealkoholické nápoje z vlastních sirupů a čajů, které by si zákazníci mohli také zakoupit. Dále by se ve stánku na podobných akcích daly zakoupit i bylinkové soli a bylinkové koření směsi.

Farma bude z části fungovat na základě principu komunitou podporovaného zemědělství. To znamená, že farma bude každému ze svých předplatitelům dodávat jednou za dva týdny jeden balíček své produkce. Období předplatného bude trvat přibližně 24 týdnů, a to konkrétně od poloviny října do poloviny března. Farma tak překlene zimní období, během kterého se nebudou pořádat farmářské trhy a další akce. V chladném období je zároveň největší poptávka po bylinných čajích a zákazníci budou proto produkty farmy nejvíce využívat. Zájemci se budou moci k odběru přihlásit vždy nejpozději 2 měsíce před začátkem zvoleného typu předplatného, a to z toho důvodu, aby byly včas zajištěny zásoby bylin a produktů pro kompletaci balíčků. Součástí balíčku bude pozvánka na letní setkání s komentovanou prohlídkou farmy, které se mohou zúčastnit pouze předplatitelé bylinkových balíčků. Na tomto setkání bude farma mimo jiné sbírat zkušenosti svých zákazníků s produkty, tak aby je mohla v dalších sezonách lépe přizpůsobit zákaznickým potřebám. Hlavním účelem setkání bude utužení vztahů se zákazníky a podpora jejich loajality. Svým předplatitelům bude farma dávat svůj závazek udržitelného pěstování. Závazek

bude potvrzovat, že používané pěstitelské postupy minimalizují negativní dopady na okolí a zachovávají a podporují zdraví přírody i pro budoucí generace.

Mezi další produkty a služby, které bude farma nabízet patří pořádání workshopů, na kterých se budou moci účastníci naučit výrobu bylinných kosmetických produktů, doplňků stravy a přípravu léčivých bylinných směsí. Workshopy budou vypisovány vždy na celou sezonu dopředu a jejich náplň se bude měnit podle ročního období a bylin, které budou aktuálně ke sběru. Počet účastníků bude omezen na přibližně 10 osob, tak aby byla zajištěna dostatečná kvalita kurzu při daných kapacitních možnostech farmy. V rámci workshopu budou účastníci provedeni po farmě, nejprve se naučí byliny sbírat, připravovat pro další zpracování a následně se přesunou k výrobě daného produktu.

## 5.2 Lean canvas

<p><b>Problém</b> Jaké jsou 1-3 nejpatřlivější problémy vašich zákazníků?</p> <p>Nechtější podporovat super-markety a globální trh Chtější léčbu lokálními přírodními produkty, ale neví jak na to Nemají čas shánět pravidelně bylinné produkty nebo sbírat byliny v přírodě</p>	<p><b>Řešení</b> Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</p> <p>Šetří čas Propojuje zákazníka se zemědělcem a vytváří jejich blízký vztah Nabízí kvalitní lokální produkty</p>	<p><b>Unikátní nabídka hodnoty</b> Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výjediná hodnota pro zákazníka?</p> <p>Produkty jsou nejen kvalitní ekologické ale pěstované v souladu s přírodou a je přispíváno i k rozvoji biodiverzity</p>	<p><b>Neférová výhoda</b> Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?</p> <p>Přístup k půdě a zázemí farmy Znalosti v technologické, ekonomické i marketingové oblasti</p>	<p><b>Základníci</b> Kdo jsou vaši základníci, resp. uživatelé?</p> <p>25 - 50let Střední a vyšší třída Žijící primárně v Praze a Středočeském kraji Se zájmem o zdravý životní styl, lokální produkci, udržitelnost</p>
<p><b>Existující alternativy</b> Jak zákazníci řeší své problémy dnes?</p> <p>Občasný nákup v prodejnách zdravé výživy Nákup bio potravin Samosběr</p>	<p><b>Indikátory</b> Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?</p> <p>Celkové tržby Počet nových a opakovaných předplatitelů Počet zákazníků na workshopech a dalších akcích</p>	<p><b>Srozumitelný opis</b> Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?</p> <p>Již existující KPZ a bylinkové farmy Např.: Svobodné Hory, Herba-Roja</p>	<p><b>Cesty k zákazníkům</b> Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</p> <p>Propagace na internetu a sociálních sítích, v prodejnách zdravé výživy, specializovaných časopisech, místním tisku</p>	<p><b>První vlašťovky</b> S kým můžete začít nejdříve?</p> <p>Základníci prodejen se zdravou výživou a lidí v okolí iniciátora</p>
<p><b>Struktura nákladů</b></p> <p>Režijní náklady: 1 026 883 Kč Variabilní náklady celkem: 79 300 Kč</p>		<p><b>Cenový model</b></p> <p>balení sušených bylin: 110–150 Kč, čajová směs: 210 Kč, předplatné 4900–9800 Kč, workshop: 3000 Kč</p>		

Obrázek 7: Lean canvas

Vypracovaný lean canvas poskytuje jednoduchý a přehledný rámec podnikatelského plánu a produktu. Metoda lean canvas pomáhá předcházet častému problému podnikatelů, kteří se úzce soustředí na svůj vlastní produkt, který však ve skutečnosti neřeší zákazníkům problém. Důležitým výstupem pro tento projekt je, že produkty farmy šetří zákazníkům čas. V případě sušených bylin a čajových směsí ušetří zákazníkovi jeho čas strávený sběrem, sušením a tvorbou směsi. Předplatné bylinkových balíčků přináší v tomto ohledu ještě větší výhody, vzhledem k tomu, že zákazníkovi budou balíčky zasílány automaticky na základě vyplnění jednoho formuláře.

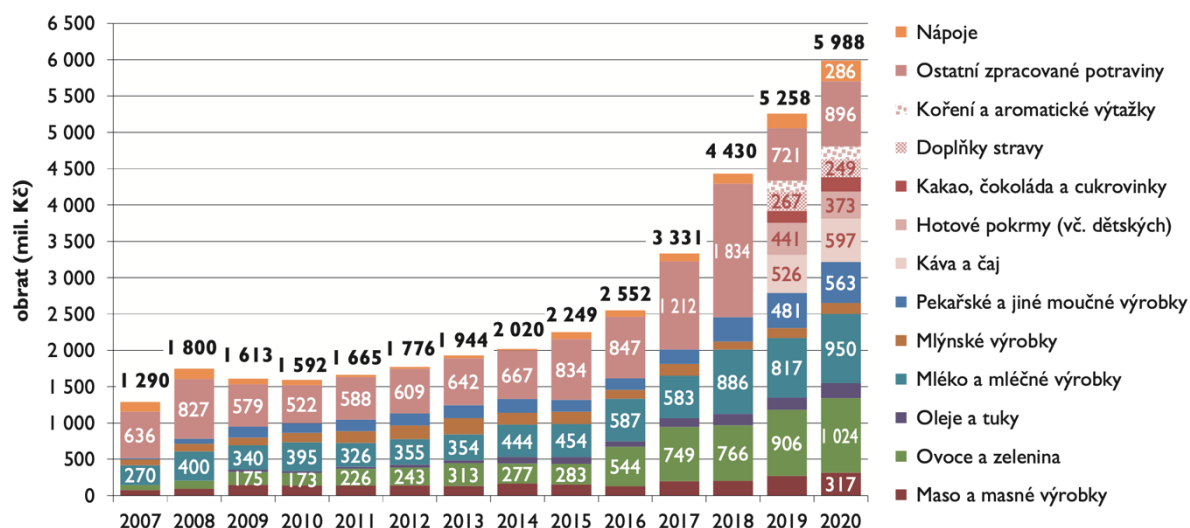
Zákazníci budou také u produktů farmy znát přesné místo původu bylin a budou se moci na farmu osobně podívat v rámci akcí, které budou pořádány. Díky tomu bude farma prohlubovat vztah se svými zákazníky, kteří hledají lokální a zdravé produkty. Unikátní hodnotu produktů přidává způsob hospodaření a pěstování bylin. Výhodou farmy je její snadný přístup k hospodářským pozemkům a znalosti iniciátora v technologické, ekonomické i marketingové oblasti. Cenový model a struktura nákladů vychází z odhadů uvedených v dalších částech práce.

## **6 Marketingová analýza**

### **6.1 Analýza trhu**

Podle Ministerstva zemědělství bylo v České republice k roku 2021 registrováno celkem 4794 ekologických zemědělců, které obhospodařují téměř 16 % zemědělské půdy. Pokud se zaměříme pouze na Středočeský kraj, tak zde je evidováno pouze 370 ekologicky hospodařících farem. Ekofarem, které se zabývají pěstováním bylin a koření bylo zapsáno celkem 81 a 67 % jejich produkce mělo certifikaci biokvality.

Poptávka po biopotravinách a produktech ekologického zemědělství je v České republice dlouhodobě na vzestupu. Z nejnovějších dat Ministerstva zemědělství vyplývá, že obrat domácího trhu s biopotravinami vzrostl v roce 2020 meziročně o 14 % a to na téměř 6 miliard Kč. Průměrné výdaje, které obyvatelé zaplatili za biopotraviny činily 562 Kč ročně.



Obrázek 8: Podíl jednotlivých kategorií potravin na celkovém obratu (Ministerstvo zemědělství)

Nejvíce nakupovanými potravinami na trhu byly ostatní zpracované potraviny, které tvořily 42 % podíl na celkovém obratu trhu s biopotravinami. U detailního rozboru této kategorie můžeme vidět, že nejvýznamnější položku konkrétního zboží tvoří káva a čaj. Nezanedbatelnou položkou jsou také doplňky stravy a koření a aromatické výtažky. Tyto informace jsou pro projekt pozitivní zprávou, vzhledem k tomu, že produkty farmy spadají právě do těchto kategorií.

Při segmentaci trhu se bude farma zaměřovat na cílovou skupinu zákazníků ve věku 25-50 let, kteří svými příjmy připadají do střední a vyšší třídy a žijí především ve Středočeském kraji a hlavním městě Praha. E-shop se však bude zaměřovat na cílovou skupinu zákazníků bez ohledu na jejich bydliště v rámci České republiky. Důležitým znakem tohoto zákaznického segmentu je zájem o zdravý životní styl, udržitelnost a lokální a ekologickou produkci. Jsou to také lidé, kteří pravidelně nakupují biopotraviny a využívají léčby přírodními produkty.

Obecně jde tedy o zákazníky, kteří si nabízené produkty mohou dovolit a zároveň vnímají vyšší cenu jako přidanou hodnotu, vzniklou použitými procesy a filozofií, které se farma drží.

## 6.2 Marketingová strategie

Sestavením matic EFE a IFE byly získány přesnější informace o vlivu jednotlivých faktorů vycházejících ze SWOT analýzy. Nejvýznamnější příležitostí je pro farmu růst poptávky po workshopech. Díky tomuto zjištění se může komunikační strategie zaměřit právě na podporu prodeje vstupenek na kurzy, které budou farmou celoročně pořádány. Další příležitostí, na kterou by se farma mohla zaměřit je navázání spolupráce s významným odběratelem jejích produktů. Takovým odběratelem by mohla být například čajovna nebo obchod se zdravou výživou.

V případě interních faktorů je významným pozitivem farmy celoroční nabídka produktů. Farma by se neměla úzce zaměřovat na přímý prodej sezonní produkce, ale využít potenciálu zimní poptávky po bylinných čajích. Z toho důvodu by mělo být načasování podpory prodeje směřované právě na toto období, tak aby byl zajištěn celoroční odbyt. Slabou stránkou projektu je vyšší cena, a to především v porovnání s velkými producenty bylinných čajových směsí jako je Sonnentor nebo Valdemar Grešík – Natura. Vyšší cena je dána především velkou mírou ruční práce zapojené do všech procesů, které na farmě probíhají, malým objemem produkce a také zaměřením se na kvalitu.

<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Celkem</b>
zisk významného odběratele produktů	0,15	3	0,45
růst poptávky po produktech	0,1	3	0,3
růst poptávky po workshopech	0,2	5	1
zisk bio certifikace	0,05	2	0,1
<b>Hrozby</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Celkem</b>
růst ceny energií	0,1	2	0,2
pokles poptávky	0,15	3	0,45
vstup konkurence na farmářský trh	0,15	3	0,45
dlouhodobě nepříznivé přírodní podmínky	0,1	4	0,4
			<b>3,35</b>

Tabulka 1: Matice EFE

<b>Silné stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Celkem</b>
celoroční nabídka produktů	0,15	4	0,6
přidaná hodnota způsobem pěstování	0,15	2	0,3
malá konkurence na farmářských trzích	0,1	3	0,3
vlastní výroba a zpracování	0,1	3	0,3
<b>Slabé stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Celkem</b>
vyšší cena	0,2	3	0,6
omezená kapacita produkce	0,15	2	0,3
omezená možnost diverzifikace produktů	0,05	2	0,1
omezená nabídka vlastní produkce z důvodu časové náročnosti na růst některých léčivých bylin	0,1	1	0,1
			<b>2,6</b>

Tabulka 2: Matice IFE

Z celkového hodnocení výsledků obou matic vychází, že by se farma měla zaměřit na růst a využít svého postavení a kvalit. To, že se jako nejvhodnější ukazují růstové strategie je dáno především tím, že faktory s největším dopadem na podnikání farmy jsou příležitosti a hrozby. Vhodnou marketingovou strategií je tedy podle výsledků penetrace na trh nebo rozvoj trhu. To koresponduje s tím, v jaké fázi životního cyklu se projekt nachází.

## **6.3 Marketingový mix**

### **6.3.1 Produkt**

Farma bude nabízet následující produkty:

#### **Sušené jednodruhové byliny:**

Měsíček lékařský – květ

Heřmánek pravý – květ

Třezalka tečkovaná – květ

Hluchavka bílá – květ

Řebříček obecný – květ

Chrpa modrá – květ

Levandule lékařská – květ

Růže – květ

Jetel luční – květ

Máta klasnatá (marocká) – list

Meduňka lékařská – list

Kopřiva dvoudomá – list

Majoránka zahradní – list

Petržel zahradní – list

Šalvěj lékařská – list

Rozmarýn lékařský – list



Jahodník obecný – list a plod

Ostružník maliník – list a plod

Růže šípková – plod

Jabloň domácí – plod

Bylinky bude farma nabízet ve svém prodejním stánku ve dvou variantách. První možnost bude prodej na váhu, kdy si zákazníci budou moci odvážit a zakoupit požadované množství. Jednodruhové bylinky budou také dostupné balené v papírovém sáčku, a to od 20 g do 80 g v závislosti na daném druhu. Sušené květy mají často nízkou hmotnost oproti svému objemu, a naopak těžší mohou být sušené plody. Na každém balení bude napsáno datum sběru a datum spotřeby. Balení bude obsahovat také návod a krátký popis, jak danou bylinu využít a jaké účinky přináší. Příkladem balení jednodruhových bylin je květ heřmánku pravého – 25 g a plod růže šípkové – 80 g.



*Obrázek 9: Balení jednodruhových bylin (herbaroja.cz)*

### Čajové bylinné směsi:

Pro podporu imunity

Pro klidný spánek

Pro zmírnění stresu

Pro zlepšení koncentrace  
Pro zdravé zažívání  
Pro zdravé močové cesty  
Proti kašli a nachlazení  
Ženská bylinná směs  
Vánoční směs  
Letní osvěžení

Sypané čajové směsi budou obsahovat kombinaci několika jednodruhových bylin a jejich květů, listů nebo plodů. Konkrétní složení a receptury směsí budou vycházet především z knih od Marie Treben. Velikost balení se bude odvíjet od konkrétního složení čajové směsi a bude v rozmezí od 35 g do 50 g. Na každém balení bude napsáno složení, datum sběru a datum spotřeby. Balení bude obsahovat také návod a krátký popis, jak čaj z bylinné směsi připravit a jaké má účinky.

#### **Doplňky stravy:**

Tinktura z vrbový pupenů  
Tinktura z třezalky tečkované  
Tinktura proti alergii  
Tinktura pro lepší zažívání  
Bylinková sůl – petržel, rozmarýn, šalvěj  
Jitrocelový sirup  
Levandulový sirup  
Mátový sirup  
Meduňkový sirup  
Šípkový sirup

Tinktury budou prodávány v 25 ml lahvičkách s kapátkem, které usnadní dávkování tekutiny. Bylinková sůl bude balena v celofánovém sáčku, tak aby nepřijímala okolní vlhkost a její struktura zůstala neporušena. Balení bude

obsahovat 100 g. Sirupy budou prodávány v průhledných lahvích o objemu 500 ml. Výjimkou bude jitrocelový sirup, který bude balen v 200 ml lahvích. Na každém balení bude napsáno složení, datum výroby a datum spotřeby. Balení doplňků stravy bude dále obsahovat návod na způsob použití a také popis účinků.

### **Bylinná kosmetika:**

Měsíčková mast

Heřmánková mast

Mýdlo s měsíčkem a heřmánkem

Mýdlo s levandulí a heřmánkem

Mýdlo s růží a chrpou

Mýdlo s rozmarýnem a řebříčkem

Bylinné masti budou baleny v neprůhledných kelímkách po 50 ml. Díky použití neprůhledných obalových materiálů si masti zachovají svojí původní barvu a účinky. Mýdla budou balena v recyklovaném papírovém obalu a budou vážit 80 g. Na každém balení kosmetických produktů bude napsáno složení, datum výroby a datum spotřeby. Všechna kosmetika bude také obsahovat stručný návod na použití a účinky.

### **Bylinkové balíčky pro předplatitele:**

Hlavním produktem farmy v zimním období budou bylinkové balíčky připravované pro registrované odběratele, podle principu komunitou podporovaného zemědělství. Odběratelé si budou moci vybrat ze dvou typů předplatného. První možnost bude předplatné na celou sezonu (12 balíčků), která potrvá od poloviny října do poloviny března. Druhá možnost bude zkrácené předplatné (6 balíčků), které potrvá od listopadu do konce ledna. Každé dva týdny se budou balíčky skládat z jiných produktů a budou obsahovat krátký návod. V návodu bude napsáno, jak nejlépe daný balíček využít a z jakého

důvodu byly jednotlivé produkty složeny k sobě. Součástí balíčku bude vždy kombinace čajové směsi, sušených jednodruhových bylin, sušených bylin pro využití při vaření, kosmetického výrobku, doplňku stravy nebo dalších produktů vyráběných přímo na farmě.

**Příklad bylinkového balíčku č.1:**

- 35 g bylinné čajové směsi pro klidný spánek
- 35 g bylinné čajové směsi pro zlepšení koncentrace
- 0,5 l levandulový sirup
- 2x svazek sušených bylinek na čaj
- 2x svazek čerstvých bylinek pro vaření
- 10 g sušené petrželové nati

**Příklad bylinkového balíčku č.2:**

- 35 g vánoční bylinné čajové směsi
- 1x svazek sušených květů levandule
- 30 ml tinktura pro lepší zažívání
- 80 g mýdla s měsíčkem a heřmánkem
- 100 g bylinková sůl
- 10 g sušené majoránky

### **Workshopy:**

Farma bude pořádat celkem 6-8 workshopů ročně. Tyto akce budou vypisovány vždy na celou sezonu dopředu, tak aby si zákazníci mohli včas vybrat a případně i koupit přihlášku na workshop jako dárek. Náplň kurzů se bude měnit podle ročního období a bylin, které budou aktuálně na polích ke sběru. Farma bude tedy pořádat například jarní kurz výroby tinktur z pupenů, letní kurz sběru bylin, květů a jejich sušení nebo podzimní kurz přípravy čajových směsí ze sušených bylin a kořenů, které se v tomto období sbírají. Součástí ceny bude poskytnutí potřebných pomůcek a materiálů k výrobě daných produktů, které si budou účastníci kurzu nakonec nechávat. Doba trvání kurzu bude přibližně 5

hodin a kurz bude zahrnovat občerstvení. Oficiální přihláška na kurz bude v podobě poukazu a nebude obsahovat cenu kurzu, tak aby mohla být použita jako dárek pro další osobu.

### 6.3.2 Cena

Jednotlivé produkty byly oceněny dvojí metodou. Základ cen vychází z předběžného odhadu nákladů. U sušených jednodruhových bylin, čajových bylinných směsí, doplňků stravy a bylinné kosmetiky byly finální ceny určeny na základě porovnání s konkurencí. Farma však vzhledem k výši svých nákladů a možným kapacitám nemůže jít cestou typické konkurenční cenové strategie a nabízet ceny nižší než konkurence. Farma se snaží o to, aby udržela cenu svých produktů na vyvážené úrovni v rámci daného tržního prostředí. Příkladem srovnání cen s konkurencí je určení ceny Měsíčku Lékařského – květ. Firma Herba-Roja prodává tento produkt v Bio kvalitě balený po 20 g za 180 Kč. Firma Sonnentor nabízí 50 g v Bio kvalitě za 105 Kč a Waldemar Grešík – Natura prodává květ měsíčku 30 g za 40 Kč. Projekt počítá s tím, že farma bude prodávat stejný produkt v balení 25 g za 150 Kč. Ceny za sušené bylinky na váhu jsou zvýhodněny o náklady spojené s vážením a balením.

U bylinkových balíčků pro předplatitele a workshopů byla cena určena na základě předběžného odhadu nákladů a přidané marže. Cena bylinkových balíčků je oproti prostému součtu cen produktů obsažených v balíčku snížena především o náklady spojené s prodejem a dopravou. Zároveň farma chce, aby bylo toto předplatné pro zákazníky co nejdostupnější, protože jde o jeden ze stěžejních produktů, na kterých projekt staví svůj podnikatelský plán. Dalším produktem, u kterého byla cena určena nákladovou metodou jsou workshopy. Do ceny přihlášky byly zohledněny také náklady spojené s tím, že v den konání workshopu, nebude farma moct fungovat a vyrábět své produkty tak jako v běžný pracovní den. Workshopy budou totiž často konány ve výrobních prostorách nebo na polích či pěstebních plochách.

<b>Ceník produktů a služeb</b>	<b>Kč/ks</b>	<b>Kč/100 g</b>
<b>Sušené jednodruhové byliny:</b>		
květ – balený	150	
květ – na váhu		540
list – balený	120	
list – na váhu		420
plod – balený	110	
plod – na váhu		130
<b>Čajové bylinné směsi:</b>		
sypaná směs – balení	210	
<b>Doplňky stravy:</b>		
tinkтуры	240	
bylinková sůl	90	
sirupy	160	
<b>Bylinná kosmetika:</b>		
masti	270	
mýdla	190	
<b>Bylinkové balíčky:</b>		
předplatné na celou sezonu	9800	
zkrácené předplatné	4900	
<b>Workshopy:</b>		
příhláška	3000	

*Tabulka 3: Ceník produktů a služeb*

### 6.3.3 Distribuce

Své produkty bude farma k zákazníkům distribuovat formou přímého prodeje. Všechny produkty, které bude farma vyrábět a byliny, které bude pěstovat, budou nabízeny na e-shopu a ve stánku na vybraných farmářských trzích. Prodej v online prostředí je v dnešní době téměř nutností, protože zákazníci preferují pohodlné a flexibilní možnosti nakupování, které jim e-shop

poskytuje. Zákazníci tak mohou nakupovat z pohodlí domova, kdykoliv mají čas, bez nutnosti fyzické návštěvy farmy nebo trhů. Díky e-shopu se farma nemusí soustředit pouze na Středočeský kraj a Prahu, ale může oslovit zákazníky z celé České republiky. Online obchod nabízí velké výhody ve spojení s internetovou reklamou a účty na sociálních sítích. Zákazníci tak mohou snadno a rychle přejít z reklamy přímo k nákupu produktů a celý nákupní proces se zrychluje a zefektivňuje. Dobře fungující e-shop poskytuje snadný přístup k datům a informacím a usnadňuje marketingovou analýzu.

Farmářské trhy poskytují prostor k osobní prezentaci nabízených produktů a získání nových zákazníků. Zákazníci mají možnost vidět produkty na vlastní oči, přivonět, ochutnat je a seznámit se s farmářem. Farma tak může se zákazníky lépe komunikovat a vytvářet bližší a dlouhodobější vztahy. Přímý prodej také zajišťuje maximální kontrolu nad celým dodavatelským řetězcem a kvalitou nabízených produktů, na které si projekt zakládá. Přímý prodej je pro tento projekt vhodný i vzhledem k objemu plánované produkce. Farma totiž nebude mít dostatečnou kapacitu, aby zajistila dodávky produktů například pro celý řetězec maloobchodních prodejen.

Konkrétní lokace trhů byly vybrány na základě vyšší koncentrace zákazníků z cílového segmentu. Projekt počítá s tím, že farma bude na trzích nabízet své produkty 4-5 měsíců v roce, konkrétně květen až září. Předpokládaný počet prodejních dní je 16 na každém trhu, celkem tedy 64. Účast na farmářských trzích bude však záviset na plánovaném harmonogramu otevření, který určí pořadatel trhů a také dalších okolnostech.

Prodej bude probíhat na následujících trzích a akcích:

Farmářské trhy Praha 13 – pondělí

Farmářské trhy Praha 11 – středa

Farmářské trhy Radotín – pátek

Farmářské trhy Šestajovice – sobota

Slánský food festival – září

Kladenské Dvorky – červen

Předplatné bylinkových balíčků si bude možné objednat na e-shopu farmy. Zájemci vyplní a odešlou přihláškový formulář, který zde bude dostupný. Platba bude probíhat skrze platební bránu e-shopu a po zaplacení bude jejich přihláška závazná. Zákazníci budou následně kontaktováni e-mailem, kde budou uvedené informace o dané předplatitelské sezoně, konkrétních rozvozových dnech atd. Pro předplatitelské balíčky bude farma nabízet více možností doručení. Jednou z možností bude doručení přepravní společností Zásilkovna. Tato možnost bude zpoplatněna podle platného ceníku přepravní společnosti. Další možností bude možnost vyzvednutí si balíčku ve stánku farmy v rámci farmářských trhů. Každý sudý týden bude určen jako rozvozový a předplatitelé si budou moci vyzvednout své balíčky na jednom ze 4 trhů, a to v pondělí, středu, pátek a sobotu. Poslední možností distribuce balíčků bude osobní vyzvednutí na farmě. Balíčky budou na farmě připraveny k vyzvednutí vždy v sudý týden a úterý a středu od 15 – 18 h. Osobní vyzvednutí na farmě bude takto časově omezeno kvůli tomu, aby byla zajištěna přítomnost zaměstnance při předání a byl co nejméně narušen běžný chod farmy. Způsob doručení si budou zákazníci vybírat již při přihlášení k předplatnému, které bude probíhat na začátku sezony. V případě, že si zákazníci zvolí doručení přepravní společností uvedou do přihlášky také adresu nebo výdejní místo, kam budou chtít bylinkové balíčky zasílat. U osobního převzetí na farmářských trzích uvedou zákazníci preferovaný den a lokaci, kde si chtějí po celou sezonu své balíčky přebírat. U osobního vyzvednutí přímo na farmě bude stačit pouze uvést do přihlášky tuto variantu a následně libovolně přijít v daném časovém rozmezí výdeje.

Přihlášku na workshop si bude možné objednat na e-shopu farmy. Po vyplnění přihláškového formuláře budou zákazníci vyzváni k platbě skrze platební bránu. Po zaplacení částky na účet se stává přihláška závaznou a zároveň bude e-mailem odeslána oficiální přihláška, kterou bude možné darovat též jako poukaz.



### 6.3.4 Podpora prodeje a komunikace

Nejdůležitější formou propagace bude reklama na sociálních sítích a sociální sítě samotné. Podnikové stránky na sociálních sítích bývají v současné době navštěvované mnohem více než klasické webové stránky. Tomu odpovídá i to, že lidé z cílového zákaznického segmentu využívají sociálních sítí na denní bázi a také zde často uskutečňují svá nákupní rozhodnutí. Projekt tak počítá se založením účtů na Facebooku a Instagramu. Zde budou uvedeny všechny základní informace o farmě a také odkaz na webové stránky a především e-shop, kde se budou nacházet přihláškové formuláře k předplatnému a workshopům.

Propagace farmy na sociálních sítích je efektivním způsobem, jak oslovit nejen cílový segment, ale i nové zákazníky. Výhodou je také možnost aktivní komunikace a možnost budování vztahu se zákazníky. Projekt může využívat různé sociální sítě k prezentaci svých produktů, sdílení zajímavých fotografií a videí z každodenní činnosti farmy, informování o aktuálních událostech a akcích pořádaných na farmě. Na svých účtech může také poskytovat užitečné tipy a rady týkající se ekologického zemědělství a péče o zdraví s pomocí bylinných kosmetických produktů. Díky sociálním sítím může farma budovat svou značku, udržovat stálou komunitu příznivců a zákazníků, a také sbírat zpětnou vazbu, která jí pomůže lépe porozumět potřebám trhu a přizpůsobit svou nabídku.

Farma se bude soustředit na vytvoření obsahu, který osloví cílovou skupinu a bude se pravidelně angažovat v komunikaci se svou komunitou prostřednictvím odpovídání na komentáře a otázky a sdílením zákaznických fotografií. Důležité bude také udržet pravidelnost příspěvků a aktivity na sociálních sítích. Tento přístup může farmě pomoci zvýšit povědomí o nabízených produktech a posílit vztahy se zákazníky a příznivci. Na sociálních sítích bude farma využívat placené reklamy k cílení na specifické skupiny uživatelů na základě jejich zájmů, chování a lokace. Díky těmto atributům, bude moct reklama přilákat uživatele nejdříve na profily farmy, ze kterých se již uživatelé snadno přesměrují přímo na e-shop farmy.

Podpora prodeje bude probíhat za pomoci placené reklamy ve vyhledávačích skrze platformu Google Ads. Díky pay-per-click reklamě může farma zobrazit svou reklamu na vrcholu výsledků vyhledávání v internetovém prohlížeči a zaplatit pouze za počet kliknutí na konkrétní reklamu. Zároveň tento způsob umožňuje snadnou měřitelnost sledovaných dat a analýzu úspěšnosti reklamy. Reklamu lze také směřovat přímo na cílové publikum a zvyšovat tak její úspěšnost a počet konverzí. Uživatelé budou například po kliknutí na reklamní banner týkající se Vánoční čajové směsi přeměrováni na e-shop, kde si tento produkt budou moct objednat.

E-shop farmy bude využívat SEO nastavení, které má za cíl zlepšit jeho viditelnost a postavení ve výsledcích vyhledávání na internetových prohlížečích. Toto nastavení spočívá v technické a obsahové optimalizaci, určení klíčových slov a frází a jejich umístění do titulků a nadpisů v obsahu internetového obchodu. E-shop farmy tak bude snadněji a správně hodnocen vyhledávacími algoritmy a bude lépe viditelný pro cílové publikum, které ho snadno najde.

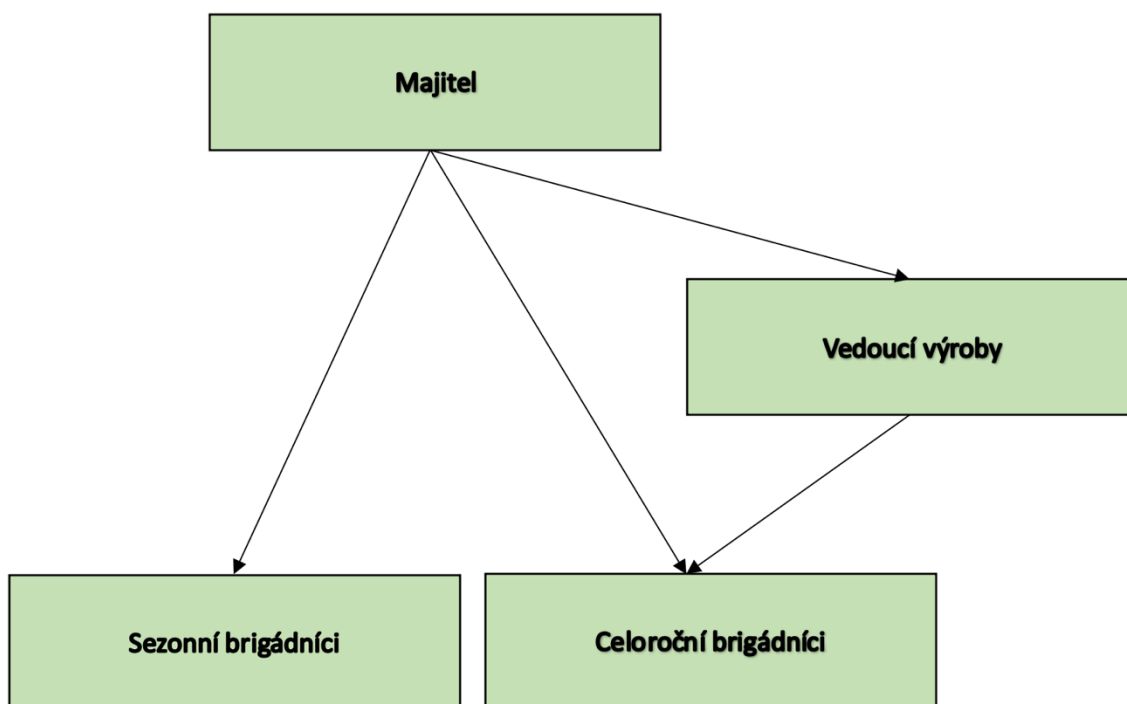
Další formou propagace bude prezentace farmy v místním inzertním tisku a časopisech zaměřených na zdravý životní styl. Příkladem takových časopisů je Pravý domácí časopis nebo Bylinky Revue. Projekt také počítá s vytvořením informačního letáku, který bude vystaven v prodejně zdravé výživy ve Slaném.

## **7 Organizační struktura, náklady a technologie**

### **7.1 Organizační struktura**

Stěžejní roli v projektu má majitel farmy, který bude zodpovědný za celkový chod farmy, pěstování bylin a plánování. Farma bude celoročně zaměstnávat dva zaměstnance. Vedoucí výroby, která bude zodpovědná za proces zpracování

bylin od sušení po výrobu produktů. Vedoucí výroby bude zaměstnaná na hlavní pracovní poměr. Dalšími celoročními zaměstnanci budou dva brigádníci, kteří budou na farmě pracovat 3 dny v týdnu. Tato pozice bude časově flexibilní a bude vhodná pro studenty. Náplň práce brigádníka bude různorodá podle potřeb farmy, ale především půjde o kompletaci objednávek a obsluhu stánku při prodeji na farmářských trzích. Prodej na trzích a akcích bude také částečně zajišťovat majitel a vedoucí výroby, a to především ve víkendových termínech. V letních měsících bude farma zaměstnávat podle potřeby více brigádníků, kteří budou pomáhat hlavně s pracemi na polích, sklizní a prvotním zpracování sklizených bylin.



Obrázek 10: Organizační struktura

## 7.2 Náklady a materiálové vstupy

### Počáteční výdaje

Před zahájením činnosti farmy je potřeba počítat s určitými počátečními výdaji, které jsou klíčové pro zahájení a úspěšné fungování farmy. Tyto náklady zahrnují zakládání společnosti s ručením omezeným (s.r.o.), což zajišťuje právní formu podnikání. Dále je nutné provést stavební úpravy stodol, aby byly připraveny pro provoz farmy. Důležitým krokem, před samotným zahájením činnosti farmy, je tvorba a příprava e-shopu, to včetně nafocení a vkládání produktů do online obchodu. Investice do malotraktoru a jeho příslušenství jsou klíčové pro zajištění efektivního zemědělského provozu. Projekt počítá s nákupem malotraktoru KUBOTA B1121 s rotačním kypřičem, paletovými vidlemi a sklápěcím návěsem. Důležité je také pořízení vybavení farmy a náradí, které jsou potřeba pro polní hospodaření. Výstavba fóliovníku od společnosti Konstrukce Schwarz s.r.o. je nezbytná pro zajištění, co nejdélejší zemědělské sezony a také ochranu choulostivých bylin. Dále bude potřeba vybavit výrobní prostory a pořídit sušičky, které umožní zpracování a skladování vypěstovaných bylin. Sušičky budou celkem 3 od společnosti Klarstein, model Captain Jerky 200. Investice do PC a platebního terminálu jsou nezbytné pro administrativní účely a usnadnění platebních transakcí. Nakonec jsou také nutné investice do sazenic trvalek, které vytvoří základní materiál pro budoucí produkci.

Mezi počáteční výdaje byly započítány následující položky:

Počáteční výdaje	
náklady spojené se založením s.r.o.	3 000 Kč
stavební úpravy stodol	150 000 Kč
náklady spojené s tvorbou e-shopu	120 000 Kč
pořízení malotraktoru	374 384 Kč
příslušenství k malotraktoru	192 590 Kč
vybavení farmy a nářadí	120 000 Kč
výstavba fóliovníku	96 000 Kč
vybavení výrobních prostor	85 000 Kč
pořízení sušiček	43 677 Kč
PC a platební terminál	32 500 Kč
sazenice trvalek	12 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 229 151 Kč</b>

Tabulka 4: Počáteční výdaje

Investice do zahájení činnosti farmy bude financována z vlastních zdrojů iniciátora projektu.

## Fixní náklady

### Spotřeba energií a vody

Spotřeba elektrické energie na farmě bude spojena s různými činnostmi a zařízeními potřebnými pro běžný provoz. Nezanedbatelnou položkou fixních nákladů bude osvětlení a vytápění výrobních prostorů. Dále to bude například provoz administrativních zařízení. Roční spotřeba elektrické energie v rámci fixních nákladů je odhadnuta na 79 200 Kč.

Spotřebu vody z vodovodního řádu bude tvořit především závlaha fóliovníku a v letních měsících i okolního pole. Ostatní parcely, na kterých bude farma hospodařit budou zavlažovány z přilehlého Červeného potoka a na něm

ležícího rybníku. Část spotřeby vody také zajistí studna, která se nachází v nádvoří zázemí farmy. Fixní náklady na roční spotřebu vody jsou odhadnuty na 54 000 Kč.

### Spotřeba paliv

Odhad spotřeby paliv byl proveden na základě zjištění spotřeby malotraktoru (1 l/motohodina) a další motorové techniky, která bude na farmě používána. Celkem byla spotřeba paliv odhadnuta na 76 000 Kč ročně.

### Odpisy

Mezi hmotný majetek druhé odpisové skupiny patří v případě tohoto projektu malotraktor a jeho příslušenství, sušičky a počítač s platebním terminálem. Celková hodnota odepisovaného majetku je 803 151 Kč. Majetek z druhé odpisové skupiny bude odepisována rovnoměrným způsobem po dobu 5 let.

Odpisy majetku z druhé odpisové skupiny budou následující:

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2026	572 404 Kč	70 747 Kč	70 747 Kč
2027	429 302 Kč	143 102 Kč	213 849 Kč
2028	286 200 Kč	143 102 Kč	356 951 Kč
2029	143 098 Kč	143 102 Kč	500 053 Kč
2030	0 Kč	143 101 Kč	643 151 Kč

Tabulka 5: Druhá odpisová skupina

Farma bude muset také odepisovat nově vystavěný fóliovník, který spadá do třetí odpisové skupiny. Pořizovací cena fóliovníku je 96 000 Kč a bude odepisována rovnoměrným způsobem po dobu 10 let. V roce 2026 bude výše odpisu 5 280 Kč a v následujících 9 letech bude výše odpisu konstantně 10 080 Kč.

Roční součet odpisů z druhé a třetí odpisové skupiny bude následující:

Rok	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
<b>Součet odpisů v Kč</b>	76 027	153 182	153 182	153 182	153 181	10 080	10 080	10 080	10 080	10 080

Tabulka 6: Součet odpisů

### Mzdové náklady

Mzdové náklady se skládají z položek vztahujících se k jednotlivým pracovníkům farmy. Majitel nepočítá s vyplácením si měsíční mzdy, ale jeho příjem bude závislý na hospodářském výsledku podniku. Vedoucí výroby bude mít hrubou mzdu ve výši 32 000 Kč měsíčně. Každý ze dvou celoročních brigádníků zaměstnaných na dohodu o provedení práce bude pobírat 10 000 Kč měsíčně, což odpovídá i jejich celkovému nákladu. Sezonním brigádníkům bude vyplaceno celkem 60 000 Kč, což představuje jejich celkový roční náklad. Za vedení účetnictví bude placeno paušálně 1 500 Kč měsíčně. Roční mzdové náklady pak činí 831 792 Kč.

	Čistá mzda	Hrubá mzda	Celkový měsíční náklad
<b>Vedoucí výroby</b>	26 058 Kč	32 000 Kč	42 816 Kč
<b>Celoroční brigádník 1</b>	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
<b>Celoroční brigádník 2</b>	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
<b>Sezonní brigádníci</b>	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
<b>Účetní</b>	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč
	<b>Roční mzdové náklady:</b>		<b>831 792 Kč</b>

Tabulka 7: Mzdové náklady

### Podpora prodeje

Náklady na podporu prodeje se budou v jednotlivých měsících výrazně měnit. Například v podzimních měsících budou marketingové kampaně na produkty farmy mnohem častější a také větší. Z toho důvodu byly tyto náklady

vyčísleny pro celý rok a zahrnuty do režijních nákladů. Odhad nákladů na podporu prodeje činí 16 000 Kč.

### Služby

Do této kategorie byly započítány položky jako jsou poplatky za internet a telefon, které budou také potřeba pro provoz platebního terminálu, svoz komunálního a tříděného odpadu a pojištění. Největší položkou jsou pak náklady spojené s vedením a údržbou e-shopu. Roční vyčíslení odhadu činí 46 400 Kč.

### **Materiálové vstupy a variabilní náklady**

Do spotřeby obalového materiálu byly započítány papírové sáčky se ZIP uzávěrem, do kterých budou baleny všechny sušené bylinky i čajové směsi a také bylinná sůl. Tinktury budou baleny v 25ml skleněných lahvičkách s kapátkem a sirupy v 0,5l skleněných lahvích. Dále budou využívány plastové kelímky s uzávěrem pro balení mastí a balící povoskovaný papír na mýdla. Poslední položkou obalového materiálu jsou papírové krabice, které budou používány pro balení objednávek z e-shopu a pro balíčky předplatného. Farma bude využívat třívrstevných kartonových krabic v různých rozměrech, od 15 do 30 cm, a to tak aby eliminovala spotřebu výplňového materiálu.



Materiálové vstupy pro realistickou variantu jsou popsány v následující tabulce:

<b>Spotřeba materiálu</b>	
obalový materiál	32 200 Kč
substrát	37 500 Kč
hnojiva	12 600 Kč
osivo	10 500 Kč
pěstební materiál	7 000 Kč
materiál na výrobu tinktur	4 500 Kč
materiál na výrobu mastí	4 100 Kč
materiál na výrobu sirupů	9 300 Kč
<b>celkem</b>	<b>117 700 Kč</b>

*Tabulka 8: Spotřeba materiálu realistické varianty*

Vzhledem k tomu, že spotřeba materiálu bude záviset na objemu produkce, a tudíž i na poptávce, byly vypočteny také odhady pro pesimistickou a optimistickou variantu. Spotřeba materiálu pesimistické varianty byla, stejně jako poptávka, snížena o 15 %. U optimistické varianty došlo naopak k navýšení o 15 %.

Součástí variabilních nákladů je také spotřeba energií a vody. Jednu z hlavních položek spotřeby elektrické energie bude tvořit zpracování bylin, a to především jejich sušení. Farma bude používat 3 sušičky, přičemž každá má výkon 2000 W. Variabilní spotřeba vody z vodovodního řádu bude dána výrobou produktů a zpracováním bylin, tedy například jejich mytím. Variabilní část spotřeby energií a vody byla vyčíslena pro pesimistickou variantu (75480 Kč), realistickou variantu (88800 Kč) a optimistickou variantu (102120 Kč).

## 7.3 Použité technologie

### Technologie pěstování

Projekt počítá s využitím permakulturních principů a regenerativního zemědělství, díky kterým budou produkované byliny dosahovat vysoké kvality a zemědělské činnosti budou zároveň dlouhodobě udržitelné. Při pěstování bude brán ohled nejen na výsledný produkt ale současně i na zlepšování složení a kvality půdy, na které bude farma hospodařit. Při hnojení bude využíván vlastní kompost, který bude na farmě produkován a také ekologická hnojiva s příslušnou certifikací. Zlepšování kvality půdy bude probíhat i skrze mulčování a zanechávání organického materiálu v meziřádkových prostorech, čímž se zároveň částečně eliminuje potřeba pletí plevelných rostlin. Mezi další plánované činnosti patří i podpora rozvoje biodiverzity živých organismů. Jednou z takových činností je například vytvoření hnízdišť a bidel pro dravé ptáky, kteří se živý hraboši a dalšími hlodavci, kteří mohou být, v době přemnožení, významnými škůdci na hospodářských polích.

Jedním z velkých výdajů projektu je výstavba fóliovníku. Proto bude v projektu věnovaná pozornost pro jeho maximální využití. Vzhledem k vytápění, bude moct být brzy na jaře využíván především pro předpěstování sadby. Výsevy v něm budou postupně dorůstat a budou otužovány před tím, než budou moci být vysazeny do venkovních záhonů. Farma tak získá kvalitní sadbový materiál, jehož kvalitu bude mít plně pod kontrolou. Vzhledem k tomu, že ve fóliovníku budou částečně kontrolované podmínky, v letních měsících zde budou pěstovány náročnější a choulostivější byliny a plodiny. Zavlažování záhonů ve fóliovníku bude zajištěno kapkovým závlahovým systémem, který bude přivádět vodu přímo ke kořenům rostlin a bude eliminovat riziko plísňových chorob listů. V zimních měsících bude plocha fóliovníku využita pro chov drůbeže, čímž bude zajištěna dostatečná teplota a podmínky, kterou slepice ke snůšce potřebují. Zimní chov drůbeže zároveň zajistí částečné pohnojení půdy před jarní výsadbou.

Prodej vajec či masa není součástí projektu a chov drůbeže bude plně v osobním zájmu majitele farmy.

Důležitou zemědělskou činností, na kterou je potřeba se soustředit, je tvorba osevního plánu a výběr plodin. I díky důkladnému plánování by měla být zajištěna, co nejdříve sklizeň vlastních čerstvých bylin, která bude brzy na jaře začínat ranými druhy jako je Hluchavka bílá nebo Kopřiva dvoudomá a na konci podzimu končit například sběrem plodu Růže šípkové. Pro farmu je důležité zajistit celosezónní sklizeň, tak aby mohl každý plánovaný workshop využít byliny, které bude potřebovat. Různorodá sklizeň a zajištění dostatečných zásob bylin je také stěžejní pro zajištění zimní poptávky po bylinkových balíčcích. Odrůdy přímo ovlivňují množství a kvalitu produkce, proto bude při hospodaření vyhrazen prostor pro jejich testování a výběr těch nejvhodnějších pro účely farmy. Plánování výsadby je také jedním z opatření před rizikem nepříznivých podmínek počasí.

Součástí osevního plánu bude také hospodaření pomocí smíšených kultur. Na farmě nebude docházet k vysévání monokulturních polí určitých druhů bylin, které jsou náročné na ochranu proti chorobám. Na polích budou, co nejrozmanitěji střídány záhony jednotlivých druhů bylin. V konkrétním osevním plánu tedy například nebudou dva záhony Měsíčku lékařského vedle sebe. Záhony a pole budou také obsahovat trvalky, jako je Růže šípková, která bude přirozeným větrolamem a hnízdištěm hmyzožravých ptáků. Výhodou smíšených kultur je také to, že různé rostliny mají různé kořenové systémy a prokořeňují půdu do jiné hloubky. Díky tomu je zabráněno erozi půdy, ke které dochází při monokulturním pěstování mělce kořenících rostlin a zároveň budou rostliny čerpat živiny z různých vrstev půdy, což zabrání únavě půdy a potřebě intenzivního hnojení.

## Technologie zpracování

Termín sklizně závisí především na části rostliny, která je u dané byliny využívána. Sklizeň by měla probíhat v době, kdy je v rostlině největší koncentrace účinných látek. Květ přichází do sklizňové zralosti na začátku vykvétání, list před a po období květu, kořen v brzkém jaře nebo na podzim a plody v jejich botanické zralosti.

Byliny připravené na sušení by měly být očištěné a suché. Proto budou byliny před vložením do sušičky důkladně omyty a osušeny od přebytečné vody. V některých případech však nelze byliny omývat, což je případ květů, ze kterých by se vyplavil pyl a s ním i účinné látky. Byliny by měly být sušeny, pokud možno v jedné vrstvě a co nejpomaleji, aby nedošlo k jejich ztmavnutí či spálení. Optimální teplota sušení by tedy neměla překročit 40 °C. Z toho důvodu byla do provozu farmy vybrána sušička Klarstein Captain Jerky 200, která má rozsah teplot od 30 do 90 °C. Správně usušené byliny by neměly být na dotyk měkké a při zlomení by měly prasknout a lámat se. Pro skladování by měly být použity nejlépe neprůsvitné sklenice či krabice, které zároveň chrání materiál před zapařením.

Bylinné tinktury jsou extrakty vyrobené z bylin a rostlin, které se používají pro léčebné účely nebo jako přírodní doplňky stravy. Tinktury se získávají macerací v minimálně 40 % alkoholu. Nádoba s bylinami a alkoholem se pevně uzavře a nechá se macerovat po dobu až několika týdnů na slunném místě. Během tohoto procesu se léčivé látky z bylin rozpouštějí do alkoholu, což vytváří tinkturový základ, který se poté filtruje a oddělí od rostlinných zbytků. Tinktury se dále ředí a míchají do požadovaného složení.

Základem bylinných mastí jsou přírodní oleje, vosky nebo vazelína smíchané s bylinnými výtažky. Léčivé látky z bylin mohou být do mastí přidány v podobě macerátů nebo pomalým zahříváním směsi bylin a tuků. Po zahřátí

směsi se masti naplní do sterilních nádob a nechají vychladnout a ztuhnout. U výroby mastí je důležité, aby měly všechny použité suroviny kosmetickou kvalitu.

Bylinná mýdla se budou na farmě připravovat z přírodních mýdlových hmot a dalších přísad. Do mýdel budou přidávány vlastní esence a maceráty, sušené květy a byliny. Při výrobě se rozehrátá mýdlová hmota zamíchá s dalšími přísadami a nalije do formy, ze které se po vytvrdnutí vyjme a nechá několik dnů zrát, tak aby mýdlo získalo svou pevnost.

## 8 Analýza rizik

Management rizik není pouze o jedné analýze, ale zahrnuje neustálé monitorování a vyhodnocování potencionálních rizik, které se mohou v průběhu projektu vyskytnout. Právě průběžné sledování a analýza je spojena především s opatřením před rizikem poklesu poptávky. Zvláště v oblasti zemědělství je často řešeným rizikem nepřízeň počasí. Ta se může projevit mnoha způsoby, ať už jsou to období sucha, nadměrných srážek nebo teplotní výkyvy, vždy dochází k negativnímu ovlivnění růstu plodin a často také k navýšení nákladů. Dalším typickým zemědělským rizikem jsou škůdci a choroby rostlin, které mají stejné dopady jako nepříznivé klimatické podmínky. Při hospodaření na otevřených polích vzniká také riziko krádeže úrody, což může způsobit značné škody. Významný negativní dopad na výši tržeb, může mít také nedostatečná produkce a nedostatek pracovní síly. Kvůli těmto rizikům by totiž nebylo možné uspokojit poptávku zákazníků po produktech farmy. Rizikem každého podnikání je i příchod nové konkurence a následný odliv zákazníků. Sousedské spory ohledně využití půdy, hluku, nebo jiných aspektů provozu farmy s sebou mohou nést významné dopady na hospodaření podniku. Problémy s technikou, jako jsou poruchy malotraktoru, zavlažovacího systému, sušiček nebo jiného vybavení mohou ovlivnit efektivitu práce na farmě a zvýšit náklady.

Následující tabulka popisuje analýzu rizik včetně dopadů a opatření. Pravděpodobnost výskytu byla hodnocena na škále 1–5, kdy 1 je nejméně a 5 nejvíce. Stejně tak byl hodnocen rozsah škod. Závažnost rizika byla určena součinem jeho pravděpodobnosti a rozsahu škod a porovnání výsledku s vyhodnocovací maticí. Matice vyhodnocení závažnosti rizik je uvedena v příloze.

Riziko	Dopady	Opatření	Pravděpo- dobnost výskytu	Rozsah škod
Nepříznivé klimatické podmínky	nižší úroda, vyšší náklady	výběr méně náchylných odrůd bylin, fóliovník	3	4
Škůdci a choroby	nižší úroda, vyšší náklady	podpora přirozených predátorů, použití ekologických postupů ochrany rostlin	2	3
Neočekávaný pokles poptávky	nižší tržby a zisk	průběžné sledování a analýza poptávky, podpora prodeje	2	5
Nedostatečná produkce	neuspokojení poptávky a nižší tržby	plánování produkce a výroby, hnojení	1	3
Nedostatek pracovní síly	neuspokojení poptávky a nižší tržby	zaměstnání dalších brigádníků	1	3
Příchod konkurence	nižší tržby	nabídka kvalitních produktů, budování vztahu se zákazníky	1	3
Sousedské spory	omezení chodu a produkce farmy	udržování dobrých vztahů a informovanosti o činnostech farmy	2	2
Problémy s technikou	vyšší náklady	servis a údržba	1	3
Krádež úrody	nedostatečná produkce	průběžná kontrola pozemků, foto-pasti	1	4

Tabulka 9: Analýza rizik

Jako nejzávažnější riziko, které bude muset farma sledovat se ukázaly nepříznivé klimatické podmínky. Jejich výskyt je však neovlivnitelný, a tak se budou opatření týkat především zmírnění negativních dopadů na úrodu. Konkrétní opatření se budou týkat výběru méně náchylných odrůd bylin a plánování osevního plánu, tak aby nebyly například suchomilné rostliny vysazeny do místa, na kterém se v případě intenzivních dešťů zadržuje voda. Dalším opatřením proti nepřízni počasí bude fóliovník, který uchrání choulostivé rostliny a předpěstovanou sadbu.

Druhým nejzávažnějším rizikem farmy je pokles poptávky. Pokles poptávky má skrze snížení tržeb největší dopad na celkové hospodaření farmy, a proto má také nejvyšší rozsah škod. Jak je vidět i v pesimistickém scénáři odhadu tržeb, nižší poptávka má velmi zásadní vliv na hospodářský výsledek farmy. Projekt se bude muset zaměřit na průběžné sledování a analýzu poptávky a rychle reagovat na její výkyvy. Pokles poptávky může také zmírnit nová marketingová kampaň a větší podpora prodeje. Zvláště v dnešní době internetové reklamy, je podpora prodeje důležitým faktorem při získávání nových zákazníků a udržování stabilní poptávky.

Riziko škůdců a rostlinných chorob je dalším významným rizikem bylinné farmy. Vzhledem k tomu, že farma bude fungovat v ekologickém režimu, nemůže používat konvenčně používané pesticidy a fungicidy. Jak bylo již popsáno výše, tak značnou část škůdců lze eliminovat podporou biodiverzity a také jejich přirozených predátorů. Často se v ekologickém hospodaření poukazuje na výhody pěstování smíšených kultur, které nebývají ovlivněny chorobami, tak jako monokulturní výsevy. Tyto principy bude farma také využívat a v případě zvýšeného ohrožení úrody, bude využívat ekologických postřiků a metod boje proti škůdcům.

## 9 Plán realizace

Časový plán projektu byl zpracován pomocí Ganttova diagramu. Rok 2025 odpovídá realizační etapě investiční fáze projektu. Celý projekt začíná založením společnosti s ručením omezeným a zápisem farmy do evidence zemědělských podnikatelů. Pro tuto činnost je vyhrazen celý první kvartál roku 2025. V druhém kvartálu začínají stavební úpravy stodol, které bude farma využívat jako své zázemí. Stavební úpravy se budou týkat výměny vrat a oken, a také přípravy vnitřních prostorů pro zpracování bylin a výrobu produktů. Ve třetím kvartálu 2025 budou vedle stavebních úprav probíhat ještě dvě další činnosti. Jednou z nich je výstavba fóliovníku a druhou je pořízení majetku a vybavení. Nákup vybavení farmy bude probíhat postupně až do konce roku 2025. Poslední činností roku bude nábor zaměstnanců.

Další činnosti mají již přesah do zahajovacího roku 2026. Nákup osiv a sazenic trvalek bude probíhat postupně, v závislosti na dostupnosti těchto položek u dodavatelů. Důležitou činností zahájenou ještě na konci roku 2025 bude tvorba e-shopu, která bude trvat až do prvního kvartálu roku 2026. Půlroční termín pro tuto činnost je dán tím, že e-shop bude muset nejprve projít zkušebním provozem, bude muset být doplněn o všechny produkty a musí být zajištěna jeho celková funkčnost, a to ještě před zahájením marketingové kampaně. Při tvorbě e-shopu bude farma spolupracovat se společností pronajímající hotové technické řešení. Jedním z takových pronajímatelů je například česká společnost Shoptet a.s. Toto řešení je pro projekt vhodné zejména díky nižším pořizovacím nákladům a faktu, že na e-shop farmy nejsou kladeny žádné specifické a neobvyklé požadavky.

Samotné zahájení činnosti farmy je naplánováno na začátek roku 2026. Od druhého kvartálu téhož roku by měla začít marketingová kampaň, která by měla přilákat první zákazníky.



Ganttův diagram	Q1 2025	Q2 2025	Q3 2025	Q4 2025	Q1 2026	Q2 2026	Q3 2026	Q4 2026
založení s.r.o. a zápis do evidence								
stavební úpravy stodol								
výstavba fóliovníku								
pořízení majektu a vybavení								
nábor zaměstnanců								
nákup osiv a sazenic trvalek								
tvorba e-shopu								
zahájení činnosti farmy								
marketingová kampaň								

Obrázek 11: Ganttův diagram

## 10 Finanční plán

### 10.1 Odhad tržeb

Odhad tržeb byl určen pro 3 různé scénáře na základě odhadu denní poptávky po produktech na farmářských trzích a v e-shopu, celkové poptávky po předplatném bylinkových balíčků a celkové poptávky po workshopech. Konkrétní odhad roční poptávky v kusech je uveden v příloze. Následným vynásobením předpokládaného prodaného množství a ceny byl získán odhad tržeb. Nejprve byl stanoven realistický scénář, kde farma uvažuje stabilní předpokládanou poptávku. V pesimistickém scénáři se předpokládá, že poptávka po produktech i službách farmy bude pod očekáváním. K poklesu zájmu může dojít v důsledku ekonomické krize nebo například špatnému počasí a malé návštěvnosti farmářských trhů. Pro výpočty byl tento pokles poptávky stanoven jako 15 % snížení realistického scénáře. V opačném případě, tedy optimistickém scénáři, se předpokládá 15 % nárůst poptávky oproti realistickému očekávání. Vyšší tržby by mohly být způsobeny vyšší návštěvností farmářských trhů, objevením nové tržní příležitosti nebo úspěchem marketingové kampaně a podpory prodeje.

Scénář ročních tržeb	pesimistický	realistický	optimistický
<b>Sušené jednodruhové byliny:</b>			
květ – balený	68 544 Kč	80 640 Kč	92 736 Kč
květ – na váhu	102 816 Kč	120 960 Kč	139 104 Kč
list – balený	54 835 Kč	64 512 Kč	74 189 Kč
list – na váhu	127 949 Kč	150 528 Kč	173 107 Kč
plod – balený	50 266 Kč	59 136 Kč	68 006 Kč
plod – na váhu	39 603 Kč	46 592 Kč	53 581 Kč
<b>Čajové bylinné směsi:</b>			
sypaná směs – balení	159 936 Kč	188 160 Kč	216 384 Kč
<b>Doplňky stravy:</b>			
tinkтуры	54 835 Kč	64 512 Kč	74 189 Kč
bylinková sůl	27 418 Kč	32 256 Kč	37 094 Kč
sirupy	85 299 Kč	100 352 Kč	115 405 Kč
<b>Bylinná kosmetika:</b>			
masti	82 253 Kč	96 768 Kč	111 283 Kč
mýdla	101 293 Kč	119 168 Kč	137 043 Kč
<b>Bylinkové balíčky:</b>			
předplatné na celou sezonu	124 950 Kč	147 000 Kč	169 050 Kč
zkrácené předplatné	83 300 Kč	98 000 Kč	112 700 Kč
<b>Workshopy:</b>			
vstupenka	178 500 Kč	210 000 Kč	241 500 Kč
<b>Roční tržby</b>	<b>1 341 796 Kč</b>	<b>1 578 584 Kč</b>	<b>1 815 372 Kč</b>

Tabulka 10: Scénáře ročních tržeb

Příjmy z prodeje sušených bylin a výrobků tvoří 62 % celkových tržeb. Půjde tedy o hlavní zdroj příjmů farmy. Je tedy důležité, aby farma svou produkcí zajistila dostatečnou sklizeň bylin a výrobků z nich, tak aby byla zcela uspokojena poptávka a nedocházelo ke ztrátám zákazníků. Druhou část tržeb tvoří prodej bylinkového předplatného a vstupenek na workshopy. Přestože příjmy z nich

tvorí 38 %, jde o důležité položky z produktového portfolia farmy. Z finančního hlediska je pro farmu hlavní výhodou předplatného a workshopů to, že více než jedna třetina ročních příjmů bude farmě uhrazena ještě před začátkem jara. Díky tomu budou včas zajištěny, finance pro nastartování nové pěstitelské sezony, což bývá v oblasti zemědělství častým problémem.

## 10.2 Výkaz zisku a ztráty

Předpokládaný výkaz zisku a ztráty zahrnuje všechny příjmy a náklady podniku za určité období. Pro tento projekt byly vytvořeny tři ilustrativní výkazy pro první, třetí a šestý rok podnikání farmy. Do souhrnné složky „výnosy“ byly započítány pouze tržby, vzhledem k tomu, že farma nebude realizovat žádné jiné výnosy. Uvedená výše tržeb vychází z odhadu ročních tržeb, zmíněného v předchozí podkapitole. Mezi náklady neboli spotřebu podniku byly zahrnuty položky režijních nákladů (paliva, mzdové náklady, podpora prodeje, služby a odpisy) a variabilních nákladů (spotřeba materiálu). Nákladová položka energie a voda je uvedena jako součet fixní a variabilní spotřeby.

Následně byl rozdílem výnosů a nákladů zjištěn výsledek hospodaření před zdaněním (EBT). Ten byl v případě kladného výsledku zdaněn 21 %, a to podle novely zákona č.586/1992 Sb. platné pro zdaňovací období v roce 2025 a dále. Výslednou hodnotou je zisk po zdanění neboli EAT.

### Výkaz zisku a ztráty v prvním roce podnikání:

VZZ 2026 v Kč	pesimistický	realistický	optimistický
<b>Výnosy</b>	1 341 796	1 578 584	1 815 372
Tržby	1 341 796	1 578 584	1 815 372
<b>Náklady</b>	1 354 944	1 385 919	1 416 894
Energie a voda	208 680	222 000	235 320
Paliva	76 000	76 000	76 000
Mzdové náklady	831 792	831 792	831 792
Spotřeba materiálu	100 045	117 700	135 355
Podpora prodeje	16 000	16 000	16 000
Služby	46 400	46 400	46 400
Odpisy	76 027	76 027	76 027
EBT	-13 148	192 665	398 478
Daň 21 %	0	40 460	83 680
<b>EAT</b>	<b>-13 148</b>	<b>152 205</b>	<b>314 797</b>

Tabulka 11: VZZ v 1.roce

### Výkaz zisku a ztráty ve třetím roce podnikání:

VZZ 2028 v Kč	pesimistický	realistický	optimistický
<b>Výnosy</b>	1 341 796	1 578 584	1 815 372
Tržby	1 341 796	1 578 584	1 815 372
<b>Náklady</b>	1 432 099	1 463 074	1 494 049
Energie a voda	208 680	222 000	235 320
Paliva	76 000	76 000	76 000
Mzdové náklady	831 792	831 792	831 792
Spotřeba materiálu	100 045	117 700	135 355
Podpora prodeje	16 000	16 000	16 000
Služby	46 400	46 400	46 400
Odpisy	153 182	153 182	153 182
EBT	-90 303	115 510	321 323
Daň 21 %	0	24 257	67 478
<b>EAT</b>	<b>-90 303</b>	<b>91 253</b>	<b>253 845</b>

Tabulka 12: VZZ ve 3. roce

## Výkaz zisku a ztráty v šestém roce podnikání:

VZZ 2031 v Kč	pesimistický	realistický	optimistický
<b>Výnosy</b>	1 341 796	1 578 584	1 815 372
Tržby	1 341 796	1 578 584	1 815 372
<b>Náklady</b>	1 288 997	1 319 972	1 350 947
Energie a voda	208 680	222 000	235 320
Paliva	76 000	76 000	76 000
Mzdové náklady	831 792	831 792	831 792
Spotřeba materiálu	100 045	117 700	135 355
Podpora prodeje	16 000	16 000	16 000
Služby	46 400	46 400	46 400
Odpisy	10 080	10 080	10 080
EBT	52 799	258 612	464 425
Daň 21 %	11 088	54 309	97 529
<b>EAT</b>	<b>41 712</b>	<b>204 303</b>	<b>366 895</b>

Tabulka 13: VZZ v 6.roce

Jedním z hlavních zjištění vyplývajících z výkazů zisků a ztrát je, že v pesimistickém scénáři odhadu tržeb nebude během prvních 5 let dosaženo ziskových výsledků hospodaření. To je dáno především výší nákladů, které se snižují až v šestém roce, kdy stoupá čistý zisk pesimistické varianty na 41 712 Kč. To znamená, že i po uplynutí 10leté lhůty na odepsání fóliovníku budou výnosy pesimistického scénáře stále velmi nízké a pro dlouhodobé podnikání neakceptovatelné. Odpisy jsou tedy důležitou položkou, která v tomto případě ovlivňuje výši zisku i u realistického a pesimistického scénáře. Výsledek hospodaření v obou případech výrazně narůstá až v šestém roce podnikání, kdy dojde k odepsání většiny dlouhodobého majetku.

Výsledek hospodaření realistické varianty je ve všech sledovaných letech kladný. V prvních pěti letech podnikání zisk kolísá od 91 253 Kč do 152 205 Kč. Od šestého roku podnikání však výše zisku po zdanění roste na 204 303 Kč.

Vzhledem k tomu, že výsledek hospodaření farmy tvoří hlavní příjem majitele, je toto navýšení žádoucí.

Uspokojivých výsledků dosahují výkazy zisků a ztrát optimistické varianty, u které je nejnižší zisk větší, než nejvyšší zisk realistické varianty. Výsledek hospodaření optimistické varianty se pohybuje v rozmezí od 253 845 Kč do 366 895 Kč.

### 10.3 Cash flow

Finanční stabilita a zdraví podniku je dána nejen výsledkem hospodaření, ale také skutečným stavem peněz a strukturou peněžních toků. Výkaz cash flow slouží ke sledování toků hotovosti uvnitř podniku. Hodnota cash flow byla počítána přímou metodou. Celkové příjmy farmy jsou rovny jejím tržbám. Výdaje jsou rovny nákladům sníženým o odpisy. Výše příjmů a výdajů se v jednotlivých variantách liší v závislosti na konkrétním odhadu tržeb a nákladů.

Pesimistická varianta	
<b>Příjmy celkem</b>	1 341 796 Kč
<b>Výdaje celkem</b>	1 278 917 Kč
<b>Cash flow</b>	62 879 Kč

*Tabulka 14: Zkrácené cash flow pesimistické varianty*

Realistická varianta	
<b>Příjmy celkem</b>	1 578 584 Kč
<b>Výdaje celkem</b>	1 309 892 Kč
<b>CF</b>	268 692 Kč

*Tabulka 15: Zkrácené cash flow realistické varianty*

Optimistická varianta	
Příjmy celkem	1 815 372 Kč
Výdaje celkem	1 340 867 Kč
CF	474 505 Kč

Tabulka 16: Zkrácené cash flow optimistické varianty

Pesimistická varianta, která vychází z 15 % snížení tržeb oproti realistické variantě, přináší cash flow v hodnotě pouze 62 879 Kč. Vzniká zde tedy opravdu malý rozdíl ročních příjmů a výdajů. U realistické varianty se peněžní zdroje podniku zvyšují na 268 692 Kč. Tato hodnota je přibližně jednou pětinou částky investované do projektu. U optimistické varianty vychází cash flow výrazně lépe než u realistické varianty. Roční hodnota peněžních toků činí 474 505 Kč a příjmy tedy značně převyšují výdaje podniku. Ročně se tedy díky cash flow optimistické varianty vrátí více než jedna třetina původní investice.

V přílohách práce jsou též uvedeny výkazy cash flow, včetně kumulace, pro všech 10 let. Výchozí hodnotou kumulovaných cash flow je – 1 229 151 Kč, tedy částka rovna počátečním nákladům. Při kumulaci byl k této hodnotě každý rok přičten výsledek cash flow.

## 11 Vyhodnocení

K vyhodnocení projektu z finančního hlediska byly použity informace vycházející z finančního plánu. Všechna vyhodnocení byla vytvořena pro pesimistickou, realistickou i optimistickou variantu tržeb. Délka životnosti projektu byla pro účely studie určena na 10 let.

Jednou z možností, jak investice hodnotit jsou statické metody. Ty využívají hodnoty peněžních toků a neberou v úvahu rizika a působení faktorů

času. Vzhledem k jejich podstatě jsou snadno interpretovatelné a vhodné pro rychlé vyloučení nevhodných investic. Pro hodnocení tohoto projektu byla vybrána statická metoda výpočtu doby návratnosti. Výsledek ukazuje za kolik let, bude investice splacena a od jakého časového bodu začne být tedy zisková. Výpočet byl proveden pro všechny 3 varianty odhadu poptávky.

Varianta	pesimistická	realistická	optimistická
Investice	1 229 151 Kč	1 229 151 Kč	1 229 151 Kč
Cash flow	62 879 Kč	268 692 Kč	474 505 Kč
<b>Počet let</b>	<b>19,55</b>	<b>4,57</b>	<b>2,59</b>

*Tabulka 17: Doba návratnosti*

Dvě varianty ze tří se podle doby návratnosti ukazují jako životaschopné. Životaschopnost varianty závisí na délce projektu a zde je počítáno s obdobím 10 let. Pesimistická varianta tržeb by počáteční investici splatila teoreticky až během 20. roku podnikání, což je dvojnásobkem času, se kterým projekt počítá. Tento výsledek je čitelný i z kumulovaných cash flow uvedených v příloze.

Vzhledem k výrazně vyšším hodnotám cash flow obou dalších variant se jejich doba návratnosti podstatně snižuje. U realistické varianty je doba návratnosti počáteční investice přibližně 4 roky a 7 měsíců. Ještě lépe vychází optimistická varianta, která má roční cash flow 474 505 Kč. U ní se investice vrátí přibližně po 2 letech a 7 měsících. Ke splacení investice v realistické variantě tedy dojde na začátku druhé třetiny délky projektu a v optimistické variantě již dokonce v druhé pětině délky projektu.

S ohledem na to, že statické metody nezahrnují faktory rizika a času, je vhodné je pro úplnost doplnit o další metody. Čistá současná hodnota (NPV) je dynamickou metodou hodnocení, která tyto faktory zohledňuje. Míra rizika ovlivňuje požadovanou výnosnost kapitálu, který do výpočtu vstupuje. V případě tohoto projektu byla požadovaná výnosnost kapitálu určena na 12 %. Faktor času je zohledněn tím, že jsou výsledky cash flow přepočítány na současnou hodnotu



peněz. Způsob výpočtu časové hodnoty peněz se nazývá diskontování, který se ve výpočtu také nachází. Následující tabulka ukazuje výsledné hodnoty čisté současné hodnoty pro všechny 3 varianty a dobu 10 let.

Čistá současná hodnota	pesimistická	realistická	optimistická
Cash flow	62 879 Kč	268 692 Kč	474 505 Kč
Požadovaný výnos kapitálu	12 %	12 %	12 %
<b>NPV</b>	<b>- 873 868 Kč</b>	<b>289 019 Kč</b>	<b>1 451 906 Kč</b>

*Tabulka 18: Čistá současná hodnota*

Čistá současná hodnota pesimistické varianty je v záporných číslech, což značí, že tato varianta nespĺňuje požadavky majitele na výnosnost vloženého kapitálu. Tento výsledek byl poměrně očekávatelný vzhledem k nízkým ziskům pesimistické varianty ve výkazu zisku a ztrát, nízké hodnotě peněžních zdrojů ve výkazu cash flow a extrémně dlouhé době návratnosti.

Realistická varianta vytvoří během 10 let čistou současnou hodnotu ve výši 289 019 Kč. Realistická varianta tedy přináší zisky i po uspokojení požadovaného výnosu kapitálu, který si majitel farmy nastavil. Z finančního hlediska je realistická varianta projektu vhodná k doporučení.

U optimistické varianty, ve které dochází k 15 % nárůstu tržeb, má projekt z investorského hlediska výrazně pozitivnější výsledky. Čistá současná hodnota projektu se totiž v této variantě rovná 1 451 906 Kč. Nejen že podnik uspokojí svými výsledky hospodaření majitelovy požadavky na výnos vloženého kapitálu, ale bude tvořit také dostatečný zisk, který lze využít k tvorbě finančních rezerv pro případ neočekávaných výdajů nebo financování průběžných investic.

## Závěr

Cílem práce bylo zjištění proveditelnosti založení malého zemědělského podniku v konkrétním místě s uvažováním současné legislativy a situace na trhu. Vzhledem k tomu, že iniciátor projektu získal díky této práci komplexní informace o proveditelnosti projektu a mohl tak učinit rozhodnutí o případné investici do zahájení činnosti farmy, byl cíl práce splněn.

Pro představení projektu byla v této práci, vedle slovního popisu, použita také metoda lean canvas. Marketingová analýza projektu přinesla zjištění v oblasti tržního prostředí, marketingové strategie a detailně popsala konkrétní produkt, cenu, distribuci a podporu prodeje. Vzhledem k tomu, že se v zemědělství velice často pracuje s riziky, a to především ve smyslu nepříznivých klimatických podmínek, byla v práci věnována pozornost identifikaci a analýze rizik. Jako nejzávažnější rizika se ukázali právě nepříznivé klimatické podmínky a dále pak neočekávaný pokles poptávky a hrozba škůdců a chorob. Opatřením, které bude farma využívat proti nepříznivému počasí, je výběr méně náchylných odrůd bylin a důkladné plánování osevního plánu s využitím krytých záhonů ve fóliovníku.

Důležité informace pro zjištění proveditelnosti byly získány tvorbou finančního plánu projektu a následného vyhodnocení. Na základě odhadu tržeb byly vytvořeny výkazy zisků a ztrát a také výkazy cash flow. Hodnota cash flow realistické varianty je 268 692 Kč. Díky tomu je u stejné varianty doba návratnosti počáteční investice 4 roky a 7 měsíců. Při požadovaném 12 % výnosu kapitálu přináší realistická varianta čistou současnou hodnotu ve výši 289 019 Kč.

Vzhledem k velmi nízkému rozdílu příjmů a výdajů pesimistického scénáře nedojde v této variantě během trvání projektu ke splacení počáteční investice a čistá současná hodnota má značně záporný výsledek. Z toho důvodu není pesimistická varianta projektu životaschopná a došlo k jejímu zamítnutí.

Na základě dat finančního plánu a vyhodnocení je projekt ve svém realistickém a optimistickém scénáři doporučen k realizaci. Obě varianty splňují požadavky majitele na požadovaný výnos kapitálu a tvoří i přidaný zisk. Pro zahájení projektu a jeho úspěšné pokračování je stěžejní zajištění dostatečné poptávky, a to alespoň ve výši realistického odhadu uvedeném v této práci. Důležitou činností, na kterou by se farma měla zaměřit je podpora prodeje s využitím současných marketingových trendů.

# Seznam použité literatury a zdrojů

## Literatura

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

Ekologické zemědělství v České republice: *Ročenka ekologické zemědělství*. Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky. ISBN: 978-80-7434-696-5.

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

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.

MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Finanční řízení. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1558-9.

NEUERBURG, Wolfgang a PADEL, Susanne. *Ročenka organického zemědělství*. 2. Praha: Agrospoj, 1994.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.

PRAVDOVÁ, Markéta; JOSKOVÁ, Lucie a DVOŘÁKOVÁ, Eva. *Nová společnost s ručením omezeným: právo – účetnictví – daně*. 4. aktualizované vydání. Právo pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3017-7.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktual. vyd. Expert. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0413-0.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Praha: Grada Publishing, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

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

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

URBAN, Jiří a ŠARAPATKA, Bořivoj. *Ekologické zemědělství: učebnice pro školy i praxi*. Praha: MŽP, 2003. ISBN 80-7212-274-6.

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

VYTLAČIL, Dalibor. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.

## Internetové zdroje

Český úřad zeměměřický a katastrální. Online. Dostupné z: <https://nahlizenidokn.cuzk.cz>.

Herba-Roja.cz. Online. Dostupné z: <https://www.herbaroja.cz>.

Principy KPZ. Online. In: KPZinfo.cz. 2020. Dostupné z: <https://kpzinfo.cz/co-je-kpz/principy/>.

SIEBER, Patrik. Studie proveditelnosti: metodická příručka. Online: Ministerstvo pro místní rozvoj. 2004. Dostupné z: [https://www.praha.eu/public/1a/5d/6e/465480\\_62687\\_PPZ\\_priloha\\_C.pdf](https://www.praha.eu/public/1a/5d/6e/465480_62687_PPZ_priloha_C.pdf)

TRUHLÁŘOVÁ, Martina. Jak začít podnikat jako fyzická osoba. Online. 2018, s. 2. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/jak-zacit-podnikat/nez-zacnu-podnikat/jak-zacit-podnikat-jako-fyzicka-osoba/?css=print>

# Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztahy při řízení rizik (Smejkal a Rais, 2013) .....	13
Obrázek 2 :Logický rámec projektu (Křivánek, 2019) .....	15
Obrázek 3 : Lean canvas (Šafrová Drášilová,2019) .....	18
Obrázek 4 : Matice EFE (Jakubíková,2013) .....	27
Obrázek 5 : Mapa zázemí farmy – vlastní zpracování (Katastr nemovitostí) .....	43
Obrázek 6 : Parcela 1863 (Katastr nemovitostí) .....	44
Obrázek 7: Lean canvas .....	46
Obrázek 8: Podíl jednotlivých kategorií potravin na celkovém obratu (Ministerstvo zemědělství) .....	48
Obrázek 9: Balení jednodruhových bylin (herbaroja.cz) .....	52
Obrázek 10: Organizační struktura .....	62
Obrázek 11: Ganttův diagram .....	76



# Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice EFE.....	50
Tabulka 2: Matice IFE.....	50
Tabulka 3: Ceník produktů a služeb.....	57
Tabulka 4: Počáteční výdaje .....	64
Tabulka 5: Druhá odpisová skupina.....	65
Tabulka 6: Součet odpisů.....	66
Tabulka 7: Mzdové náklady .....	66
Tabulka 8: Spotřeba materiálu realistické varianty .....	68
Tabulka 9: Analýza rizik .....	73
Tabulka 10: Scénáře ročních tržeb .....	77
Tabulka 11: VZZ v 1.roce.....	79
Tabulka 12: VZZ ve 3. roce .....	79
Tabulka 13: VZZ v 6.roce.....	80
Tabulka 14: Zkrácené cash flow pesimistické varianty.....	81
Tabulka 15: Zkrácené cash flow realistické varianty .....	81
Tabulka 16: Zkrácené cash flow optimistické varianty .....	82
Tabulka 17: Doba návratnosti.....	83
Tabulka 18: Čistá současná hodnota.....	84

## Přílohy

*Příloha 1: Odhad roční poptávky v ks*

<b>Odhad roční poptávky v ks</b>	<b>pesimistický</b>	<b>realistický</b>	<b>optimistický</b>
<b>Sušené jednodruhové byliny:</b>			
květ - balený	457	538	618
květ - na váhu	190	224	258
list - balený	457	538	618
list - na váhu	305	358	412
plod - balený	457	538	618
plod - na váhu	305	358	412
<b>Čajové bylinné směsi:</b>	0	0	0
sypaná směs - balení	762	896	1030
<b>Doplňky stravy:</b>	0	0	0
tinkтуры	228	269	309
bylinková sůl	305	358	412
sirupy	533	627	721
<b>Bylinná kosmetika:</b>	0	0	0
masti	305	358	412
mýdla	533	627	721
<b>Bylinkové balíčky:</b>			
předplatné na celou sezonu	13	15	17
zkrácené předplatné	17	20	23
<b>Workshopy:</b>			
vstupenka	60	70	81

*Příloha 2: Matice vyhodnocení závažnosti rizik*

rozsah škod	pravděpodobnost výskytu				
	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25
	nízká závažnost				
	střední závažnost				
	vysoká závažnost				

*Příloha 3: Cash flow pesimistické varianty*

	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Příjmy celkem</b>	1 341 796 Kč	1 341 796 Kč	1 341 796 Kč	1 341 796 Kč	1 341 796 Kč
<b>Výdaje celkem</b>	1 278 917 Kč	1 278 917 Kč	1 278 917 Kč	1 278 917 Kč	1 278 917 Kč
<b>CF</b>	62 879 Kč	62 879 Kč	62 879 Kč	62 879 Kč	62 879 Kč
<b>Kumulované CF</b>	-1 166 272 Kč	- 1 103 392 Kč	- 1 040 513 Kč	- 977 633 Kč	- 914 754 Kč
	2031	2032	2033	2034	2035
<b>Příjmy celkem</b>	1 341 796 Kč	1 341 796 Kč	1 341 796 Kč	1 341 796 Kč	1 341 796 Kč
<b>Výdaje celkem</b>	1 278 917 Kč	1 278 917 Kč	1 278 917 Kč	1 278 917 Kč	1 278 917 Kč
<b>CF</b>	62 879 Kč	62 879 Kč	62 879 Kč	62 879 Kč	62 879 Kč
<b>Kumulované CF</b>	- 851 875 Kč	- 788 995 Kč	- 726 116 Kč	- 663 236 Kč	- 600 357 Kč

*Příloha 4: Cash flow realistické varianty*

	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Příjmy celkem</b>	1 578 584 Kč	1 578 584 Kč	1 578 584 Kč	1 578 584 Kč	1 578 584 Kč
<b>Výdaje celkem</b>	1 309 892 Kč	1 309 892 Kč	1 309 892 Kč	1 309 892 Kč	1 309 892 Kč
<b>CF</b>	268 692 Kč	268 692 Kč	268 692 Kč	268 692 Kč	268 692 Kč
<b>Kumulované CF</b>	- 960 459 Kč	- 691 767 Kč	- 423 075 Kč	- 154 383 Kč	114 309 Kč
	2031	2032	2033	2034	2035
<b>Příjmy celkem</b>	1 578 584 Kč	1 578 584 Kč	1 578 584 Kč	1 578 584 Kč	1 578 584 Kč
<b>Výdaje celkem</b>	1 309 892 Kč	1 309 892 Kč	1 309 892 Kč	1 309 892 Kč	1 309 892 Kč
<b>CF</b>	268 692 Kč	268 692 Kč	268 692 Kč	268 692 Kč	268 692 Kč
<b>Kumulované CF</b>	383 001 Kč	651 693 Kč	920 385 Kč	1 189 077 Kč	1 457 769 Kč

*Příloha 5: Cash flow optimistické varianty*

	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Příjmy celkem</b>	1 815 372 Kč	1 815 372 Kč	1 815 372 Kč	1 815 372 Kč	1 815 372 Kč
<b>Výdaje celkem</b>	1 340 867 Kč	1 340 867 Kč	1 340 867 Kč	1 340 867 Kč	1 340 867 Kč
<b>CF</b>	474 505 Kč	474 505 Kč	474 505 Kč	474 505 Kč	474 505 Kč
<b>Kumulované CF</b>	- 754 646 Kč	- 280 142 Kč	194 363 Kč	668 867 Kč	1 143 372 Kč
	2031	2032	2033	2034	2035
<b>Příjmy celkem</b>	1 815 372 Kč	1 815 372 Kč	1 815 372 Kč	1 815 372 Kč	1 815 372 Kč
<b>Výdaje celkem</b>	1 340 867 Kč	1 340 867 Kč	1 340 867 Kč	1 340 867 Kč	1 340 867 Kč
<b>CF</b>	474 505 Kč	474 505 Kč	474 505 Kč	474 505 Kč	474 505 Kč
<b>Kumulované CF</b>	1 617 877 Kč	2 092 381 Kč	2 566 886 Kč	3 041 390 Kč	3 515 895 Kč

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Matteo Cavicchioli

V Praze dne: 10.4.2024

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis