

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2016 Bc. Jan Bartoš

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Podnikatelský plán v rámci private equity fondu se zaměřením na finanční část

Autor diplomové práce:

Bc. Jan Bartoš

Vedoucí diplomové práce:

Ing. et Ing. Josef Krause, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Podnikatelský plán v rámci private equity fondu se zaměřením na finanční část“
vypracoval samostatně s využitím literatury a informací, na něž odkazuji.

V Praze dne 5. 12. 2016

Podpis

P o d ě k o v á n í

Rád bych tímto poděkoval panu Ing. et Ing. Josefu Krausemu, Ph.D. za cenné rady a doporučení, kterými přispíval po čas psaní této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat své rodině za všechnu podporu, které se mi v průběhu mých, ne krátkých, studií dostalo.

Název diplomové práce:

Podnikatelský plán v rámci private equity fondu se zaměřením na finanční část

Abstrakt:

Předkládána diplomová práce se věnuje zpracování podnikatelského plánu v rámci private equity fondu, konkrétně výstavbě a provozování plně osvětleného a vytápěného pěstebního skleníku. Plán se zaměřuje, vzhledem k okolnostem vysvětleným v práci, hlavně na finanční část. V teoretické části se autor věnuje vývoji na poli podnikání a private equity. Dále vymezuje všechny důležité relevantní pojmy týkající se podnikatelského plánu, jeho strukturu a přístup při tvorbě. Praktická část vysvětluje konkrétní situaci, za které je o této podnikatelské příležitosti uvažováno a dále se věnuje samotnému plánu. Konkrétně analýze trhu a konkurence, přístupu v marketingu, provozní stránce a podrobně rozebírá finanční plán.

Cílem plánu je ověřit očekávání o trhu a ekonomickou stránku celého projektu. K tomu využívá i několik základních kritérií k hodnocení investice.

Klíčová slova:

Podnikatelský plán, private equity, private equity fond, vlastní kapitál, investice, podnikání

Title of the Master's Thesis

Private equity fund greenhouse business plan focusing on the financials

Abstract:

The thesis analyses and discusses the creation of a business plan inside a private equity fund. The business plan deals with the development and management of a fully illuminated and heated greenhouse and focuses mostly on the financial part, due to reasons explained in the thesis. In the theoretical section, the author discusses the developments in the entrepreneurship and private equity field and follows by describing the important terms concerning a business plan, its structure and the approach to its creation. The practical section deals with the circumstances in which this business opportunity is considered and covers the business plan itself, specifically the market analysis, marketing approach, operational side and financials in detail. The aim of this exercise is to validate the market expectations and economic rentability of the whole project. To this end the author utilizes several standardized criteria for investment assessment.

Key words:

Business Plan, Private Equity, Private Equity Fond, Investment, Entrepreneurship, Greenhouse

Obsah

Úvod	9
1. Teoretická část	11
1.1 Podnikání	11
1.1.1 Historie podnikání v Čechách	12
1.1.2 Podnikatel	14
1.2 Private Equity	16
1.2.1 Historie private equity	17
1.2.2 Private Equity mimo USA	24
1.2.3 Private Equity v České republice	25
1.3 Právní forma podnikání	28
1.4 Podnikatelský plán	32
1.4.1 Účel podnikatelského plánu	32
1.4.2 Zásady při tvorbě podnikatelského plánu	33
1.4.3 Struktura podnikatelského plánu	34
1.5 Financování	40
1.5.1 Dotace	41
2. Podnikatelský plán Skleník Alpha	44
2.1 Specifika přístupu k podnikatelskému záměru v rámci PE fondu	44
2.2 Základní shrnutí plánovaného záměru z investičního a provozního pohledu	46
2.3 Představení investiční příležitosti	47
2.3.1 Produkt	48
2.3.2 Klimatické podmínky	49
2.3.3 Společnost Skleníky Alpha s.r.o.	50
2.4 Základní technický popis stavby	51
2.5 Analýza trhu a konkurence	53
2.5.1 Odbytová organizace	54
2.6 Marketing	57
2.6.1 Cenová politika	59
2.7 Provoz	62

2.7.1 Personální zabezpečení projektu	63
2.8 Finanční plán.....	66
2.8.1 Obecný přístup k tvorbě finančního plánu	66
2.8.2 Výdaje na přípravu projektu	67
2.8.3 Investiční výdaje.....	68
2.8.4 Zahajovací rozvaha, majetek společnosti a odpisy.....	69
2.8.5 Analýza a kalkulace tržeb.....	70
2.8.6 Analýza a kalkulace nákladů	72
2.8.7 Osobní náklady	76
2.8.8 Financování projektu	77
2.8.9 Pracovní kapitál	80
2.8.10 Finanční výkazy	81
2.9 Zhodnocení investice	86
Závěr.....	87
Zdroje	89
Seznam obrázků.....	94
Seznam tabulek.....	95
Přílohy	97

Úvod

Přestože autor této práce pochází z rodiny, kde nikdo s podnikáním neměl žádné zkušenosti, byl z různých důvodů již od dob základní školy touto oblastí přitahován. Možnost „něco budovat“ byla vždy jednou z hlavních náplní pracovního času, které chtěl dosáhnout. Ruku v ruce s tím jde „seberealizace“, již vnímá jako jednu z nejdůležitějších hodnot, které při volbě svého profesionálního zaměření zvažoval. Autor se v tuto chvíli podnikání nevěnuje, přesto má to štěstí, že pracuje pro český private equity fond, kde je vysoká právě možnost seberealizace a míra zodpovědnosti a může tak získávat zkušenosti s participací na vedení zajímavých projektů.

Hlavní snahou autora při vybírání si tématu závěrečné práce bylo její spojení buď s nějakým reálným projektem, nebo ideálně s podnikatelským či investičním záměrem, jenž bude zpracovávat nejen pro účely této práce. To se nakonec povedlo, když byl autorovi, jako projekt managerovi, svěřen projekt na výstavbu pěstebního skleníku a uvedení celého záměru do provozu. Zvolení tohoto tématu tedy bylo logické vyústění snahy o přenesení reálného případu s co nejrelevantnějšími daty do podoby diplomové práce.

Hlavním cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského záměru výstavby pěstebního skleníku s jeho následným provozováním a realistické zhodnocení ekonomické životaschopnosti celého projektu. Záměr je zpracováván v rámci private equity fondu, což staví celý projekt do výhodnějšího postavení, obzvláště při jednání s bankami a financováním celého záměru než v případě podniku běžného jednotlivce. Také to má vliv na samotný plán, kdy hlavní částí, na kterou se zaměřuje, je finanční.

V teoretické části se práce věnuje třem hlavním tématům – podnikání, private equity a podnikatelskému plánu. Dále mimo jiné, kvůli specifiku samotného záměru, se v krátkosti zmiňuje i o financování záměru s důrazem na relevantní dotační program.

V kapitolách o podnikání a private equity se autor zaměřuje na definování relevantních pojmů a následně na historický vývoj jak podnikání, tak oblasti private equity. U podnikatelského plánu se potom snaží o definice důležitých pojmů, věnuje se tomu, jak odborná literatura uvádí, že by podnikatelský plán měl nejčastěji vypadat a co by měl obsahovat.

Tato diplomová práce ve své praktické části odráží reálný projekt, který byl v uplynulém roce připravován se záměrem jeho následného uskutečnění. Důvody pro uskutečnění této investiční příležitosti a vstupu do nového odvětví byly hlavně dva – komplementární projekt ke stávající elektrárně a existence odpovídajícího dotačního programu. Některé předpoklady v diplomové práci nelze vždy relevantně podložit, neboť jsou určitým „expertním odhadem“ autora. Ten v uplynulém roce absolvoval nepočítatelně různých schůzek a obchodních jednání ke všem oblastem, které práce popisuje. Sbíráním informací od velkého množství subjektů ze všech možných oborů – pěstitelé, obchodníci,

zástupci odbytových organizací, techničtí dodavatelé, různí konzultanti a další a jejich kombinováním získal, dle názoru svého a svých kolegů, dostatek podkladů pro zhotovení relevantního podnikatelského plánu. Přesto se, pro účely tohoto plánu, u konkrétních použitých hodnot snažil odkazovat na zdroje včetně interních jednání (např. emailová komunikace či osobní schůzky).

1. Teoretická část

1.1 Podnikání

Prvním významným autorem, který se teoreticky zabýval podnikáním a pojmem podnikatel [entrepreneur] v, dá se říct moderním významu, byl na přelomu 17. a 18. století Richard Cantillon. V jeho pojetí je jedním ze základů ekonomické teorie právě podnikání (Brown & Thornton, 2013). Do 18. století se pojem podnikatel [entrepreneur] bral jako prostředník, nebo zprostředkovatel, Cantillon k tomu přidal faktor rizika – podnikatel na sebe přijímá riziko – a ve 20. století se přidal atribut inovátorství (Veber & Srpová, 2008). Teorie podnikání se rozvíjela v rámci různých jiných věd, jako samostatná vědní disciplína se ale utvořila až v 80. letech 20. století (Srpová & Řehoř, 2010, s. 18). Tento výzkum byl rozčleněn dle Deakins a Freel, (c2003) podle tří přístupů:

1. **Ekonomický přístup**

Vytváření přidané hodnoty pomocí ekonomických vstupů a jiných aktivit.

2. **Psychologický přístup**

Hledá vlastnosti, které by typicky měly identifikovat úspěšného podnikatele – existence nebyla potvrzena, proto tento přístup čelil kritice (Srpová & Řehoř, 2010, s. 19).

3. **Sociálně-ekonomický přístup**

Jaké má okolní sociálně-ekonomické prostředí vliv.

Nejen teorii podnikání, ale všemu s podnikáním spojené, se v posledních desetiletích věnuje mnoho odborníků a literatury. Význam této oblasti a samotného pojmu podnikání se od 18. století značně vyvíjel a stále vyvíjí. To má za důsledek to, že neexistuje jedna jediná exaktní definice. Avšak dle Srpové a Řehoře (2010, s. 19), „bez nějakého definičního vymezení nelze budovat ani reprodukovat určitou soustavu poznatků. Proto se na základě výzkumu a prostřednictvím jakési konvence vykrytalizovaly tři základní pojetí podnikání, ke kterým se hlásí stále více autorů:“

1. **Podnikání jako proces (činnost)**

Se rozumí činnost, kterou se něčemu, zboží či službě, přidává na hodnotě.

2. **Podnikání jako přístup (metoda)**

Je pojetí spíše směřováno k vlastnostem, či chování člověka, případně organizace. V češtině se lze odkázat na slovo podnikavý, které Slovník současné češtiny – Lingea (c2016) definuje jako „projevující chuť, odvahu k uskutečnění něčeho; činorodý“.

3. **Podnikání jako hodnotová orientace**

Dle Srpové a Řehoře (2010, s. 20) podnikání jako hodnotová orientace „symbolicky bývá označován jako „podnikatelský duch“, což představuje

typickou strukturu hodnot a postojů, která má společenský a individuální rozměr“. U individuálního rozměru se myslí převážně způsob života jednotlivce, zatímco u společenského rozměru je bráno v potaz, jaký vliv má podnikání na společnost a obráceně, vliv společnosti na podnikání. To lze lehce ilustrovat obrovským rozdílem v přístupech k podnikání v různých režimech – komunismus, kapitalismus, nebo smíšený přístup například v dnešní Číně. Avšak i v jednotlivých státech s plně tržní ekonomikou lze vidět veliký rozdíl – například post komunistické země a USA.

1.1.1 Historie podnikání v Čechách

Není jasné, kdy poprvé se v Čechách začalo používat slovo podnikat, podnikání, nebo podnikatel. Jisté je, že se poměrně běžně používalo v 19. století. Například v mnoha spojeních se objevuje v tak zvaném „starém spolkovém zákoně“, neboli Císařském patentu z roku 1852. Několik zmínek, nebo spojení je i v Ottově naučném slovníku vydaném v roce 1893.

Základním historickým bodem v oblasti podnikání byl bezesporu živnostenský řád, který roku 1860 vydal císař František Josef I. a to na základě patentu, vydaného jím 20. prosince předešlého roku. To zlegalizovalo valnou většinu živností, s výjimkou některých koncesovaných, a začala éra svobodného podnikání. Jak uvádí Jaroněk (2013), byl tento živnostenský řád několikrát novelizován, po roce 1918 se stal platnou právní normou a tou vydržel až do roku 1965.

Právě zrušením tohoto živnostenského řádu došlo ke konci samostatného živnostenského podnikání v Československu. Přestože zrušení živnostenského řádu přišlo až roku 1965, v realitě bylo podnikání systematicky likvidováno již od roku 1945, kdy byl přijat, již silně ovlivněný komunisty, Košický vládní program. Následovaly první vlny znárodnování velikých podniků. Téměř veškeré soukromé podnikání a vlastnictví, přestože ústava z 9. května 1948 tvrdila něco jiného, začalo být tvrdě potíráno ihned po únorovém převratu v roce 1948, kdy se moci ujali komunisté. Nejdříve velké podniky s více jak 50 zaměstnanci, nedlouho poté i menší výrobní soukromé podniky byly, bez jakékoliv náhrady, znárodněny. Přestože se někteří živnostníci, přes všechny státní obstrukce, snažili vytrvat, na začátku 60. let již soukromý sektor prakticky neexistoval.

V listopadu 1989 došlo ke změně režimu, což se promítlo i do hospodářské oblasti, ve které bylo nutné najít správné mechanismy pro přechod z centrálně plánovaného na tržní hospodářství. Předešlých 40 let socialismu se ale výrazně promítlo a celá ekonomika, včetně všech stávajících podniků, tím byla výrazně poznamenána. Dle Synka (2006, s. 6-7) šlo hlavně o následující stigmata:

- **Celková byrokratizace ekonomiky**

Tvořiví podnikatelé, jak je definuje například Veber a Srpová (2008, s. 16), tak byli nahrazeni poslušnými byrokraty a všechny podniky napříč odvětvími byly organizovány podle stejných principů.

- **Centrální řízení vedlo ke schématickému vytváření velkých ekonomických celků**
Obrovské hospodářské jednotky s nepružným vertikálním řízením. Neexistovala možnost, že by se jakkoliv přizpůsobovaly a vyvíjely.
- **Vedoucí pracovníci byli vybíráni hlavně dle politických kritérií**
Posty, dnes známé jako manažerské, byly často obsazovány nezkušenými lidmi, kteří měli určitou politickou moc, dokázali se prosadit v komunistické straně, případně jejich největší expertíza byla „využívat systém“.
- **Vytváření nadbytečných kapacit v důsledku centrálního plánování a extenzivního rozvoje ekonomiky**
Důsledkem bylo zaměření se na velké investice, převážně do těžkého průmyslu, i když to ekonomicky nedávalo smysl. Dále pak scházely finanční zdroje na opravy a velké investiční celky rychle zastarávaly.
- **Zaměření se na východní blok a izolace hospodářství od zbytku světa vedla ke ztrátě konkurenceschopnosti**
Důsledkem bylo zaostávání v produktivitě, nepronikání jak technologií, tak například způsobů řízení lidí z rozvinutých západních zemí.
- **Gigantické redistribuční procesy mezi jednotlivými podniky, ale i celými odvětvími**
V důsledku centrálního plánování probíhala redistribuce a naprosto vytlačila jakékoliv racionální rozhodovací procesy.

Představitelé, kteří nastoupili do politických funkcí po Sametové revoluci, si uvědomovali nutnost reformovat současný stav. Nikdo ještě v tu dobu neměl s takovým přerodem ekonomik dlouhodobé zkušenosti, proto nebylo jednoduché vhodný proces vymyslet a uskutečnit. Reformace mohla proběhnout způsobem privatizace podniků a ponechání samotné organizační a procesní reformace jednotlivých společností na nových vlastnících, kteří by měli mít zájem na maximálně efektivním fungování. Nebo nejdříve reformovat samotné podniky a následně přistoupit k privatizaci.

Synek (2006, s. 7) uvádí, že „Vláda chápala od počátku privatizaci jako klíč k řešení sociálně ekonomických přeměn (transformace) v naší společnosti a restrukturalizaci podniků v jejich rámci.“ V transformaci ekonomiky tedy, mimo paralelně probíhajících procesů – daňová reforma, liberalizace cen, vytvoření podmínek směnitelnosti koruny, hrála prim privatizace (Synek, 2006, s. 7). Ta proběhla třemi základními formami:

- **Restituce**
Byly zaměřeny na návrat majetku těm, kterým byl komunisty znárodněn.
- **Malá kupónová privatizace**
Týkala se hlavně malých provozoven a živností.
- **Velká kupónová privatizace**
Vybrané (většina) velkých státních podniků.

Co se týče privatizací, tak každý občan obdržel kupónovou knížku a následně mohl buď usilovat o konkrétní akcie, nebo knížku svěřil některému z investičních fondů, které tu vznikaly. Problém byl, že pro většinu obyvatel ČR bylo investování a jakékoliv mechanismy tržní ekonomiky naprostou neznámou. Z toho těžily fondy, kterým byla svěřena většina kupónových knížek a také velké množství podvodníků. Nicméně tato první vlna nepřinesla kýžený výsledek, a to restrukturalizaci jednotlivých společností.

„Ukázalo se, že někteří noví vlastníci nakupující, resp. spravující akcie firem, nemají zájem na jejich rozvoji a trvalé prosperitě, ale na výhodném prodeji akcií třetím osobám nebo institucím. Teprve relativně stabilní vlastníci (akcionáři), hodlající přistupovat k podnikům z pozice dlouhodobého vlastníka, jsou nuceni zajistit restrukturalizaci firem, což je intelektuálně, manažersky, technicky i sociálně velmi náročný proces“ (Synek, 2006, s. 8).

Posledním výrazným milníkem v českém hospodářství, potažmo podnikání, byl vstup České republiky do Evropské unie. Vstup na jednotný evropský trh sice zvýšil možnosti pro české podnikatele a umožnil jim se lépe a snadněji prosazovat v zahraničí. Ale na druhou stranu to vedlo k dalšímu zesílení konkurenčního prostředí, které nutí zdejší podnikatele pracovat na své konkurenceschopnosti a je obrovským rozdílem k ochranářské politice, která zde byla praktikována před rokem 1990.

Jak bylo nastíněno v odstavcích výše, Česká republika byla a stále je v oblasti podnikání velice ovlivněna, tak jako každý postkomunistický stát, druhou půlkou 20. století. Jedním z hlavních znaků podnikání je soukromé vlastnictví a spoléhání se hlavně sám na sebe a své schopnosti. Současný zákon o obchodních korporacích podnikání nedefinuje, ale starý obchodní zákoník definoval podnikání jako „soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku“ (Businesscenter.cz, c1998-2016). V období, kdy zde vládl socialismus, byly právě tyto prvky maximálně neuznávány, haněny a lidé s těmito sklony státem často perzekvováni. Jednak z tohoto důvodu, a dále kvůli divokým 90. létům, kdy se zde prosazovala spousta spekulantů, pochybných podnikatelů a podvodníků, je v Čechách stále na podnikatele často nahlíženo s určitým despektem.

1.1.2 Podnikatel

Nový občanský zákon definuje pojem „podnikatel“ dle Kurzy.cz (c2000-2016) následovně:

„§ 420

(1) Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.

(2) Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.

§ 421

(1) Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.

(2) Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.“

Pojem podnikatel je potřeba definovat i z jiného hlediska, než je legislativní. Více se zaměřit na charakteristické rysy, které podnikatele vystihují. Veber a Srpová (2008, s. 16) i uvádějí řadu společných rysů podnikatele dle několika definic, které se vymykají pojetí legislativnímu:

- Umění nacházet příležitosti, vytyčovat nové cíle
- Zabezpečení finančních prostředků nezbytných k podnikání
- Schopnost organizovat podnikatelské aktivity (rozumět předmětu podnikání)
- Podstupování rizika
- Sebedůvěra, vytrvalost, dlouhodobé nasazení, učit se zkušeností apod.

Synek (2006, s. 4-5) definuje podnikatele z pohledu osobnostních rysů jako člověka, „který je nositelem a tvůrcem inovací, změn, velmi silně motivovaný k využívání podnikového, lidského i technického, potenciálu. Podstatným rysem jeho osobnosti je tvořivost, schopnost přicházet s novými myšlenkami, využívat příležitosti nebo je dokonce vytvářet“.

Přestože definic je veliké množství, obsah výše zmíněných definic obsahuje všechny zásadní rysy, které se podnikatelům obecně napříč literaturou přisuzují. Dalším důležitým pojmem, se kterým pracují prakticky všichni autoři, je podnikatelské riziko. Veber a Srpová (2008, s. 18) definují podnikatelské riziko [entrepreneurial risk] následovně. „Výklad tohoto pojmu souvisí s rozhodováním podnikatele, které se týká různých podnikatelských aktivit. Většina rozhodování zaměřených zejména do budoucnosti vychází z určitých předpokladů, které se mohou a nemusí naplnit.“ Podnikatelské riziko je jedním ze zásadních rysů, které odlišují podnikatele a zaměstnance. Premium podnikatelů, že jsou „svými vlastními pány“ a sami si rozhodují je právě negativně kompenzováno rizikem, že jim nikdo nic negarantuje a nemají takové opory v legislativě jako zaměstnanci, kteří na určité jistoty, minimálně na území Evropy sázet mohou.

1.2 Private Equity

Českým ekvivalentem, a prakticky i doslovným překladem, Private Equity je vlastní kapitál. Stejně jako spousta dalších slovíček používaných v byznysu se však překlad tohoto odvětví používá pouze velice výjimečně a nejčastěji, i ve formální komunikaci, lze narazit pouze na „Private Equity“, případně na zkratku „PE“. Proto i v rámci této práce je používán výraz anglický.

Dle definice Talmor a Vasvari (2011, s. 4) se Private Equity nazývá ta oblast investování a správy peněz [asset management], kde se investuje do cenných papírů (akcií) společností, které obvykle nejsou veřejně obchodovány na burze.

Kocis (c2009, s. 5) definuje termín Private Equity jako vlastnění čistého jmění - ekvity [equity] ve společnosti, která je soukromá [private], což vede k očividnému spojení Private Equity, neboli vlastní kapitál. Je běžné používat tento termín jako popis název celého odvětví, nazývaného „skupování podílů“ ve firmách [buyouts]. Kocis (c2009, s. 5) dále dělí tento svět na dvě části – rizikový kapitál [Venture Capital], jehož popis vychází ze samotného názvu a na zbytek patřící pod PE a současně mimo venture capital, včetně samotných nákupů společností či mezaninového financování¹ – podnikové finance [Corporate Finance]. Termín Corporate Finance se většinou nepřekládá, jeho význam zahrnuje právě veškeré služby v oblasti investic a různé doplňkové služby jako například – oceňování společností, poradenství v oblasti fúzí a akvizic [M&A – Mergers and Acquisitions], restrukturalizace a další.

Podle Meyer a Mathonet (c2005, s. 9) v širokém pojetí „private equity“ značí cenné papíry [security], které nejsou registrovány² ani veřejně obchodovány na burze. Bance (2004) definuje private equity jako „investování do cenných papírů skrze proces vyjednávání“, přičemž zdůrazňuje, že následující procesy jsou nestandardizované.

PE investice jsou zpravidla prováděny skrze specializované institucionalizované fondy, které mají předem specifikovanou strategii a svůj investiční horizont. Je to z důvodů, že klasické private equity fondy získávají finanční prostředky od různých investorů, ať už soukromých nebo institucionálních, a ti při rozhodování, zda do daného fondu budou investovat, potřebují určitá kritéria, dle kterých se rozhodují. V USA se od ostatních fondů liší i tím, že nejsou nijak registrovány a nepodléhají tak větší kontrole a regulaci (Meyer & Mathonet, c2005).

Tyto fondy jsou zpravidla spravovány private equity firmami [private equity firms]. Není výjimkou, že jednotlivé PE firmy řídí několik takových fondů. Hlavní důvody pro to, mít více fondů pod jednou zastřešující firmou jsou následující:

- Různá investiční kritéria

¹ Forma úvěrového instrumentu, který vyplňuje mezeru mezi vlastním kapitálem a klasickým bankovním úvěrem, nebývá zpravidla jištěn aktivy, ani osobním ručením akcionářů. Z toho důvodu bývá výrazně dražší než bankovní dluh.

² Zde mají na mysli konkrétně americký trh a legislativní prostředí.

- Různý investiční horizont
- Vyčerpání peněz ve fondu a dostatek příležitostí na trhu pro další investice
- Rozložení rizika pro investory napříč jednotlivými fondy

Venture capital funds se dnes označují fondy, které zpravidla investují do začínajících společností neboli startupů [start-up]. Jejich organizační uspořádání, struktura vyplácení odměn a poplatků a investiční horizont, který je u úspěšných investic zpravidla mezi 3 a 7 lety, jsou ale velice podobné jako u PE fondů (Talmor & Vasvari, 2011, s. 4).

Jedním z hlavních rozdílů, kterým se private equity fondy liší od dalších fondů spravujících peníze, například penzijních, podílových či hedge fondů³ je investice pouze do firem, které nejsou obchodovány veřejně. Důvod je ten, že se manažeři PE fondů snaží daleko více ovlivňovat společnosti, do kterých investují. V tomto přístupu je vyšší riziko, ale to je vyváženo vyšší rentabilitou investic (IRR)⁴, na kterou manažeři a správci PE fondů cílí.

V této práci se s pojmem private equity pracuje jako s označením odvětví, jež spravuje peníze svých akcionářů a investuje je do nákupu podílů v různých společnostech, případně do svých vlastních investičních projektů. Private equity fond potom značí jeden takový subjekt. Stejně tak se neuvažuje venture capital jako podmnožina private equity, ale jsou brány jako dvě lehce rozdílné odvětví, venture capital fond jako specializovaný fond rizikového kapitálu, který se soustředí do investic startupů a začínajících společností, zatímco private equity fond uvažujeme tak, že převážně investuje do větších, již zavedených společností.

Je důležité upozornit, že takovéto striktní dělení odpovídá hlavně velkým fondům v USA nebo západní Evropě. V ČR i dnes není v praxi tak jasná linie, obzvláště u private equity, kdy zde působí velké množství subjektů, které investují soukromý kapitál, ale nelze je kategorizovat tak, že by investovali pouze do větších zavedených firem.

1.2.1 Historie private equity

Podle Cendrowski, Petro, Martin, a Wadecki (c2012, s. 29) můžeme různé elementy private equity najít v průběhu celé historie, nicméně první konkrétní prvky lze datovat do 19. století v USA, kdy docházelo k soukromému financování tohoto typu v textilním

³ **Penzijní fondy** [Pension Funds] nabízejí penzijní plány (spoření) a přijímají vklady zaměstnavatelů, odborů, či jiných organizací. V mnoha, hlavně anglosaských, zemích jsou největšími hráči na trhu investic. **Podílové fondy** [Mutual Funds] jsou investiční nástroje bez právního statusu. Využívají je investiční společnosti pro investování na finančních trzích, peníze do nich investují přes nákup podílových listů různé typy investorů, od malých začátečníků po velké profesionální investory. Typicky se přes podílové fondy investuje na delší dobu (v řádech let).

Hedge fondy [Hedge Funds] jsou fondy, které podléhají minimálním regulacím a typicky cílí na vysoké zisky, proto využívají rozličné investiční strategie a často investují s vysokým rizikem.

⁴ **IRR – Vnitřní výnosové procento** [Internal Rate of Return] udává relativní výnosnost projektu, během jeho celého životního cyklu neboli je to taková hodnota, kterou když použijeme jako diskontní sazbu, tak se čistá současná hodnota (NPV) daného projektu rovná 0.

odvětví a stavbě železnic. Na sklonku první světové války se na scénu dostal venture kapitál, kdy byl, za pomoci federální vlády, 5. dubna 1918 založen The War Finance Corporation, který následně zajišťoval a poskytoval kapitál pro strategicky důležité vojenské odvětví. Po 1. světové válce pokračoval ve své činnosti, a to hlavně v zemědělství a při stavbě železnice. Na podobném principu fungoval i v roce 1932 založený the Reconstruction Finance Corporation, který se zaměřil na poskytování kapitálu podnikům zasaženým Velkou hospodářskou krizí (Cendrowski, Petro, Martin, & Wadecki, c2012, s. 30).

Obecně veškerý důležitý vývoj na poli private equity i venture kapitálu se odehrál převážně právě ve Spojených státech amerických, proto se dále v historickém vývoji věnuje tato práce, není-li poznamenáno jinak, tamnímu vývoji. Zbytek světa, hlavně tedy Evropa a Austrálie, tento vývoj s určitým zpožděním následovaly, i když většinou v menších objemech, co se týče počtu i velikosti transakcí.

Podle Talmor a Vasvari (2011, s. 5) byly opravdovým začátkem odvětví private equity, v dnes vnímaném smyslu, 30. a 40. léta, kdy se začali objevovat první andělští investoři [Angel Investors]⁵. Těmi v tu dobu byly velmi bohaté rodiny – Vanderbilts, Rockefellers a Bessemers, kteří poskytovali kapitál soukromým společnostem. American Research & Development Corporation a H. Whitney & Company, první dvě společnosti, zaměřené na venture kapitál, byly založeny v roce 1946.

V následujících dekádách se odvětví PE pomalu rozvíjelo, nicméně zde ještě nebyla určitá profesionalita z hlediska investování a správy portfoliových společností. To se začalo měnit v roce 1958, kdy americká vláda schválila zákon zvaný Small Business Investment Act. Tento zákon umožnil stvoření Small Business Investment Company Program neboli malé investiční společnosti dostaly licence, které jim umožňovaly půjčovat si peníze z federálních fondů a následně je poskytnout malým rostoucím společnostem, které nedosáhly na bankovní financování (Talmor & Vasvari, 2011, s. 5). Tím se uzavřela jistá mezera v možnostech získávání kapitálu pro malé společnosti a umožnilo to jak růst daných společností, tak těch investičních, které profitovaly z eventuálních IPO⁶. V tomto období, přesněji v 60. letech, vznikly „Limited Liability Partnerships“⁷, které umožnily velkým společnostem investovat kapitál do private equity a venture fondů. Nastavilo to základní princip, fungující prakticky až do dnes.

⁵ **Andělský investor** [Angel Investor] je soukromá osoba, která poskytuje svůj vlastní kapitál soukromé společnosti. Dnes se tyto investice provádějí v úplně počáteční fázi společnosti, kdy je riziko neúspěchu vysoké i pro venture kapitálové fondy.

⁶ **IPO – první veřejný úpis akcií** [Initial Public Offering] je proces, kdy společnost poprvé vstupuje na burzu a probíhá nabídka jejích akcií veřejnosti

⁷ **Sdružení s ručením omezeným** [Limited Liability Partnership] je něco mezi společností s ručením omezeným a veřejnou obchodní společností, které zachovává výhody omezeného ručení společně se zdaněním až na úrovni členů sdružení.

Správcovské společnosti si mohly ponechat tzv. „Management Fee“⁸ a zbylé peníze investovat do soukromých společností (Talmor & Vasvari, 2011, s. 5).

Obecně hlavním cílem PE firem je dovést nějakou ze svých portfoliových společností do IPO, kde se dají očekávat největší výnosy z dané investice. Zatímco 60. léta byla v tomto ohledu býčím trhem, v 70. letech přišlo značné ochlazení a propad celé burzy. Společně s legislativními problémy to vedlo k propadu celého odvětví.

Na to zareagovali státní představitelé, nejdříve byla uvolněna regulace penzijních fondů v roce 1979, ty tak mohly snadněji investovat spravované peníze. Dalším krokem byl zásah do daňové soustavy, kdy Kongres nejdříve snížil maximální hranici daně z kapitálových výnosů ze 49,8 % na 28 % a následně byl v roce 1981 vydán zákon známý jako „the Tax Act“, který tuto hranici ustanovil na maximálně 20 %. To mělo za následek výrazně lepší výnosy pro všechny investory, a společně s objemem peněz, které proudily z penzijních fondů a IPO velice úspěšných společností⁹ na přelomu 70. a 80. let, výrazně oživilo celé private equity odvětví (Cendrowski, Petro, Martin, & Wadecki, 2012, s. 31-32).

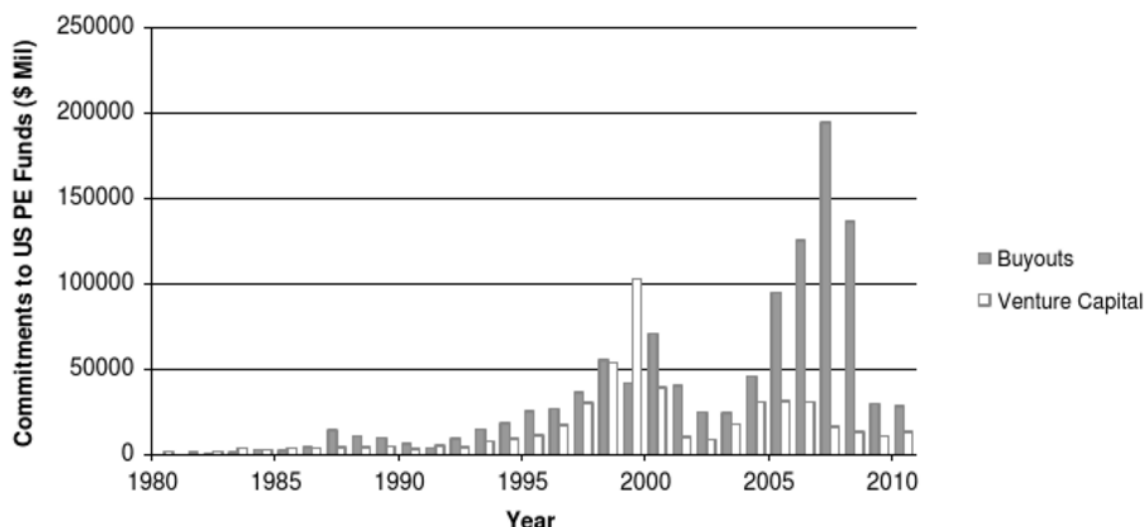
Postupné ožívání celého PE se výrazně začalo projevovat v druhé polovině 80. let. PE firmy čím dál tím více využívaly tak zvané LBO¹⁰, to jim umožnilo nepřímý úměrný růst vzhledem k nárůstu spravovaných peněz. Některé společnosti se staly tak velkými, že byly zaznamenány širokou veřejností, nicméně přijímány byly veskrze negativně. Důvodem byly hlavně již zmíněné LBO, kdy veřejnost nebrala veliké zadlužení jako pozitivní věc a dále nákupy nových firem byly často brány stávajícím managementem jako nepřátelské. Přes to všechno, jak je vidět na obrázku 1, pro PE fondy to byl teprve začátek výrazného rozmachu.

⁸ **Správcovský poplatek** [Management Fee] je většinou nějaké procento z celkové investice, které slouží jako poplatek investiční společnosti za správu svěřených prostředků.

⁹ Jednalo se o například o Apple Computers, Genentech nebo Federal Express

¹⁰ **LBO – zadlužený výkup** [Leveraged Buyout] je překlad, který se nicméně v praxi moc nevyužívá, znamená to takový nákup společnosti, který je z větší části financovaný bankovním dluhem.

Obrázek 1: Vývoj investovaného kapitálu do PE v USA v letech 1980–2010



zdroj: Cendrowski, Petro, Martin, & Wadecki, (c2012 s. 32)

Přelom 80. a 90. let a první polovina 90. byla provázena poklesem výnosnosti investovaného kapitálu do fondů, nejdříve byly zasaženy VC fondy, „poté podobný pokles zasáhl i „buyout“ fondy, kde průměrná pětiletá výnosnost ve výši 35 % mezi lety 1985 a 1989 klesla na 13 % v období 1989 až 1993“ (Cendrowski, Petro, Martin, & Wadecki, c2012, s. 33). Jak je vidět z obrázku 1, pokles výnosnosti se promítl i do výše investovaného kapitálu – fungující fondy měly problém, aby vůbec byly naplněny závazky na investice a nové fondy prakticky nebyly schopny investory sehnat.

Obecně lze říct a je to i vidět na obrázku 1, že odvětví private equity je cyklické. Podle Talmor a Vasvari (2011, s. 6) existují dvě hlavní proměnné, dle kterých se odvíjí, zda je PE v konjunktře, nebo recesi a to jsou – výnosnost v minulých obdobích a výše úrokových sazeb. Tyto výkyvy bývají poměrně výrazné. Silná korelace mezi výnosností a objemem investic do PE je vidět i při porovnání obrázku 1 a obrázku 2. Kauzalita je, jak bylo zmíněno výše, jasná – příčinou je výnosnost a následkem potom objem investovaného kapitálu do PE.

90. léta byla období obrovského růstu, obzvláště potom druhá polovina, která se nesla ve znamení takzvaného „dot-com boom“¹¹. Rozmach internetu a jeho šíření mezi běžné lidi znamenal raketový růst v hodnotě internetových společností. Tento trend, kterému přispěla i rostoucí ekonomika, kopírovalo i odvětví private equity. Rok 2000 je v investičních kruzích znám jako prasknutí „dot-com bubliny“¹². Vzhledem k charakteru

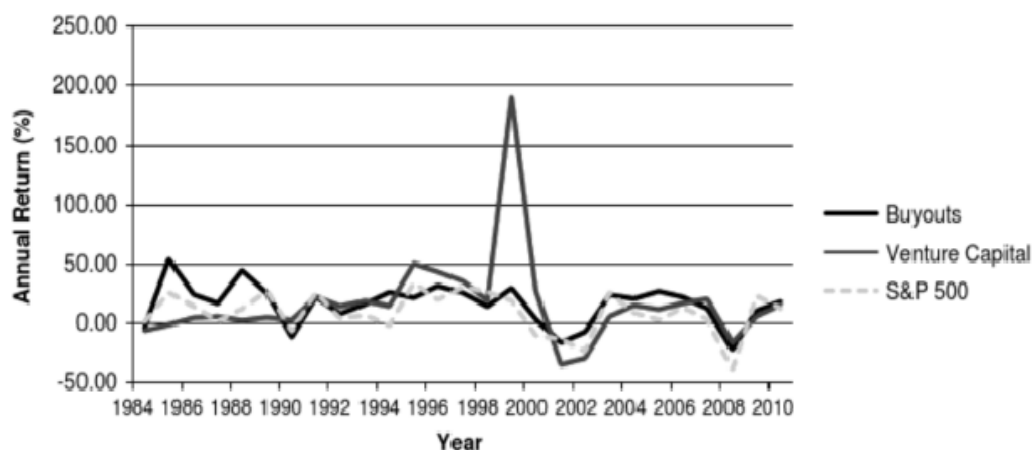
¹¹ **Dot-com** odkazuje na „com“, neboli nejrozšířenější doménu na světě. Období zhruba mezi roky 1995–2000 se neslo v duchu obrovského rozmachu internetových společností.

Boom znamená v překladu „výrazný růst“ či „vzestup“ a v dnešní hovorové češtině se běžně používá tento výraz

¹² **Dot-com bublina** [bubble] – internetové společnosti byly výrazně nadhodnoceny – jejich cena byla nereálně nafouknutá jako bublina.

trhu internetových společností – nové rychle rostoucí odvětví, to byly hlavně venture capital fondy, které zde byly aktivní. Dobře to ilustruje obrázek 1, jenž ukazuje, že rok 2000 byl jediným, od 80. let, kdy bylo více investováno do venture kapitálu než do klasických PE fondů. V tomto případě na to zásadní vliv měl IPO a obecně výnosy venture kapitálu, které těsně předcházely prasknutí bubliny. To je dobře vidět z obrázku 2 a z neskutečného nárůstu ročních výnosů na konci 90. let.

Obrázek 2: Vývoj ročních výnosností v PE v USA v letech 1985 – 2010



zdroj: Cendrowski, Petro, Martin, & Wadecki, (c2012 s. 33)

Klasické PE zaměřené na zralejší společnosti bylo zasaženo prasknutím „dot-com bubble“ o rok později sekundárně. A to hlavně přes sektor telekomunikačních společností, který utrpěl silný zásah zhroucením internetových společností, a ve kterém byly PE fondy silně zainvestovány.

Tato událost rozdělila podobný vývoj velikosti (výše investovaných peněz) VC fondů a PE fondů, jak je vidět z obrázku 1. Private equity fondy byly splasknutím dot-com bubliny paralyzovány zhruba do roku 2004. Následně se nejen vzpamatovaly, ale přišel i prudký růst. Zásadním motorem růstu v předešlé dekádě byly nízké úrokové sazby, investoři tak hledali více než dříve jiné způsoby, kam umístit svůj kapitál, než do klasických bank. Podle Talmor a Vasvari (2011, s. 6) byla primárním faktorem obrovského růstu PE v letech 2004 až 2007 dostupnost bankovního financování, konkrétně syndikovaných úvěrů¹³. Banky půjčovaly mnohem více peněz za lepších

¹³ **Syndikovaný úvěr** je úvěr poskytovaný několika bankami najednou, přičemž všechny mají stejné podmínky – jedna banka je brána jako vedoucí a spravuje úvěr, což je pro dlužníka výhodnější, že se nemusí starat o několik úvěrů. Banky takto dělí své riziko, obzvláště u nadstandardně velikých úvěrů.

podmínek než kdy dříve, zároveň přišly s novými úvěrovými instrumenty jako je například „Collateralized Loan Obligation“¹⁴.

Úspěšnost PE ovšem není měřena výší investic, ale hlavně výnosy, které jsou schopny realizovat pro své investory. To u fondů zaměřených na prodeje velkých zavedených společností znamená hlavně úspěšné IPO, kde se zpravidla realizuje největší zisk pro stávající investory. Proto když v roce 2008, hlavně kvůli trhu hypoték v USA, přišla finanční krize, která přerostla do globální recese a způsobila obrovský propad¹⁵ a zamrznutí kapitálových trhů, promítlo se to tak výrazně i do private equity odvětví. Investoři najednou nebyli ochotni akceptovat vysoké valuace při IPO, obecně počet IPO výrazně poklesl, a fondy nebyly schopny realizovat zisky.

Světová krize se private equity významně projevila, v následujících letech se dle Talmor a Vasvari (2011, s. 7-8) změnily hlavně následující prvky:

- **Dluh se stal špatně dostupným a drahým instrumentem**
Velká změna ze strany bank a jejich financování, které bylo v uplynulém období motorem celého odvětví. Dluhy se staly méně dostupnými a výrazně dražšími.
- **Při nových akvizicích používali fondy výrazně méně dluhového financování**
S nedostatkem bankovního financování musely fondy při nových akvizicích zapojovat výrazně více vlastního kapitálu. V roce 2009 stoupl průměrně podíl vlastního kapitálu na 52 % z celkové výše kupní ceny akvizice, což byl nejvyšší podíl nejméně od roku 1997.
- **Výše akvizic poklesla**
Nominální výše jednotlivých obchodů výrazně poklesla, což mělo za následek trend, kdy byla spousta veřejně obchodovaných společností stažena z trhu a změněna na společnosti soukromé.

¹⁴ **Zajištěná dluhová obligace** [Collateralized Loan Obligation] je finanční instrument vytvořený za účelem přenosu kreditního rizika portfolia podkladových aktiv do jiných finančních instrumentů a na jiné subjekty.

¹⁵ Meziroční propad mezi březnem 2008 a březnem 2009 indexu S&P 500 byl přes 50%

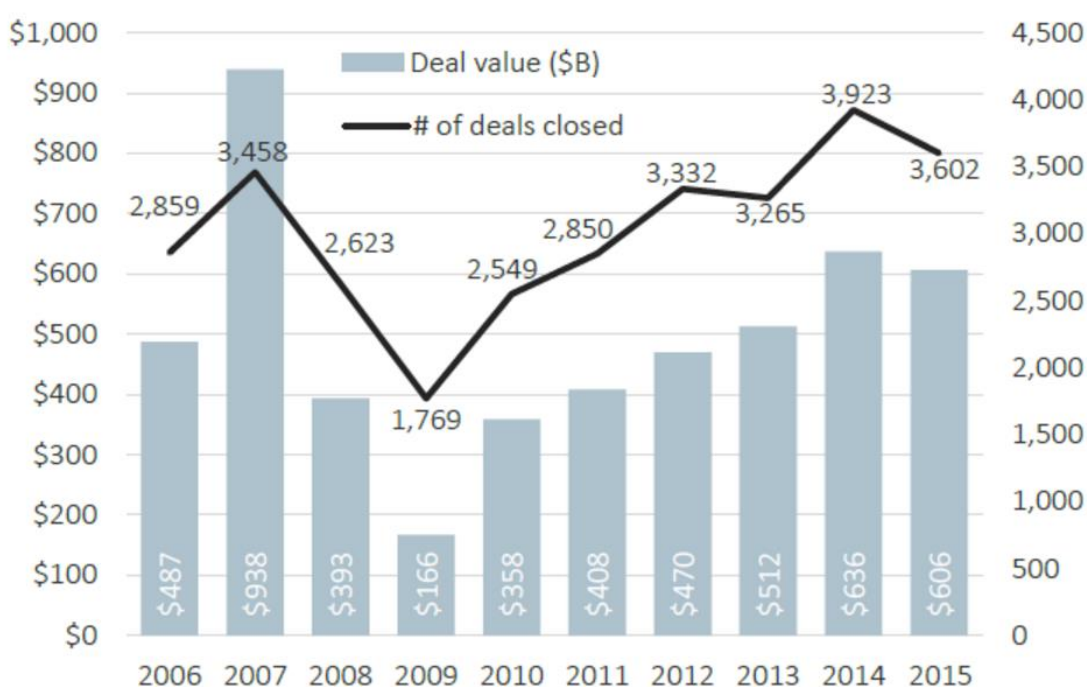
- **Změna zaměření PE fondů**

PE firmy se zaměřily na odprodej okrajových částí byznysů jejich portfoliových společností, případně celých firem, které nepasovaly do jejich hlavního zaměření. Více než jindy zaměřily na investování na mezinárodních rozvíjejících se trzích a také začaly investovat společně se strategickými partnery formou minoritních podílů.

- **Výrazně poklesla výše investovaného kapitálu do PE**

Jak je vidět z obrázku 1 fondy zažily největší propad v dějinách, co se týče nově vloženého kapitálu, stejně jako počtu jednotlivých obchodů i celkového objemu hodnoty zobchodovaných společností – ilustrováno na obrázku 3.

Obrázek 3: Aktivita na trhu PE v USA mezi 2006 až 2015



Zdroj: *The current state of U.S. private equity in 10 charts, 2016*

Jak je vidět na obrázku č. 3, tak se trh private equity začal od roku 2010 zvedat. Přestože tento trend vydržel až do roku 2014, maximum z předkrizového období se nepřiblížil. Jak investoři, tak samotní manažeři PE firem zůstávají opatrnější, a i přes neustálý růst světových burz a poměrně nízkých úrokových sazeb se v roce 2015 aktivita na trhu PE snížila a stejně tak rok 2016 se předpokládá, že nevyrovná po krizové maximum z roku 2014. Je důležité poznamenat, že obrázek 3 zahrnuje kompletní odvětví private equity, jak ho definují americké zdroje, tedy „buyout funds“ i „venture capital funds“.

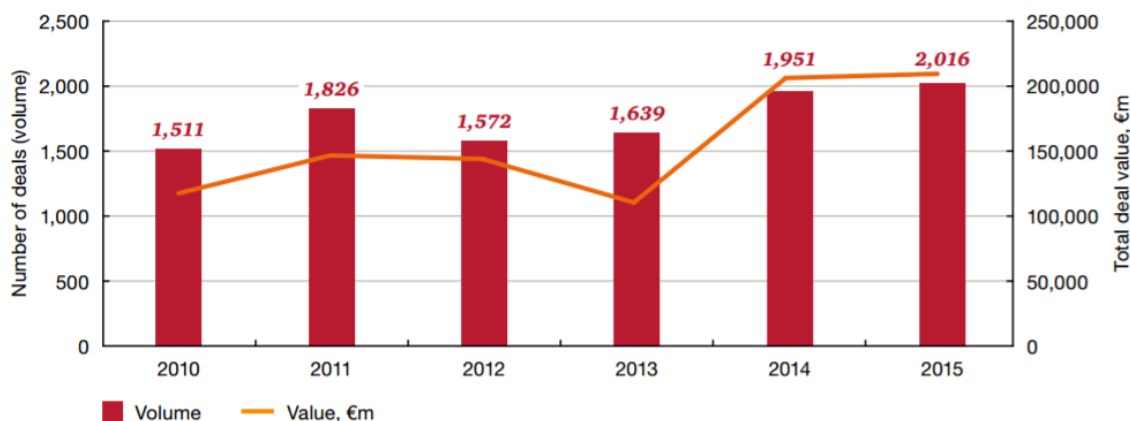
1.2.2 Private Equity mimo USA

Jak bylo zmíněno při vysvětlení, proč se při výčtu historie private equity tato práce zaměřuje na americký trh, tak je to proto, že právě USA v tomto odvětví „tvoří trh a celou historii“. Všechny hlavní trendy, postupy a přístupy v PE se prakticky zrodily v USA a následně se rozšířily do zbytku světa. S lehkým zjednodušením se dá říct, že veškerý vývoj, pouze v „menších číslech a menších objemech“ se postupně rozšířil z Ameriky i do zbytku světa.

Následující 2 obrázky – 4 a 5, zahrnují, stejně jako obrázek předchozí, oba dva typy fondů, jak ty zaměřené na nákup společností v pokročilejší fázi (buyout funds), tak fondy rizikového kapitálu (VC funds).

Evropa neprodělala tak zřejmou obnovu v po krizových letech, nicméně i zde proběhl postupný nárůst aktivity a objemů na trhu, který na rozdíl od USA neměl svůj vrchol v roce 2014, ale rostl i v roce 2015 a stejný vývoj se očekává v roce letošním. Vývoj mezi rok 2010 až 2015 je vidět na obrázku 4.

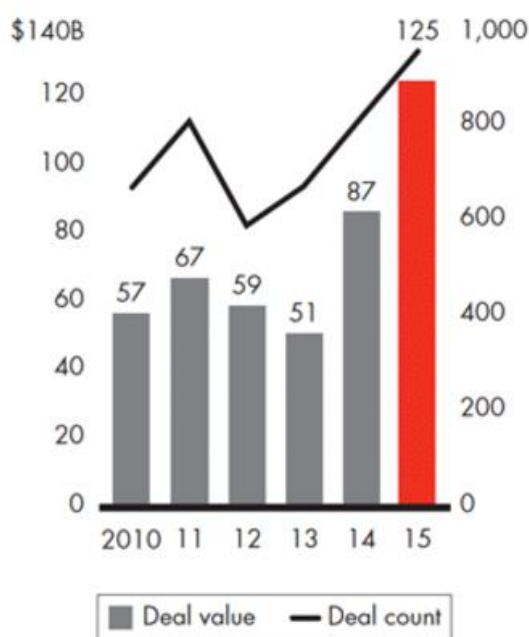
Obrázek 4: Vývoj aktivity PE v Evropě v letech 2010 až 2015



zdroj: Private Equity Trend Report 2016

Jak je vidět na obrázku 5, trh v Asii a Austrálii prošel od roku 2010 podobným vývojem jako Evropa. Pouze poslední 2 roky zde byl zaznamenán ještě výraznější růst, který hlavně v roce 2015 dosáhl rekordních čísel. Důvodů takového růstu je několik, mezi hlavní patří například privatizace některých společností v Číně, fakt, že růst ekonomiky místních zemí je vyšší, než v USA či Evropě, nebo růst internetových společností, které překonaly období krize: (“Asia-Pacific Private Equity Report 2016”, 2016).

Obrázek 5: Vývoj PE aktivity na Asijsko-pacifickém trhu v letech 2010 až 2015



Zdroj: Asia-Pacific Private Equity Report 2016

Otázkou zůstává, jestli bude zdejší private equity trh schopen v nastoleném růstu pokračovat, i když ekonomiky zemí v regionu nebudou růst takovým tempem, jako v uplynulých letech.

1.2.3 Private Equity v České republice

V České republice působí několik PE fondů. Většina z nich je však buď zahraničním fondem, dceřinou společností nějakého zahraničního fondu, nebo minimálně registrována v zahraničí, přestože se jedná o český kapitál, který daný fond spravuje. Zásadním problémem PE a VC fondů, registrovaných v České republice, je nefunkční legislativa.

„Zdrojem financí pro PE/VC fondy jsou především penzijní fondy, pojišťovny, banky, fondy fondů a státní agentury. V České republice je účast penzijních fondů a pojišťoven na investování formou PE/VC legislativně značně omezena. Zatímco velké regionální fondy private equity si financování u zahraničních institucí najdou, menší domácí fondy zaměřené na venture kapitál jsou pro takové investory příliš malé a tedy nezajímavé. Domácí zdroje pro tyto fondy pak chybí. Dalším důvodem jsou legislativní překážky, které brání vzniku a fungování fondů PE/VC na území České republiky. V České republice se ale stále setkáváme především s fondy, které mají sídlo v jiné zemi a byly založeny dle jiné legislativy“ („Aktuální data / statistiky PE/VC - CVCA.cz“, c2010).

Obecně lze konstatovat, že v ČR trh private equity není nijak rozvinutý, klasických fondů zde moc neoperuje. Jako PE firmy se zde označují i různé malé investiční butiky, které

zpravidla spravují peníze jednotlivců, či menších skupin soukromých investorů. Mezi ně lze zařadit například i jeden z největších investičních subjektů na českém trhu společnost Penta Investments. Přestože o Penta Investments nelze v českých, ani alespoň středoevropských, měřítkách mluvit jako o malé investiční firmě, tak klasickým PE fondem, jak je brán v mezinárodním chápání, také není. „V roce 2005 Penta vytvořila strukturu standardní private equity firmy. Od klasického private equity fondu ji nadále odlišuje fakt, že investuje pouze fond svých 5 partnerů, a ne peníze institucionálních investorů“ (Penta Investments, c2008-2016).

Výše uvedené fakty ozřejmují, společně s velikostí ČR, proč, jak je vidět na obrázku 6, je zde na trhu PE tak malá aktivita.

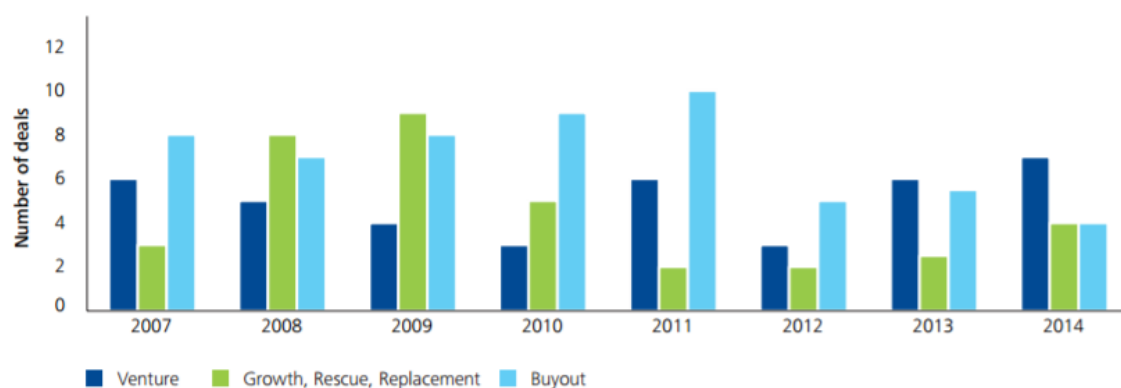
Obrázek 6: Vývoj aktivity na PE trhu v ČR mezi roky 2007 až 2014



Zdroj: CVCA Private Equity Report Summary of deal activity in 2014

Co se týče vývoje, tak nejsou grafy na obrázcích 6 a 7 tak průkazné, neboť vzhledem k objemům obchodů na trhu je lehké cokoliv ovlivnit několika většími transakcemi. Nicméně rekordní rok 2009 odpovídá světovému vývoji, kdy do ČR krize dorazila až o více než o rok později.

Obrázek 7: Vývoj investic dle fáze zaměření na trhu PE v ČR mezi roky 2007 až 2014



Zdroj: CVCA Private Equity Report Summary of deal activity in 2014

Jak bylo zmíněno výše, obrázek č. 7 dobře ilustruje, jak málo aktivní trh private equity v České republice je.

1.3 Právní forma podnikání

Člověk, jenž chce podnikat, musí splňovat několik obecných podmínek, těmi jsou:

- být starší 18ti let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost.

Každý podnikající subjekt musí být zaregistrovaný a mít zvolenou právní formu. První zásadní dělení je při rozhodování, zda bude podnikatel podnikat jako fyzická, či právnická osoba.

V případě fyzické osoby jde o takzvané živnostenské podnikání, které upravuje Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů. „Zákon stanovuje druhy živností (živnosti koncesované, živnosti ohlašovací – řemeslné, vázané a volné); co je a není živností, dále podmínky pro provozování živností (odborná způsobilost); rozsah živnostenského oprávnění; dále náležitosti spojené s vydáním živnostenského listu/koncesní listiny a jejich centrální evidenci“ („Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů“, c1997-2016). Podnikání právnických osob je upravováno zákonem č. 90/2012 Sb, o obchodních korporacích.

Každá forma podnikání, ať už na úrovni právnická versus fyzická osoba, nebo konkrétní výběr typu právnické osoby má své výhody a nevýhody. Při volbě je důležité si uvědomit jednak všechny mandatorní náležitosti jednotlivých forem, jednak to, jakým stylem chceme podnikání vést a v blízké budoucnosti rozvíjet. Veber a Srpová (2008, s. 75) uvádějí následující skutečnosti, které doporučují zvážit při volbě konkrétní formy:

- „Počet osob potřebných k založení – chci podnikat samostatně nebo uvažuji o dalších společnících,
- obtížnost založení – potřebné formální náležitosti, výdaje spojené se založením,
- míru právní regulace činností – nejvíce v akciové společnosti, nejméně u samostatných fyzických osob,
- zastupování podnikatelského subjektu navenek, případně vytvářené orgány společnosti,
- ručení podnikatele za závazky vzniklé podnikatelskou činností.“

Dále doporučují zvážit i další aspekty:

- rozsah plánovaných podnikatelských aktivit
- obor činnosti
- míru vlastní angažovanosti a odpovědnosti
- míru zdanění vytvořeného zisku
- povinný audit účetní závěrky v obchodním rejstříku
- flexibilitu právní formy a obtížnost případné transformace na jinou právní formu.

Fyzická osoba podnikající na základě živnostenského, nebo jiného oprávnění

Podnikání fyzických osob se dělí na 2 základní kategorie – živnosti ohlašovací a koncesované. Živnosti ohlašovací se dále dělí do dalších 3 podkategorií:

- **Řemeslné živnosti**

„Pro jejich získání a provozování je podmínkou výuční list, nebo maturita v oboru, nebo diplom v oboru, nebí šestiletá praxe v oboru“ (Srpová a kol., 2010, s. 67).

- **Vázané živnosti**

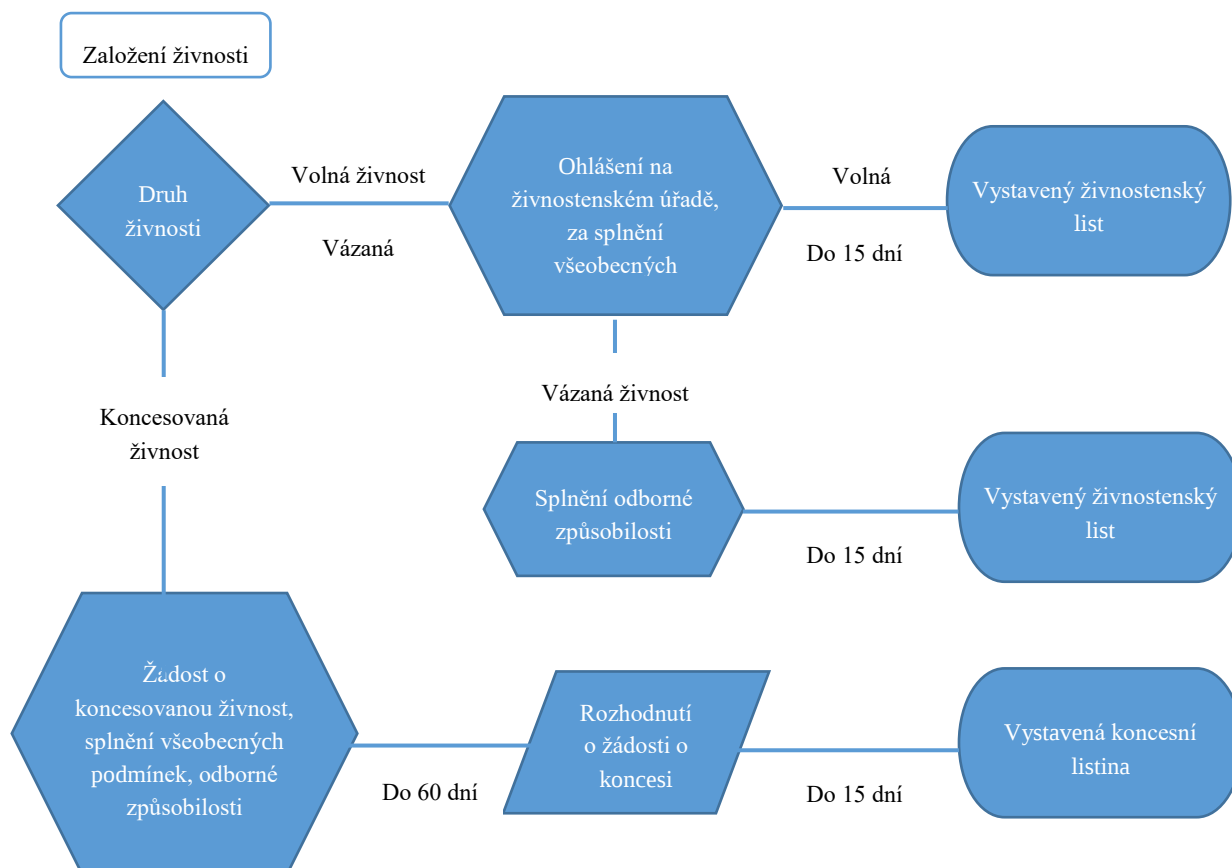
Dle živnostenského zákona je nutno splnit náležitosti, aby byl člověk způsobilý pro jejich provozování.

- **Volné živnosti**

Tyto lze začít provozovat pouze jejich ohlášením.

Pro koncesované platí, že kromě splnění podmínek odborných je nutné od příslušných úřadů získat ještě koncesi – povolení pro jejich provozování. Konkrétní postup při založení živnosti je ukázán na obrázku 8.

Obrázek 8: Postup založení živnosti



Zdroj: Vlastní tvorba (dle Synek., 2011, s. 39)

Hlavní rozdíly, respektive nejdůležitější znaky jednotlivých právních forem u právních osob jsou popsány níže.

Veřejná obchodní společnost

- Minimálně 2 zakládající společníci (PO i FO)
- Není stanoven počáteční kapitál
- Společníci ručí za závazky společně, nerozdílně a celým svým majetkem
- Statutárním orgánem mohou být všichni způsobilí společníci, stanoveno společenskou smlouvou

Komanditní společnost

- Minimálně 2 zakládající společníci, kteří se dělí na komanditisty (ručí za dluhy do výše nesplaceného vkladu) a komplementáře (ručí za dluhy neomezeně)
- Základní kapitál tvoří vklad komanditistů a jeho výše není stanovena
- Statutární orgán tvoří komplementáři

Společnost s ručením omezeným

- Zakladatel stačí jeden subjekt (PO, či FO)
- Základní kapitál je minimálně 1 Kč
- Statutárním orgánem jsou jednatele, nejvyšším orgánem je valná hromada, která jednatele volí, zřízení valné hromady je dobrovolné
- Společnost ručí celým svým majetkem, společníci pouze do výše nesplacených vkladů

Akciová společnost

- Zakladatel stačí jeden subjekt (PO, či FO)
- Základní kapitál je 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR
- Statutárním orgánem je představenstvo, které je voleno nejvyšším orgánem valnou hromadou, tvořenou akcionáři, na představenstvo dohlíží dozorčí rada¹⁶
- Akcionáři neručí za závazky společnosti

¹⁶ Tento systém se nazývá **dualistický**, možný je také systém **monostický**, kdy je ve společnosti místo představenstva a dozorčí rady zřízena správní rada a statutární ředitel, v ČR je v naprosté většině společností využíván systém dualistický

Družstvo

- Musí být založeno minimálně 3 členy
- Výše základního kapitálu není stanovena
- Statutárním orgánem je představenstvo, nejvyšším orgánem členská schůze a dozorčím orgánem kontrolní komise
- Členové družstva za závazky neručí

1.4 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán [Business Plan] je dokument, který je přepsání „představy o budoucnosti na papír“. Podle Veber a Srpová (2008, s. 97) je podnikatelský plán „písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. Můžeme jej přirovnat k autoatlasu, který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky typu:

- **kde jsme,**
- **kam se chceme dostat**
- **a jak se tam dostaneme.“**

Nejčastěji zpracovává začínající podnikatel pro svoje podnikání, které chce založit. Další případy mohou být například situace, ve kterých chce podnikatel rozšířit svoje stávající podnikání.

Literatura se na základní struktuře podnikatelského plánu veskrze shoduje, nicméně v praxi se pro dané jednotlivé situace podoba často liší. Téměř každý podnikatelský záměr je alespoň v minimální podobě originální, i když se nejedná o novou přelomovou myšlenku. Liší se okolní prostředí, situace podnikatele, cíl podnikatele a různé další faktory. To je i případ praktické části této práce, příprava projektu nezahrnovala všechny „teoretické náležitosti“, proto se i následující metodická část podrobněji zaměřuje na využití části podnikatelského plánu a naopak ty, které využity nebyly, zasahuje pouze okrajově.

1.4.1 Účel podnikatelského plánu

Veber a Srpová (2008, s. 98) uvádí, že podnikatelský plán slouží primárně k interním účelům, avšak je vyžadován hlavně externími subjekty, často až na jejichž popud se připravuje pořádně a komplexně. Přitom takovýto správný dokument by měl být základní podklad pro kompletní plánování, měl by pomáhat při rozhodování a následně sloužit i jako kontrolní nástroj, kdy se srovnává realita právě s plánem.

Obecně se podrobný plán nejvíce využívá na počátku podnikání, případně při akvizicích, divesticích, větších investicích či zásadnějších přeměnách společností. Přesto je mnoho důvodů takový plán mít i z interních důvodů po celou dobu existence podniku a průběžně ho upravovat. Jedním takovým interním příkladem, který využívá plán, hlavně tedy finanční, je oddělení vlastníků od manažerů a zainteresování vedoucích pracovníků, respektive jakýchkoliv zaměstnanců na výkonnosti společnosti. Například jejich odměna může být navázána právě na splnění určitých milníků stanovených v plánu. Další ukázkou využití, podle Vebra a Srpové (2008, s. 98), je použití stručného výtahu z plánu pro zaměstnance, z důvodů seznámení se základními cíli firmy a posílení se identita

pracovníků s firmou. Dalšími vybranými přínosy pro management je podle Vebra a Srpové (2008, s. 98) fakt, že zpracování plánu umožňuje:

- Využití poznatků z analýz, které mají předcházet tvorbě podnikatelského plánu. Jako příklad uvádí analýzu vnějšího okolí a možnost se zorientovat v legislativě, politické situaci, daních atd.
- Přehledně ukázané záměry ve vývoji firmy, předpoklady pro jejich dosažení a hlavních rizik tomu bránícím.
- Modelaci vývoje finančních toků a připravení se na potřebu jejich zajištění.
- Analýzu slabin a rizik a možnost jim předcházet.
- Využít pro informace pro zaměstnance a použít pro budování podnikové kultury.

Hlavní důvod tvorby plánu pro externí subjekty je podklad pro dokázání a přesvědčení, že podnikatelský záměr má smysl, a to co jeho tvůrce, či ten kdo jej prezentuje, tvrdí je podloženo daty, analýzami, či alespoň logicky sestavenými domněnkami tvořícími nějaké řešení.

Typicky hlavní důvod, proč tvoříme podnikatelský plán pro externí subjekt je potřeba cizího kapitálu. Ať už se jedná o banku, soukromého investora, různé fondy, či například i při žádosti o některé dotace. V takových případech, obzvláště u soukromých investorů, nebo fondů rizikového kapitálu, je dobrý plán velkou výhodou, jež dává investorům zprávu o určitých schopnostech žadatelů.

1.4.2 Zásady při tvorbě podnikatelského plánu

Autoři napříč literaturou se převážně shodují, že by podnikatelský plán měl být tvořen podle určitých obecně platných zásad. To platí obzvláště pro případy, kdy je plán určen pro externí subjekty. Srpová a Řehoř (2010, s 60) uvádějí následující:

- **Inovativní**
Je potřeba dokázat, že plánovaný projekt s sebou přináší unikátní přidanou hodnotu pro zákazníka, uspokojí ho lépe a je konkurenceschopný.
- **Srozumitelný a uváženě stručný**
Důležité je se vyjadřovat jednoduše, neprezentovat mnoho myšlenek v jedné pasáži, být opatrný s přídavnými jmény a nepoužívat květnaté věty. Nesmí to ale být na úkor kvality či nesrozumitelného vyjádření myšlenek.
- **Logický a přehledný**
Jednotlivé kapitoly plánu by na sebe měly logicky navazovat, myšlenky by měly být podloženy fakty a pro přehlednost se doporučuje hojně využívat tabulek a grafů.
- **Pravdivý a reálný**

Samozřejmostí je pravdivost uváděných údajů a důraz na reálnost plánovaných veličin.

- **Respektující rizika**

Vzhledem k plánování budoucnosti je nutné uvažovat rizika a snažit se o jejich eliminaci.

1.4.3 Struktura podnikatelského plánu

Jednotlivé podnikatelské plány se svou strukturou od sebe liší. Jak poznamenává Srpová a Řehoř (2010, s 60), tak „v současné době neexistuje závazná právní úprava, která by určovala strukturu podnikatelského plánu.“ Vždy jsou velice důležité okolnosti, za jakých okolností je podnikatelský plán zpracováván – například životní fáze projektu nebo odvětví a pro jaký účel – viz. předchozí kapitola 1.4.1 Účel podnikatelského plánu. Přestože ve většině literatury jsou určité náležitosti plánu zmíněny, neznamena to, že by nutně musely všechny plány tyto části obsahovat. Příkladem je i praktická část této práce, kdy vzhledem k situaci, za jaké byl plán sestavován nebyly sestavovány například různé samostatné analýzy mikro / makro okolí, respektive pouze určité části z nich byly zakomponovány do jiných částí plánu. Toto reflektuje i tato kapitola, kdy všechny části, na kterých se většina literatury shoduje, jsou zmíněny, avšak podrobněji se věnuje pouze těm, které jsou využity v praktické části této práce.

Struktura podnikatelského plánu dle Korába, Peterky a Řežňákové (2007):

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn
- Analýza trhu
- Popis podniku
- Výrobní plán
- Marketingový plán
- Organizační plán
- Hodnocení rizik
- Finanční plán
- Přílohy

Podle Srpové a Řehoře (2010) je doporučená struktura následující:

- Shrnutí
- Popis podnikatelského záměru
- Popis produktu
- Okolí firmy
- Analýza zákazníků
- Analýza konkurence
- Informace o firmě

- Klíčové osobnosti
- Marketing a prodej
- Výroba a provozní činnosti
- Finanční plán
- Projektový plán
- Analýza rizik
- Příloha

Timmons a Spinelli (2007) uvádějí následující kostru:

- Exekutivní souhrn
- Popis odvětví, společnosti a jejích produktů nebo služeb
- Průzkum a analýzu trhu
- Ekonomika projektu
- Marketingový plán
- Plán rozvoje
- Výrobní a provozní plán
- Struktura personálního vedení
- Časový harmonogram
- Největší rizika, problémy a předpoklady
- Finanční plán
- Co společnost hledá a co za to nabízí
- přílohy

Shrnutí podnikatelského plánu

Podoba této části plánu, či jestli vůbec plán tuto kapitolu zahrnuje, zpravidla velice záleží na účelu celého plánu. V případě přípravy pro interní účely, pokud je například sestaven jako „návod a kontrola zamýšleného záměru“, může v plánu úplně chybět. V případě, že je účelem předložení plánu nějakému externímu subjektu, typicky například investorovi při shánění kapitálu, by mělo shrnutí být přítomno vždy.

Zpravidla se tvoří až na konci po dokončení všech ostatních částí a ve zkráceném provedení ukazuje nejdůležitější rysy a informace celého projektu. Rozsah záležitosti na celém plánu, ale typicky by mělo být poměrně stručné a zaujmout čtenáře tak, aby pokračoval v dalším čtení plánu, kde se může dozvědět všechny důležité podrobnosti.

Popis podnikatelského záměru

Část, která nemůže chybět v žádném podobném dokumentu. Podrobně seznamuje čtenáře s tím, co je konkrétním záměrem a jaké konkurenční výhody projekt zamýšlí / nabízí. „Podnikatelský záměr může být úspěšný pouze tehdy, jestliže náš produkt přinese

užitek pro zákazníka. Náš výrobek nebo služba musí být lepší než konkurenční nabídky. Zejména dnes, kdy vládne tvrdá konkurence, nováčkoví na trhu nestačí být stejně dobrý jako ostatní firmy. Je nutné být každopádně lepší než konkurenti. Musíme tedy přijít s lepší nabídkou pro zákazníka, zajímavější koncepcí nebo profesionálnějším servisem“ (Srpová & Řehoř, 2010, s 61).

V této části by nemělo chybět seznámení se s hlavním produktem, případně, jak zmiňují Timmons a Spinelli (2007), základní přehled celého odvětví a popis celkové strategie, jak společnost chce vstoupit na trh a následně růst.

Pokud již daná společnost existuje, měla by kapitola zahrnovat i popis toho, čeho doposavad podnik dosáhl, jaké jsou hlavní úspěchy, případně jaké hlavní změny jsou plánovány pro budoucnost. Stejně tak by kapitola měla obsahovat detaily o společnosti jako je právní forma, akcionáři, nebo základní technické představení.

Analýza trhu

Firma jako živý ekonomický organismus nemůže existovat osamoceně. Je obklopena prostředím, které na ni působí a ovlivňuje její chování. Firma by měla své vnější prostředí velmi dobře znát, protože právě tam na ni čekají možné příležitosti, ale také ohrožení. Činitele všeobecného okolí jsou v podstatě mimo dosah firemního ovlivňování“ (Veber & Srpová, 2008, s 102). Pod analýzou trhu lze chápat i širší pojem „okolí firmy“. Pokud mu nevěnujeme samostatnou kapitolu, je potřeba se mu alespoň částečně věnovat zde.

Hisrich a Peters (1996, s. 114) zdůrazňují, že je nutné zařadit podnik do příslušného kontextu. Nejen popsat trh, na kterém jsem či chci vstoupit, ale i analyzovat jeho předpokládaný budoucí vývoj. Důležité je také nezapomenout na analýzu konkurenčního prostředí, která by měla obsahovat všechny významné konkurenty a porovnání s jejich silnými a slabými stránkami a možnostmi, jak mohou ovlivňovat trh.

Pokud pod analýzu trhu zahrnujeme všechny subjekty, s kterými přijdeme do nejbližšího styku, tedy jak konkurenci, zákazníky, tak například dodavatele, typickým používaným nástrojem bývá například Porterova analýza 5 sil.

Na základě analýzy a následné segmentace by mělo být zřejmé, kdo je zákazníkem, na kterého se chceme zaměřit.

Výrobní plán

Tato část je typická tím, že se velice liší u jednotlivých projektů. Veliký rozdíl bude například mezi plánem pro sériovou výrobu a poskytovatelem služeb. Podle Srpové a Řehoře (2010, s. 65) je potřeba v této části popsat výrobní postupy a zaměřit se na zdůraznění konkurenčních výhod společnosti. Mimo to se typicky zmiňují kapacitní

dispozice, zabezpečení výroby z pohledu dodávek materiálů a surovin a objasnění vztahu s dodavateli.

Pokud tomu není vyhraněna vlastní kapitola, je vhodné zařadit do této kapitoly i potenciální rizika, která v procesu výroby a dodávek mohou nastat.

„Nejedná-li se o výrobní podnik, bude se tato část nazývat „obchodní plán“ a bude obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory atd. Pokud jde o oblast poskytování služeb, bude se tato část podnikatelského plánu týkat popisu procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a tím opět hodnocení subdodavatelů“ (Koráb, Peterka & Řežňáková, 2007, s. 37-38).

Marketingový plán

„Je důležitou součástí podnikatelského záměru, neboť vysvětluje, jakým způsobem, budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány“ (Hisrich & Peters, 1996, s. 116). Distribuce je, speciálně pro oblast potravin, zásadním článkem celého procesu a má veliký vliv na konečný úspěch celého projektu. Jak píše Srpová a Řehoř (2010, s. 63) marketing by neměl být zužován pouze na reklamu a podobné aktivity, které mají přimět zákazníka si koupit náš produkt. Marketing by měl být chápán více jako nástroj, pomocí něhož řešíme situaci v tržním prostředí, kdy se nadbytek konkurentů na straně nabídky snaží získat pozornost nedostatečného množství zákazníků.

Je tedy důležité být schopen odpovědět na následující otázky (Srpová & Řehoř, 2007, s. 63):

- „Jaké bude naše postavení na trhu, o který usilujeme?“
- „O jaké obraty a podíly na trhu budeme usilovat v příštích letech?“
- „Které růstové cíle sledujeme?“

Velice důležitou součástí je potom cenová politika. Jakou cenovou strategii a politiku chceme zaujmout, jak chceme přistupovat k různým situacím v průběhu roku, jak se chceme odlišit od konkurence v této oblasti. V návaznosti na to by se potom tato kapitola měla věnovat i konkrétnímu stanovení cen.

Organizační plán

Část plánu, jehož důležitost se hodně liší podle účelu plánu. V případě cíle využít plán pro interní účely může tato část i chybět úplně, případně je v krátkosti zahrnuta do shrnutí, či popisu podnikatelského záměru. Na druhou stranu, pokud má plán sloužit externím účelům, hlavně potom pro potenciální investory, je velice důležitá.

„V této části podnikatelského plánu je popsána forma vlastnictví nového podniku. V případě obchodní společnosti je nutné detailně rozvést informace o managementu

podniku a dále dle příslušné právní formy údaje o obchodních podílech. Jsou zde uvedeni klíčoví vedoucí pracovníci podniku, jejich vzdělání a praktické zkušenosti. Je určena nadřízenost a podřízenost vedoucích. Vše znázorňuje organizační struktura podniku“ (Koráb, Peterka, Řežňáková, 2007, s. 38).

Analýza rizik

V reálném světě prakticky neexistuje jakékoliv podnikání, které by bylo bezrizikové. Účel plánu, zda je pro interní nebo externí účely, je znovu důležitým faktorem i pro tuto část. Nicméně i v případě, že plán slouží pouze interním účelům, je dobré a důležité se nad riziky zamýšlet, vyhodnocovat je, snažit se o jejich redukci a k tomu všemu je dobré mít je analyzované a vypsané.

V případě účelu využití plánu pro externí subjekty, je ještě důležitější mít rizika nejen pojmenované a vyhodnocené, ale i připravené alternativní strategie, jak se s nimi vypořádat. Jak uvádí Koráb, Peterka, a Řežňáková (2007, s. 38), „pro potenciálního investora je tento přístup zárukou, že podnikatel si je takových rizik vědom a je připraven jim v případě potřeby čelit.“

Finanční plán

Finanční plán je jednou z nejdůležitějších, v některých případech se dá říci i tou vůbec nejdůležitější částí, celého podnikatelského plánu. Obzvláště to platí v případech, když se plán tvoří pro interní účely za účelem nové investice, nového podniku, případně jako podklady pro vyjednávání s bankou o úvěru.

Srpová a Řehoř (2007, s. 65) uvádí, že „finanční plán transformuje předchozí části do podnikatelského záměru do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán majetku a zdrojů (zahajovací rozvahu), plán nákladů, plán výnosů, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, plán peněžních toků, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti, plán financování.“

Mimo výše uvedené lze dále ještě zmínit další důležité plány / analýzy, které slouží ke zkompletování finálních výstupů, jimiž jsou – výkaz zisků a ztrát, rozvaha, plán cash flow, je jimi například analýza pracovního kapitálu, odpisový plán s plánovanými investicemi, případně odhadnutý splátkový plán.

Příloha

Součástí podnikatelského plánu bývají i různé informace, které není vhodné vkládat přímo do těla plánu. Veber a Srpová (2008, s. 106) píší, že v příloze je možné uvést například „výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy,

fotografie, resp. Výkresy produktů, výsledky průzkumů trhu, výsledky propagačních akcí, zprávy a články z novin a časopisů o produktu a trhu, technologické schéma výroby, výkaz zisků a ztráty, rozvahy a peněžní toky za uplynulé období, reference významných osobností, důležité smlouvy, získané certifikáty aj.“.

1.5 Financování

Vlastní kapitál

Klasickým stylem financování jakéhokoliv projektu, nebo podnikání je vlastní kapitál. Tedy (nejen) peníze, které do projektu vloží akcionář, jako své vlastní. Šiman a Petera (2010, s. 59) uvádějí, že „vlastní kapitál je tvořen peněžními i nepeněžními vklady majitelů nebo výsledky vlastní podnikatelské činnosti. Mezi charakteristické vlastnosti vlastního kapitálu patří:

- je hlavním nositelem podnikatelského rizika,
- představuje ochotu majitelů podílet se na podnikatelském riziku,
- zvyšuje finanční stabilitu podniku,
- požaduje nejvyšší výnos,
- je dlouhodobým zdrojem financování.“

Dle Šiman a Petera (2010, s. 59) „strukturu vlastního kapitálu tvoří:

- základní kapitál,
- kapitálové fondy,
- fondy ze zisku,
- výsledek hospodaření minulých let,
- výsledek hospodaření běžného účetního období.“

Financování pouze vlastním kapitálem je forma, která sice dává danému projektu největší stabilitu, ale je na druhou stranu nejdražším způsobem, neboť nevyužívá daňového štítu a efektu finanční páky. V posledních letech lze mnoho projektů financovat s velkým podílem cizích zdrojů. V drtivé většině případů je však nutné mít alespoň nějakou výši vlastního kapitálu, aby byl podnikatel schopen získat úvěry, především pak bankovní.

Cizí kapitál

„Cizí kapitál (dluh, půjčka) používá většina podniků a je považována za významný externí zdroj financování podniku. Jeho nevýhodou je povinnost dříve nebo později půjčku vrátit. Nejvíce se jako zdroje cizího kapitálu používají bankovní úvěry“ dle Šiman a Petera (2010, s. 61).

Typické vlastnosti cizího kapitálu jsou:

- je levnější než vlastní kapitál,
- zapojení cizího kapitálu umožňuje podnikatelům realizovat kapitálově náročnější projekty,
- umožňuje efekt finanční páky,
- snižuje finanční stabilitu společnosti,

- při velkém zadlužení může vstupovat věřitel do rozhodovacího procesu managementu.

1.5.1 Dotace

Königová (c2013) uvádí, že „dotace představuje účelově poskytnuté finanční prostředky ze státních či evropských fondů, jejichž použití je vázáno výhradně na účel vymezený podmínkami poskytnutí dotace. Dotace lze členit na:

- provozní (resp. finanční) dotace – na úhradu provozních (resp. finančních) nákladů
- investiční dotace – na pořízení dlouhodobého hmotného či nehmotného majetku.“

Vzhledem k náplni této práci, se text dále věnuje dotaci investiční. Obecně je nutné splňovat všechny podmínky, které dotační programy nárokují. Zpravidla jde nejdříve o nějaké podmínky kvalifikační, díky nimž jsou subjektům dotace přiznávány, dále potom podmínky následné, které musí projekt splňovat po určité období, aby mu nebyla dotace sebrána.

Z účetního hlediska je důležité, že by se dotace měla dostat do účetnictví až ve chvíli, kdy na ni má subjekt právní nárok. Což je zpravidla po podpisu dohody o nároku o dotaci. „Přijatá dotace na nákup dlouhodobého hmotného majetku se účtuje jako snížení vstupní ceny dlouhodobého hmotného majetku a do užívání se dlouhodobý hmotný majetek zařazuje ve vstupní ceně snížené o dotaci“ (Königová, c2013).

Program rozvoje venkova 2014-2020

V květnu 2015 Evropská komise schválila Program rozvoje venkova ČR 2014-2020. Za toto období by mělo být rozděleno zhruba 3,5 miliardy EUR, přičemž 2,3 miliardy by mělo být ze zdrojů EU, zbytek potom z českého rozpočtu (SZIF – obecné podmínky, c2013). Všechnu metodiku, rozdělení dotací a agendu kolem tohoto programu má na starosti Státní zemědělský intervenční fond („SZIF“).

Program rozvoje venkova se dělí na následující operace (SZIF, 2016):

- 4.1.1 Investice do zemědělských podniků
- 4.2.1 Zpracování a uvádění na trh zemědělských produktů
- 4.3.2 Lesnická infrastruktura
- 8.6.1 Technika a technologie pro lesní hospodářství
- 16.1.1 Podpora operačních skupin a projektů EIP
- 16.2.2 Podpora vývoje nových produktů, postupů a technologií při zpracování zemědělských produktů a jejich uvádění na trh
- 16.3.1 Sdílení zařízení a zdrojů

- 16.4.1 Horizontální a vertikální spolupráce mezi účastníky krátkých dodavatelských řetězců a místních trhů
- 16.6.1 Horizontální a vertikální spolupráce při udržitelném zajišťování biomasy pro výrobu energie a v průmyslových procesech

Operace 4.1.1. Investice do zemědělských podniků se potom dále dělí do záměrů dělených dle typů živočišné výroby a výrobu rostlinou, která je relevantní pro tuto práci.

Aby byl žadatel a projekt vůbec uvažován pro přidělení dotace, je nutné, aby splňoval předem stanovená kritéria přijatelnosti. Například omezují lokaci projektu – území Prahy je vyjmuto z podporovaných oblastí, projekt musí splňovat ekonomická kritéria, stejně jako žadatel finanční zdraví dle metodiky SZIF nebo musí být, tam kde to vyžaduje legislativa, schválen z hlediska posouzení vlivu na životní prostředí. Všechny tyto kritéria jsou konkrétně specifikovány v příručkách vydaných SZIFem.

Podmínky, které subjekty musí buď splňovat, nebo se dle nich hodnotí, se dělí na obecné a specifické, přičemž obecné musí splňovat všichni účastníci a specifické se poté dělí dle jednotlivých operací a záměrů. Následně se vyhodnocují žádosti podle záměrů a přiřazují se body dle předem stanovených kritérií. Pro každý záměr byla stanovena celková suma, a tak jsou vybírání doporučení žadatelé na základě svých bodů, dokud nejsou peníze pro daný záměr vyčerpány.

Program rozvoje venkova umožňuje získat podporu ve výši 40 %, 50 %, nebo 60 % celkových uznatelných nákladů projektu, přičemž je u nich určen strop ve výši 150 mil. Kč. Výše podpory se dělí následovně (SZIF – specifické podmínky, 2016, s. 5-6):

- **40 % z uznatelných nákladů**
Je základní výší, která je přiznána všem vybraným projektům.
- **+ 10 % z uznatelných nákladů za LFA**
Pokud žadatel splňuje podmínku, že má alespoň 75 % svých obdělávaných ploch v LFA oblastech a ty jsou evidovány v LPIS ke dni podání žádosti, tak má nárok na navýšení podpory z uznatelných nákladů o dalších 10 %.
- **+ 10 % z uznatelných nákladů za mladého začínajícího zemědělce**
Dalších 10 % navíc podpory z uznatelných nákladů může žadatel obdržet, pokud splňuje, že je 100 % majitelem „mladý zemědělec“, případně tuto definici splňují všichni společníci žadatele.
Mladý zemědělec, žádající jako fyzická osoba, musí splňovat následující podmínky – je starší 18 let a nedosáhl věku 41 let, není evidován déle než 5 let v Evidenci zemědělského podnikatele a nebyl v předchozích letech evidován jako začínající rolník.
Mladý zemědělec, žádající jako právnická osoba, musí splňovat následující podmínky – je starší 18 let a nedosáhl věku 41 let, má podíl 100 % na základním kapitálu a plní funkci statutárního orgánu po celé období 5 let vázanosti na účel a nebyl v předchozích letech evidován jako začínající rolník.

Pravidla vydané SZIF potom určují kategorie, které jsou uznatelnými náklady pro jednotlivé operace, včetně určitých měrných nákladů¹⁷. Dle podrobně vykázaných nákladů na projekt se následně určuje a proplácí výše dotace pro jednotlivý projekt.

Časová souslednost v řízení přidělení dotace je následující:

- 31. 10. 2016 konec přijímání přihlášek
- 2-5 týdnů poté vyhlášení doporučených žadatelů a náhradníků¹⁸
- Přelom leden/únor 2017 výsledek výběrového řízení pro dodavatele projektu
- Červen-srpen 2017 podpis dohody o dotaci s vybranými projekty¹⁹
- Po podepsání dohody následuje výplata dotace

¹⁷ Měrnými náklady se zde myslí, že jsou určeny jisté intervaly, do kterých je nutné se s náklady pro danou kategorii vejít, aby mohly být uznány a podpořeny.

¹⁸ Odhad autora dle získaných informací

¹⁹ Odhad autora dle získaných informací

2. Podnikatelský plán Skleník Alpha

2.1 Specifika přístupu k podnikatelskému záměru v rámci PE fondu

Situace, kdy private equity fondy, případně podobné investiční subjekty, zvažují nové investiční projekty či založení „nových byznysů“, se většinou nedají srovnat s tím, když je v této situaci běžná fyzická osoba, plánující založení svého podnikání. Důvodů je mnoho, a nejde pouze o velikost a tím pádem situaci ve financování, která je popsána v samostatné kapitole. Jedním z typických znaků rozhodování je současné portfolio PE. Fondy se logicky snaží zvyšovat hodnotu celého portfolia jako celku. Toho lze dosáhnout nejen růstem hodnoty současných investic, přidáváním nových investic, které tvoří hodnotu sami o sobě, ale také tzv. „add-on“ investic. Tedy investic, které strategicky zapadají do současného portfolia, rozšiřují jej (ať už vertikálně, nebo horizontálně) a dochází ke zvýšení hodnoty díky synergickým efektům.

Skleník Alpha jsou typickým případem add-on investice. Mezi současné investice skupiny Beta Private Equity (Beta PE) patří mezi jinými i energetický zdroj pro kombinovanou výrobu elektřiny a tepla – Elektrárna Alpha, nacházející se ve Středočeském kraji. Kapacita výroby tepla je vyšší, než současná výroba a hlavně odběr, přičemž situace na trhu je taková, že se nepředpokládá brzké plné využití. Při výrobě elektrické energie se produkuje i takzvané odpadní neboli nízko potenciální teplo. V tomto případě z chladicí věže elektrárny. Toto teplo má takové parametry, že ho nelze využít do horkovodu na klasické dodávky tepla. Z těchto důvodů se Beta PE rozhodlo, že jednou z priorit pro nové investice je snaha o zajištění takového projektu, který by dával smysl jako add-on investice k Elektrárně Alpha.

Z tohoto důvodu se Beta PE začalo zajímat konkrétně o různé komplementární projekty, které se ve světě u energetických zdrojů vyskytují. Možností je celá řada, z těch, co jsou v provozu již dlouhou dobu lze jmenovat například haly pro pěstování různých druhů hub a řas, nebo právě vytápění a osvětlené skleníky pro pěstování různých druhů zeleniny, či kytěk. Dále, ne již tak dlouho v provozu, či na úrovni experimentálního provozu, se například chovají různé druhy ryb a v posledních letech i krevet.

Dalším významným faktem, který se jistě dá označit za výhodu PE fondů oproti běžným nepodnikatelům, či malým podnikatelům je širší osobních a obchodních vazeb. V závislosti na velikosti jednotlivých PE fondů a jejich polí působností se partneři, manažeři a dá se říci všichni pracovníci s určitými exekutivními pravomocemi a odpovědností dostávají do kontaktu s různými dalšími lidmi z byznysu. To v realitě znamená, že samotní pracovníci PE často nemusí vymýšlet, či vyhledávat nové obchodní příležitosti, ale jsou oslovováni s různými nabídkami. Zde je samozřejmě důležitá schopnost umět rozlišovat a filtrovat nejen mezi samotnými příležitostmi, ale i subjekty, které s těmito nabídkami přicházejí. Ve skutečnosti je v takovýchto organizacích z pravidla vždy „na stole“ několik možností, co koupit nebo kam zainvestovat.

Beta PE se z několika výše zmíněných příležitostí rozhodla pro přípravu realizace projektu „produkční skleník pro pěstování rajčat“.

2.2 Základní shrnutí plánovaného záměru z investičního a provozního pohledu

PE Beta se rozhodla pro projekt, který se částečně technicky integruje do současného provozovaného zdroje na kombinovanou výrobu elektřiny a tepla. Jedním z důvodů bylo vypsání dotačního programu rozvoje venkova, který podporuje i stavby jako jsou pěstební skleníky a dává celému projektu, společně se zapojením odpadního tepla, smysl z ekonomické stránky.

Společnost, provozující skleník Alpha bude společnost s ručením omezeným, přičemž jeho akcionáři budou stávající akcionáři energetického zdroje. To usnadňuje jednání s bankami o financování.

Plánem je postavení plně osvětleného a vytápěného skleníku, kde by se měla hydroponickou metodou pěstovat rajčata.

Z byznysových důvodů se plánuje pěstební cyklus zhruba v období září–červen, aby byla využita výhoda vyšších cen v těchto měsících, oproti hlavní letní sezóně – červenci až září. Zaměření je na prémiové produkty, které chce prodávat za nadprůměrné ceny.

O odbyt 90-95 % produkce by se měla starat odbytová organizace, kterou by v ideálním případě měly tvořit všichni pěstitelé, kteří v letošním a příštím roce postaví podobné skleníky. PE Beta chce v odbytové organizaci aktivně působit, nicméně její zřízení a hlavní řízení by měla mít na starosti společnost Gama, která využije svých zkušeností ze Slovenska. Zbýlých 5-10 % se bude prodávat přímo u skleníku.

Personálně se, dle zvolených odrůd, bude jednat asi o 30-40 zaměstnanců, kromě 2-3 vedoucích se bude jednat o zaměstnance v provozu. Nejdůležitějším zaměstnancem je hlavní agronom, který musí být předem dobře vyškolen. Mimo to bude na místo pravidelně jezdit agronomický poradce z Nizozemska.

Plánovaný projekt je dlouhodobý, životnost takového skleníku, dle informací od různých světových dodavatelů kompletních celků, je až 40 let.

Odhadovaná výše celkových investičních nákladů:

Odhadovaná investiční dotace:	55 mil. Kč
Odhadovaná výše bankovního úvěru:	80 mil. Kč
Odhadovaná výše nutného vlastního kapitálu:	5 mil. Kč

Plánovaná EBITDA v 1. roce: 5 mil. Kč

Plánovaná EBITDA v 2. roce: 10 mil. Kč

Plánovaná normalizovaná EBITDA: 13,5-14,5 mil. Kč

2.3 Představení investiční příležitosti

Beta PE bylo osloveno společností Gama, která se věnuje pěstování rajčat na Slovensku a plánuje rozšíření svých aktivit i do České republiky, zdali by, vzhledem k vlastnictví energetického zdroje, neměli zájem o vybudování pěstebního skleníku na rajčata. Společnost Gama nabídla své služby v několika oblastech při přípravě celého projektu.

Na první pohled nelogický krok, při kterém společnost podnikající ve stejném regionu nabízí své služby někomu, kdo by se měl stát budoucím konkurentem, má své vysvětlení. Vzhledem k tomu, že v současné chvíli v České republice neexistují žádné osvětlené skleníky, jsou všechny produkty v zimních měsících dováženy ze zahraničí. Převážně z Nizozemska, Španělska, Maroka a Francie. Lokálně pěstovaná rajčata se zaměřením na drahé odrůdy a důrazem na kvalitu a chuť, by měla, v období současně chybějící produkce, vytvořit prakticky nový segment na trhu. Což by se mělo projevit i na ceně, která by měla být jedna z nejvyšších. I tak je ale nutné, alespoň v rámci určitých mezí, být cenově konkurenceschopný. Jak bylo zmíněno v kapitole o financování, zemědělství je v rámci Evropské Unie podporováno, mimo jiné, na úrovni odbytových organizací, které potřebují mít minimálně 5 aktivních členů. Ty lze následně používat na společný obchod veškeré produkce jejích členů, sdílení nákladů na balení a dopravu, vybudování značky pro odlišení se v obchodech a marketingu obecně. Paradoxně tedy v tomto druhu podnikání, dle předpokladů a zkušeností ze Slovenska, je větší šance uspět při existenci několika zdánlivě si konkurujících subjektů než být na trhu sám.

Beta PE má v oblasti zemědělství téměř nulové zkušenosti, proto existence zkušenějšího partnera byl jeden z podpůrných důvodů, proč do zvažovaného byznysu jít.

Společnost Gama je aktivní v mnoha různých oblastech podnikání. Samotné pěstování rajčat je pouze jednou z malých složek, přičemž kolem pěstování rajčat ve sklenících nabízí několik dalších služeb. Gama nabízí své služby v projekční činnosti a kompletním technickém poradenství a dále se zabývá samotnou výstavbou skleníků. Dále plánovala využít své získané zkušenosti ze slovenského trhu na poli odbytové organizace a vztahy s velkoobchodníky se zeleninou, přenést je sem a aktivně spoluřídít. Mimo to upozornila Beta PE na existenci dotačního programu rozvoje venkova pro roky 2014–2020, který prostřednictvím SZIF podporuje investice vytvářející nová pracovní místa v zemědělství – zejména živočišnou a speciální rostlinou výrobu. V loňském a letošním roce vypsali, mezi mnoha jinými, i program pro investici do zemědělských podniků zahrnující výstavbu skleníku pro produkci zeleniny. Gama mimo jiné nabídla konzultační služby i v oblasti dotačního poradenství.

Společnost Gama představila celý projekt, postavený na využití nízko potenciálního tepla a nabídla své služby ve všech oblastech²⁰. Součástí představení byl i jednoduchý

²⁰ Ve všech oblastech se rozumí, že v případě realizace projektu a současně obdržení dotace by samozřejmě dodavatel musel být výběrového řízení, nikoliv vybrán investorem.

finanční plán projektu, kde byla na výnosové stránce využita převážně data ze slovenského provozování skleníku.

2.3.1 Produkt

Plánovaná čísla vycházejí z produkce lukrativnějších odrůd. Hlavně speciálních „cherry“ rajčat – ilustruje obrázek 9, případně v kombinaci s rajčaty „koktejlovými“ – na obrázku 10. Tyto odrůdy jsou náročnější pro pěstování, mají nižší kg výnosy, ale na druhou stranu dle Gama je možno je prodávat za výrazně prémiovou cenu. Plánovaný pěstební cyklus zahrnuje vrchol produkce v zimních měsících, aby poskytl českému trhu produkt s prvotřídní chutí, který do této doby nebyl prakticky k sehnání²¹.

Obrázek 9: Cherry rajčata



Zdroj: <http://www.labuznik.cz/ingredience/cherry-rajcata/>

Produkt by se měl lišit od dovážené konkurence kvalitou a hlavně chutí, jež by měla být na výrazně vyšší úrovni. To by, společně s důrazem na lokální cítění – „pěstováno v ČR“, měly být hlavní prodejní argumenty a důvody pro zákazníky akceptovat vyšší cenu.

²¹ Zde je na mysli trh, který zasahuje celou ČR skrze supermarkety, ve specializovaných malých obchodech v Praze (a možná i jinde v ČR) je už dnes v průběhu zimy možno sehnat prémiovou produkci dováženou ze zahraničí, která má dobrou chuť. Cena však několikanásobně přesahuje průměr v supermarketech a je to maličký trh, nezajímavý pro pěstitele.

Obrázek 10: Koktejlová rajčata



Zdroj: <http://www.backyardfarms.com/our-tomatoes/cocktail-tomatoes2>

2.3.2 Klimatické podmínky

Základní klimatické faktory, mající vliv na pěstování ve sklenících, jsou následující:

- **Sluneční svit**

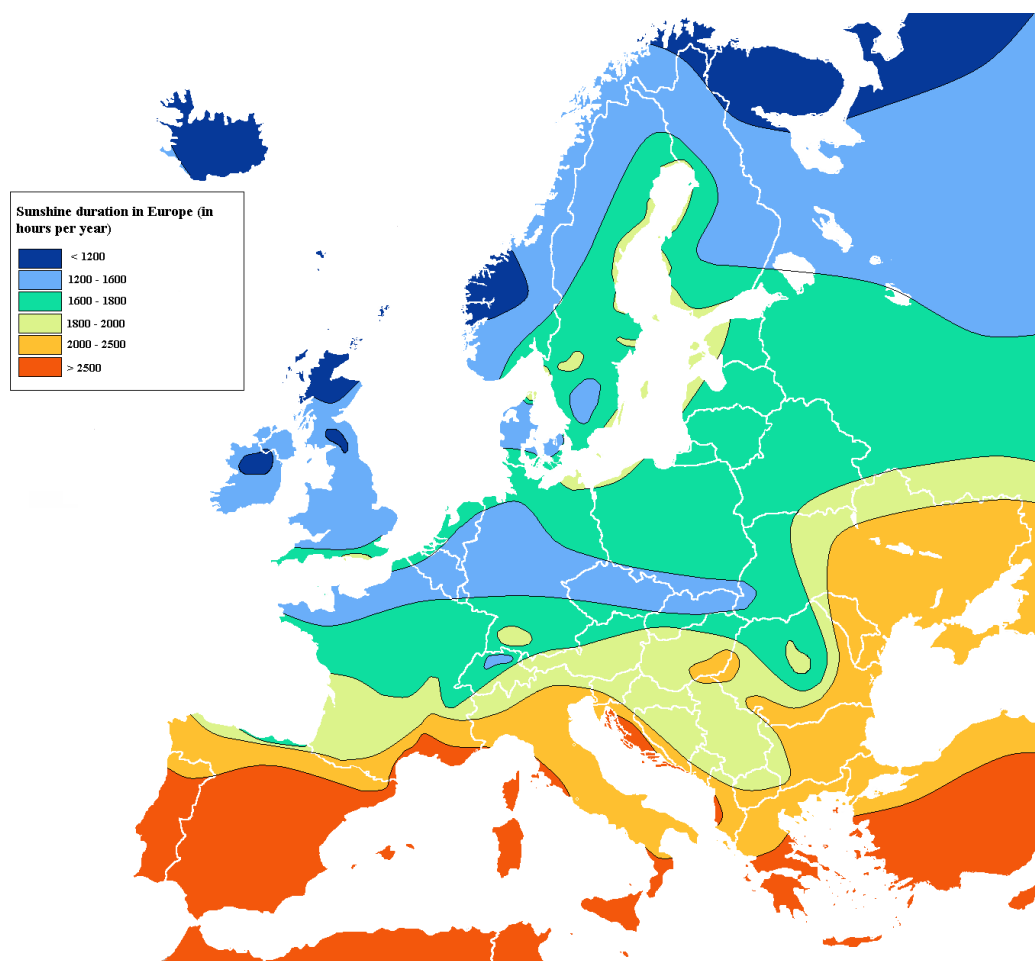
Jak lze vypočítat z obrázku 11, tak většina České republiky, včetně místa realizace projektu, se nachází v jedné z oblastí s nejmenším počtem hodin slunečního svitu z téměř celé Evropy. Střední Čechy, konkrétně Hradec Králové a Pardubice mají průměrně lehce přes 1500 hodin slunečního svitu ročně (Průměrné měsíční doby slunečního svitu ve vybraných lokalitách ČR, c2001-2015)

V zimním období je v České republice naprosto nedostačující pro produkci zeleniny, obzvláště potom mezi prosincem a březnem. Z toho důvodu je bezpodmínečně nutné používat pěstební světla.

- **Denní teplota**

Ideální teplota ve sklenících se udává okolo 22 °C, to lze vzhledem k plánovanému topení poměrně dobře regulovat.

Obrázek 11: Počet hodin slunečního svitu za rok



Zdroj: Europe sunshine hours map, 2010

2.3.3 Společnost Skleníky Alpha s.r.o.

Právní forma společnosti bude s ručením omezeným, přičemž společníky budou současní akcionáři elektrárny Alpha. Důvody pro separátní projektovou společnost jsou hlavně financování a rozdělení rizik. Společnost bude usilovat o přidělení dotace, musí tedy splňovat podmínky programu. Strategie samostatných společností pro jednotlivé projekty je z důvodů bankovního financování a dělení rizik – když se nějaký projekt dostane do problémů, „nestáhne s sebou“ další aktivity.

Společníky společnosti budou současní akcionáři elektrárny Alpha, to z důvodů financování, těm se věnuje samostatná podkapitola finančního plánu.

Projekt se bude nacházet ve východní části Středočeského kraje, v těsné blízkosti energetického zdroje – elektrárny Alpha.

2.4 Základní technický popis stavby

Produkční skleník na zeleninu, tzv. typu Venlo, se plánuje o rozloze cca 2,6 ha čisté pěstební plochy a cca 2000 m² bude rozloha obslužné haly. Součástí stavby budou i záchytná laguna na dešťovou vodu, zásobník CO₂, akumulční nádrž na teplou vodu pro vytápění skleníku, příjezdová cesta pro kamiony a další nezbytné zpevněné plochy v nejbližším okolí stavby.

Návrh samotného skleníku je jednopodlažní ocelový montovaný skelet, založený na pilotách. Rozložení podpůrných sloupů ve skleníku se plánuje v rozestupech 8x5 m. Jedná se o typ skleníku Venlo, které jsou typické svými celoprosklenými sedlovými střechami (jak je vidět na obrázku 12), v těch budou instalovány okna pro automatické větrání. Maximální výška je 7,5 m, světlá výška činí 5,89 m. Obvodový plášť stavby bude prosklený s hliníkovými profily pro vyztužení. Samotný skleník bude plně osvětlen.

Obrázek 12: Skleník typu Venlo



Zdroj: <http://ggs-greenhouse.com/sites/default/files/venlo3.jpg>

Nedílnou součástí celé stavby je hala z ocelové konstrukce (možností je i stejná konstrukce, jako samotný skleník), která bude opláštěná PUR panely a bude přímo propojena se skleníkem. Hala slouží k několika zásadním účelům – řídicí místnost (velín), technologické zázemí pro vytápění skleníku, technologické zázemí pro zavlažování a hnojení, rozvodna pro nízké napětí a zázemí pro „měření a regulaci“ (MaR) a jako expediční hala. Součástí haly bude i zázemí pro pracovníky skleníku včetně všech sociálních zařízení. Přestože se ve finančním plánu nepočítá s vlastním balením produktů, tak pro případnou změnu strategie je v obslužné hale plánováno i místo pro

baličku rajčat, která by měla zvládnout více jak dvojnásobnou produkci skleníku. A to pro případ případného rozšíření o další skleník, nebo spojení se s nějakým partnerem.

Mimo samotnou stavbu skleníku budou stát nádrž na CO₂, akumulční nádrž na teplou vodu a laguna (jímka) pro dešťovou vodu. Zásobník CO₂ bude o rozměrech 11,9 x 8 m, postavený jako tlaková nádoba s tlakem 7,5 MPa a obsahem 2 x 36,4 m³. CO₂ se používá pro agronomické účely, konkrétně optimalizaci růstu rostlin a zvyšování výnosů. Akumulační nádrž na teplo slouží k míchání nízkopotenciálního odpadního tepla s vysokopotenciálním a jejich ukládání a obecně ulehčuje řízení klimatu ve skleníku. Provedena bude jako zateplená svařovaná ocelová nádrž. Laguna na srážkovou vodu bude vykopána hned vedle skleníku, voda do ní bude sváděna ze střech skleníků. Objem je naplánován na 25 000 m³.

V rámci výstavby se neuvažuje žádný energetický zdroj. Teplo i elektřina budou přivedeny ze stávajícího zdroje investora, který stojí hned vedle plánovaného místa výstavby. Stejně tak záložní zdroj tepla je vyřešen v rámci stávajících kapacit. Délka přípojek bude tedy řádově v desítkách, maximálně nízkých stovkách metrů. Primárním zdrojem vody by měla být voda z laguny, mimo to se skleník připojí novou přípojkou ke stávající rozvodu vody, který vede do elektrárny Alpha a disponuje dostatečnou kapacitou. Kanalizace již na daných pozemcích je, pouze se tedy do ní skleník připojí.

Dále je nutné vybudovat, respektive opravit příjezdovou cestu. Předpokládaný provoz bude cca 1-2 kamiony denně, v závislosti na období a druhu pěstovaných rajčat. Parkovací plochy pro zaměstnance budou vybudovány v bezprostřední blízkosti skleníku.

2.5 Analýza trhu a konkurence

Světový trh s rajčaty obecně roste přímo úměrně s demografickým vývojem. V Evropě je nadále největší produkční zemí průmyslových rajčat Itálie (cca 5 mil. t), produkce rajčat pro čerstvý konzum zde však klesá. V tomto tržním segmentu si drží vedoucí pozici Španělsko, velkou konkurenci pro něj však znamená Maroko. V Nizozemsku a Belgii má produkce rajčat v poslední době rostoucí trend (Buchtová, 2015).

Do letošního roku existovalo v České republice pouze několik starých, neosvětlených skleníků s žádným, nebo velice nedokonalým systémem vytápění. Mimo ně se rajčata pěstují převážně ve fóliovnících. Vývoj sklizňové plochy viz tabulka 1. Tyto údaje ale zahrnují i rajčata pěstovaná pro průmyslové zpracování, například na protlaky, omáčky, či kečupy. Ty se pěstují převážně bez jakéhokoliv doplňkového zavlažování ve venkovních podmínkách a na trh spotřebitelů čerstvých rajčat nemají prakticky žádný vliv.

Tabulka 1: Sklizňová plocha rajčat v ČR v hektarech v letech 2010 až 2014

2010	2011	2012	2013	2014
1 159	1 131	1 058	958	955

Zdroj: vlastní tvorba (dle ČSÚ)

Důležité je v tomto případě rozdělit trh s čerstvými rajčaty na více segmentů, neboť mezi jednotlivými typy je veliký rozdíl v ceně, výnosnosti, náročnosti na pěstování a dalších faktorech. V angličtině se dělí většinou na následující typy: beefstake, cherry, cocktail, intermediate, plum, cuor di bue (Rijk Zwaan, 2016). V posledních 5-10 letech se specializované firmy hodně věnují šlechtěním nových druhů a odrůd, objevují se tedy tak i druhy nové, nebo různě křížené.

Trh, na který se chce společnost Skleník Alpha orientovat, jsou rajčata cherry a koktejlová. Nicméně okolnosti pěstování jsou tak specifické, že takový trh prakticky v České republice ještě neexistuje, proto je analýza velice složitá a nelze ji podložit přesně korespondujícími, tvrdými daty.

Základní rysy nově vznikajícího trhu

- Premiové produkty zaměřené na kvalitu a výraznou chuť
- Rajčata vypěstovaná v ČR
- Čerstvost – jeden den sklizeno, druhý již v obchodě

V celé Evropě lze sledovat dva trendy, které podporují myšlenku pěstování dražších rajčat v podmínkách České republiky, které jsou, například co se týče počtu hodin slunečního svitu, pro Evropu jedny z nejhorších. Je to zaměření na lokální produkci –

chtějí to zákazníci a stává se to i důležitým komunikačním faktorem v marketingových strategiích obchodních řetězců – např. Kaufland či Billa a v blízké budoucnosti by to mělo být i cílem Lidlu. A druhou je kvalita potravin, kdy počet lidí, kteří se „zajímají o to, co jí“, a jsou ochotní si připlatit vyšší cenu za kvalitu, stoupá.

Cílem Skleníku Alpha je právě takový produkt. Vypěstovaný v ČR, s důrazem na kvalitu a vynikající chuť. Například cherry rajčata dovážená z Holandska a Maroka, obvykle dvou největších dovozců těchto produktů do ČR, jsou trhána ne jako úplně zralá, dozrávají cestou, případně i v obchodě je jejich nezralost vidět. To se projevuje nejen na chuti, ale i na schopnosti rajčat vydržet a neshnít. Tzv. Code date, čas, po který může daný produkt být na pultech obchodu, je u těchto rajčat běžně 4 dny. U domácí produkce to bude, dle zkušeností ze Slovenska, dnů 10 (Malý, K., osobní rozhovor, 7. 10. 2016). Navíc holandská produkce se sem z pravidla dováží pouze „odpadní“. Levné odrůdy, nebo úroda takové kvality, kterou by v domácím prostředí do obchodů ani neumístili. Přitom cena v supermarketech za 1 kg se u těchto dovážených cherry rajčat pohybuje v závislosti na měsíci, kdy se prodává, v rozmezí zhruba 130-250 Kč. To vše podporuje myšlenku, že dražší a kvalitnější rajčata vypěstovaná v České republice si zde svůj trh najdou.

Co se týče vývoje cen v průběhu roku, tak pravidelně bývají nejnižší v červenci až září, kdy je vrchol sezóny pro zemědělce, kteří nevyužívají moderní skleníky. Proto se stanovil pěstební cyklus na zbylých 10 měsících.

Co se týče možnosti vstupu nových konkurentů, tak stále uvažujeme, že přímými konkurenty nám budou pouze subjekty pěstující rajčata v České republice. Jako zásadní konkurenční výhodu je vnímána kombinace – investiční dotace, levné teplo, levná elektřina a příhodný pozemek v blízkosti zdroje. Bez všech těchto faktorů nelze nákladově danému projektu konkurovat. Co se týče dotací, je očekáváno, že proběhne ještě jedno, dvě, maximálně tři podobná kola daného programu, je tedy možné tuto výhodu ještě v budoucnu realizovat. Kombinace všech výše zmíněných je ale málo pravděpodobná, respektive maximálně v ojedinělém případě. Dalším faktorem je velikost trhu, je málo pravděpodobné, že by se po „vlnách výstavby skleníků“ mezi roky 2016-2018 ještě v pozdější době někdo, za současných podmínek, do podobného projektu pouštěl.

2.5.1 Odbytová organizace

Zemědělský trh je specifický institutem odbytové organizace. Evropská unie nejen doporučuje, ale i podporuje producenty zemědělských produktů v tom, aby se sdružovali do tzv. odbytových organizací a vstupovali na trh se svými produkty společně.

„Organizace producentů je právnická osoba, která byla založena a je ovládána producenty v odvětví ovoce a zeleniny a která má dle čl. 152 NEPR 1308/2013 zaměření na některé z těchto cílů:

- zajištění plánování produkce,
- soustředění nabídky a uvádění produktů na trh,
- používání pěstitelských postupů, produkčních technologií a postupů šetrnými k životnímu prostředí.

Dle NV 318/2008 sdružuje alespoň 5 producentů a disponuje minimální hodnotou produkce uvedené na trh nejméně 6.000.000 Kč. Organizace producentů musí být registrována (uznána) Státním zemědělským intervenčním fondem.

Organizace producentů se řídí stanovami, jež vymezují práva a povinnosti jejich členů a jsou v souladu s pravidly dle čl. 153 NEPR 1308/2013.“ (SZIF – příručka pro žadatele, c2013, s 2)

Pokud odbytové organizace splní všechny podmínky, jsou podporovány ze strany EU skrze operační programy i provozními dotacemi. Systém funguje tak, že jednotliví členové organizace odvádějí až 4,6% svých tržeb do odbytové organizace a ta dostává stejnou sumu od EU, v ČR vše administruje Státní intervenční a zemědělský fond. Odbytové organizace jsou neziskové společnosti a je specifikováno, na co konkrétně lze tyto peníze využít. Současná vnitrostátní strategie ČR omezuje využití těchto peněz dle jednotlivých kategorií, jak je vidět v tabulce 2.

Tabulka 2: Limity čerpání podpory z provozního fondu odbytových organizací

	Max. limit čerpání
Opatření č. 1 – Plánování produkce	Do 60% celkových výdajů organizace producentů
Opatření č. 2 – Kvalita produkce	Do 60% celkových výdajů organizace producentů
Opatření č. 3 – Odbyt produkce	Do 60% celkových výdajů organizace producentů
Opatření č. 4 – Vzdělávání	Do 60% celkových výdajů organizace producentů
Opatření č. 5 – Předcházení krizím a jejich řešení - z toho: opětovná výsadba po vyklučení (dle čl. 33 odst. 3 NEPR 1308/2013)	Do 33% celkových výdajů organizace producentů - do 20 % celkových výdajů organizace producentů

Zdroj: SZIF: Příručka pro žadatele

Trh producentů tedy není klasický konkurenční trh, tato konkurence se odehrává až na úrovni jednotlivých odbytových organizací, které následně prodávají společně produkci obchodníkům. Ideálním logickým scénářem pro všechny producenty rajčat z osvětlených a vytápěných skleníků, zaměřených na segment prémiových odrůd, by bylo spojit se do jedné odbytové organizace.

2.6 Marketing

Jak bylo popsáno v předešlé kapitole 2.4 Analýza trhu a konkurence, o trhu, na který se chce společnost orientovat, se dá říct, že se bude nově tvořit. Velice důležitým předpokladem, a na čem je postaven výhled tvorby cen, je spolupráce ideálně všech pěstitelů skrze jednu odbytovou organizaci. Dále v práci se tedy uvažuje o prodeji řádově 95 % produkce přes tuto společnou odbytovou organizaci.

Je možné, že část produkce se bude speciálně balit a dodávat jednotlivým řetězcům dle jejich preferencí, případně jako součást jejich soukromých značek. Hlavní část by ale podle zkušeností ze Slovenska měla být prodávána jako součást „jedné značky“. Je nutné českou produkci podpořit marketingově a odlišit ji na první pohled od ostatních prodáváných rajčat v supermarketech. Takto k tomu přistupují v mnoha státech v Evropě. Na zmiňovaném Slovensku existují odbytové organizace, specializující se na prodej rajčat, 2 – GreenCoop a Ovozela. Mimo ně existuje samostatně pouze jeden větší producent, pěstující rajčata ve sklenících. Obě organizace mají signifikantní balení, které se na první pohled liší od importovaných rajčat.

GreenCoop má svoji značku: VESELÁ PARADAJKA ZO ŽITNÉHO OSTROVA, ta byla dokonce v roce 2016 oceněna na prestižní mezinárodní soutěži designu v Hong Kongu.

Obrázek 13: Ukázka balení produktů s logem Veselá PARADAJKA ZO ŽITNÉHO OSTROVA



Zdroj: http://greencoop.co/pdf/Vesela_Paradajka_II.pdf

Produkty GreenCoopu jsou vidět na obrázku 13. Odkazují na Žitný ostrov, čímž na Slovensku upozorňují na lokální produkci. Mají i své výrazné logo, které se ve spojitosti s názvem a mottem snadno zapamatuje a pomáhá se ztotožněním zákazníků se značkou a tím pádem i prodávání za vyšší ceny – zákazníci už jdou v obchodě záměrně po tomto produktu. Což se obecně říct nedá, že by, krom výjimek, měli v České republice spotřebitelé oblíbené značky čerstvé zeleniny.

Odbytová organizace družstvo Ovozela je oproti GreenCoop novější, nicméně jejich strategie je podobná. Prodávání většiny produkce pod jednou značkou, logo je vidět na obrázku 14, a již v něm je kladen důraz na druhou konkurenční výhodu, než je domácí produkce, a to je chuť.

Obrázek 14: Logo odbytové organizace Ovozela



Zdroj: <http://ovozela.sk/index.php/2016/09/19/rebrand-loga-novy-web-libi/>

Co se týče balení, tak znovu pro jednodušší zapamatování u zákazníků je u všech produktů zvolen jeden styl. Několik typů prodáváných rajčat zobrazuje obrázek č. 15.

Obrázek 15: Ukázky balení produkce Ovozely



Zdroj: <http://ovozela.sk/index.php/2016/09/19/rebrand-loga-novy-web-libi/>

Při jednáních s několika dalšími subjekty, které buď již skleník staví, nebo to plánují na příští pěstební cyklus, panovala shoda, že cílem je mít stejný systém, který funguje na Slovensku. S tím, že by měla být vytvořena jedna odbytová organizace, která by se zaměřila na budování značky českého rajčete. Hlavní atributy by tedy měly být následující:

- Vypěstováno v ČR
- Důraz na vynikající chuť v porovnání s dováženou produkcí (hlavně během zimních měsíců)
- Správně zvolená značka
- Hezké moderní balení

2.6.1 Cenová politika

Představovaný projekt ze strany společnosti Gama pracoval na výnosové stránce s konkrétními údaji, které byly dosaženy v minulém roce na Slovensku ve skleníku společnosti Gama. Výnosy jsou logicky tvořeny dvěma hlavními faktory:

- Výnosy rostliny v kg na 1 pěstební cyklus
- Cena za 1 kg produkce

Vzhledem k tomu, že možnou výši výnosů lze ověřit od různých pěstitelů. Dále lze využívat v prvních letech nejen klasického „Crop Advisory“²², kdy odborník jezdí zhruba dvakrát za měsíc na kontrolu a školí personál, ale případně najmout zkušeného specialistu na první rok, či dva provozu. Tak toto není ta část výnosů, jež by představovala neznámé riziko.

Jak bylo vysvětleno výše, záměrem je vstoupit prakticky na nový trh a spolutvořit ho. Cena za 1 kg je nejcitlivějším a současně nejrizikovějším faktorem, který v celém projektu byl identifikován. Na základě nejvíce podobného trhu, kterým by měl být trh slovenský, bylo rozhodnuto vyjít z něj. Faktory, které byly identifikovány jako hlavní rozdíly mezi těmito trhy jsou následující²³:

- **Počet obchodních řetězců v ČR ve srovnání se Slovenskem**

V České republice je jich téměř dvojnásobné množství. Přestože to na první pohled vypadá jako lepší situace, více potenciálních kupců, tedy více konkurenční prostředí a možnost dosáhnout lepší ceny, tak opak je pravdou. Tím, kdo nejvíce určuje cenu je konečný zákazník. A právě existence více různých řetězců nutí samotné obchody tlačit na koncovou cenu a tím zákazníky získat. To je tedy oproti Slovensku pro pěstitele nevýhoda.

Druhým faktorem je i chování nákupčích řetězců, které možná vychází z výše zmíněného. Chovají se k sobě slušněji než v ČR, nesnaží se za každou cenu tlačit na cenu a podstřelit tak trh, ale naopak se netají preferencí domácích pěstitelů.

- **Tendence k preferenci místní produkce**

Úroveň nacionalismu se v zemích střední Evropy hodně liší. Typickým příkladem jsou Rakušané, kteří extrémně podporují svoji vlastní produkci, i za výrazně vyšší cenu. Slováci jsou větší nacionalisté než Češi. Přesto ale lze pozorovat i u nás zvyšující se preferenci k místní produkci. Nelze na to ale sázet tolik, jako na Slovensku.

²² Pěstební poradce [Crop Advisor] – různé holandské společnosti, případně zkušení soukromí pěstitelé, nabízejí službu poradenství, kdy jezdí po různých světových lokalitách a pomáhají s pěstováním a školí místní agronomy.

²³ Všechny tyto faktory byly stanoveny a následně vyhodnoceny interně po mnoha obchodních schůzkách s největšími obchodníky zeleniny a ovoce v ČR a na Slovensku, slovenskými pěstiteli a členy obou obdobyvých organizací.

Nicméně velkoobchodníci se domnívají, že je dost možné, že v dlouhodobém horizontu zákazníci napříč Evropou přestanou řešit, kde byla produkce vypěstována.

- **Citlivost na cenu**

Dle zástupců obchodních společností, které podnikají jak v ČR, tak na Slovensku, jsou čeští typičtí zákazníci více citliví na cenu. Nemají takovou tendenci k věrnosti značkám a cena je primárním faktorem při rozhodování.

- **Platební měna Euro**

Placení eurem je hodně spojené s kategorií výše – citlivostí na cenu. Je to zřejmě dáno kurzem a tím pádem nižší nominální hodnotou zvýšení ceny na Slovensku při fakticky stejném zdražení v ČR. V ČR je určitými skupinami vnímáno zdražování již od 10 halířů, zatímco na Slovensku zdražení o 10 i 20 centů není tak zásadním problémem a přináší výrazně vyšší zisk pro prodávající. Dá se říct, že „přemýšlení v eurech je výrazně jiné, než v korunách“.

Dále cena, která je psychologickým zlomem za „balení“²⁴ je v ČR 19,9 Kč, respektive 20 Kč, zatímco stejná hranice na Slovensku 0,99 EUR, respektive 1 EUR má výrazně vyšší hodnotu.

- **Velikost trhu**

Zde je výhodou téměř dvojnásobná velikost, tím pádem lepší možnost absorbovat větší množství vypěstované dražší produkce.

Společnost Gama ve svém ukázkovém plánu počítala s výnosy 87 EUR na 1 m² u osvětlovaných skleníků. Toto číslo bylo z několika zdrojů ověřováno. Konkrétně na obchodních jednáních s největšími obchodníky se zeleninou v ČR a na Slovensku, zástupci obou slovenských odbytových organizací, a i dalších slovenských pěstitelů. Vždy záleží na konkrétní struktuře pěstovaných odrůd, nicméně údaj je to reálný.

Prakticky nelze naplánovat přesné výkupní ceny, neboť kontrakty mezi supermarkety a obchodníky jsou uzavírány na týdenní bázi a jsou vysoce volatilní. Přestože na úrovni vztahu „odbytová organizace – obchodník“ je v plánu uzavřít roční rámcové smlouvy, pouze část ceny by měla být fixní, druhá pohyblivá složka se bude pohybovat na cenách, za které se povede produkci prodat do supermarketů.

Faktor ceny je dozajista ovlivněn i ekonomickými a politickými vlivy. Rostoucí životní úroveň obyvatelstva, která jde ruku v ruce s vývojem ekonomiky, samozřejmě působí pozitivně i na nákupní zvyky spotřebitelů. Zajímají se více o to, co jí a mohou si dovolit za to utrácet více peněz. Politické faktory, které mohou ovlivnit vývoj cen jsou dva zásadní – podpora exportérů dovážejících do ČR a restrikce vůči Rusku. Klasickým příkladem země, kde jsou regionálně podporováni pěstitelé k exportu nadprodukce, je

²⁴ Neodkazuje na nějaké určité balení, ale právě na to, jak lidé v ČR vnímají cenu za produkty – neberou tak často v potaz váhu. Určité skupiny zákazníků se u vyšších cen ani nezastaví, nezjistí podrobnosti a neuvažují vždy racionálně.

například Francie. Mimo podpory exportu samozřejmě mají vliv i provozní dotace, o které každý rok v jednotlivých zemích zemědělci bojují. Druhým zásadním faktorem jsou sankce uvalené Evropskou Unií na Rusko kvůli událostem na Ukrajině. Zákaz exportu zeleniny do Ruska způsobil problémy producentům v zemích jako Nizozemsko, Francie, Španělsko, či Itálie. Ty tak hledají jiné trhy, kam produkci umístit a tlačí na ceny mimo jiné i v České republice. Tyto faktory by ale v budoucím čase měly mít spíše zlepšující se charakter vzhledem k pěstitelům v ČR.

Obečně výkupní cena je největší riziko, které musí pěstitel akceptovat. Při způsobu fungování nákupních supermarketů ho nelze nijak rozumně eliminovat. Protože reálně jiný způsob než prodej přes supermarkety, při uvažovaném objemu produkce, v České republice neexistuje.

2.7 Provoz

Pěstování bude probíhat hydroponicky, což znamená, že rajčata nebudou zasazena do půdy, ale budou v pěstebních kokosových matracích s neustálým přívodem živného roztoku. Zásadní výhody hydroponického pěstování jsou následující:

- **Nižší riziko hnilob a plísní**
Přestože je zde riziko nižší, z agronomického hlediska zůstává jako největší hrozba.
- **Menší náročnost na provoz – nulový výskyt plevelů**
- **Obsah vitamínů a minerálních látek**
Neustálý přívod živného roztoku, který lze neustále regulovat a upravovat má vyšší efektivitu než hnojení půdy.

Co se týče samotného provozu ve skleníku, vše je v maximální míře automatizováno. Celý skleník je pod správou jedné centrální řídicí jednotky. Ta ovládá všechny základní oblasti od topení, svícení pěstebními světly, zavlažování a hnojení po například zastínování skleníku, či regulaci vpouštění CO₂. To vše za minimalizace spotřeb veškerých vstupů. K řídicí jednotce lze dokupovat spousty různých modulů, které následně nabízejí další možnosti usnadňující proces pěstování, jako například pro předpověď počasí ovlivňující všechny procesy. Dalším zásadním ulehčením pro agronoma je fakt, že skleník bude mít 2-3 klimatické zóny, tudíž automatizace zásadně usnadňuje a zpřesňuje práci²⁵.

Přesto práce agronoma není jen kontrolní, případně by přišla na řadu až v případě nějaké choroby, nebo jiného problému. Každý skleník je svým způsobem unikátní, což je zapříčiněno hlavně – geografickou polohou a místním počasím, samotným tvarem skleníku a typy odrůd. Pro maximalizaci výnosů je nutné neustálé zlepšování a ladění provozu a zásahy agronoma jsou tedy nezbytné na denní bázi.

Rostliny pro to, aby rodily plody musí být samozřejmě opylovány. To zajistí speciálně pořízené čmeláci, kteří se nakupují od dodavatelů například z Holandska, Itálie či dalších států.

Sběr probíhá během pěstebního cyklu kontinuálně. Ve skleníku je v hlavní uličce speciální, automaticky řízený vozík, do kterého pracovníci sbírají jednotlivé „větévky rajčat“. Ty jsou vozíkem svázeny do odbavovací haly. Tam se třídí, přendávají a navažují do přepravních beden. V sezoně se počítá zhruba s odvozem jednoho kamionu denně, tudíž, přestože bude hala temperována na skladování, zde nebudou skladována dlouho. Pracovníci v běžném provozu musí být, kromě sbírání, vyškoleni také na běžné starání se o rostliny. To znamená hlavně vyvazování a vystřihování rostlin a v neposlední řadě také poznat, pokud je rostlina napadána nějakou chorobou.

²⁵ V případě takto komplexních zařízení mluvíme o řídicích jednotkách renomovaných velkých dodavatelů, jako jsou například společnosti Priva nebo Hoogendoorn

Samotné pěstování ve skleníku se odehrává zhruba 10 měsíců v roce, ve zbylých dvou měsících probíhá čištění skleníku, kompletní vyvezení všech rostlin a zbytků. Následně se skleník mezi jednotlivými sezónami musí kompletně vydesinfikovat.

2.7.1 Personální zabezpečení projektu

Pro maximální efektivitu budou mezi kmenovými zaměstnanci pouze ti, kteří jsou nezbytně nutní. V dalších činnostech chce Beta PE využít svých dalších zaměstnanců z jiných provozů, případně některé činnosti outsourcovat.

- **Hlavní agronom (provozní ředitel)**

Z rozhovorů a doporučení s pěstiteli ze Slovenska a Nizozemska víme, že je naprosto klíčovou osobou. Vzhledem k tomu, že v České republice není tradice pěstování, je nutné buď sehnat zahraničního specialistu, nebo si vychovat svého. Bylo rozhodnuto se vydat cestou českého zaměstnance, hlavně z důvodů větší pravděpodobnosti, že to bude dlouhodobé řešení. Ideálním scénářem je mladý člověk, který bude mít pro věc obrovský zápal a vzdělání v oboru²⁶. Nicméně jak se shodly prakticky všichni zpovídání pěstitelé, nejdůležitějším je zájem a chuť do tohoto druhu práce, stejně se vše bude muset naučit, tudíž vzdělání v oboru podmínkou není.

Plánem je najmutí člověka na tuto pozici alespoň půl roku před samotným spuštěním provozu a využít tuto dobu na jeho edukaci u pěstitelů a ve specializovaných zařízení převážně v Nizozemsku a dále na Slovensku.

Hlavní pracovní náplní pozice je kromě vyhodnocování a řízení samotného pěstování plánování dalších činností. Mezi ty patří práce pracovníků v provozu, produkce ve skleníku a s tím související dopravu, objednávky obalového materiálu a objednávky dalšího materiálu nezbytného k pěstování.

- **Technický ředitel skleníku**

Bude mít na starost veškerou ne agronomickou agendu okolo provozu skleníku. Ideálním uchazečem je člověk s jistými zkušenostmi ze správy nemovitostí, který bydlí v blízkosti plánovaného projektu.

- **Statutární orgán (ředitel)**

Minimálně v počáteční fázi bude zajišťováno kmenovým pracovníkem PE Beta, který má celý projekt na starosti. Bude zodpovědný za obchodní a finanční řízení. Vzhledem k tomu, jak je charakter těchto činností v tomto konkrétním byznysu jednoduchý²⁷, není to plánováno jako plný pracovní úvazek.

²⁶ V České republice neexistuje škola, která by vychovávala absolventy s ideálním profilem. Jako nejlepší řešení byli vytipováni absolventi lednické Zahradnické fakulty Mendelovy univerzity v Brně a Fakulty agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů České zemědělské univerzity v Praze. Ty nabízí obory, které svým profilem připravují absolventy nejlépe.

²⁷ Samotnou obchodní stránku bude zajišťovat hlavně odbytová organizace, kde sice je nutné se angažovat, ale víceméně v kontrolní roli. Finanční řízení takového podnikání by mělo být poměrně jednoduché – jeden zákazník (mimo několika procent prodaných přímo „ze dvora“), vyjednávání o dodávkách většiny

- **Pracovníci v provozu**

Ze zkušenosti provozů z okolních zemí víme, že práce v provozu skleníků se strukturou zaměstnanců podobá dělnickým pozicím, zastávaným převážně ženami. Ty musí splňovat podmínku bezvadného zdravotního stavu. Vzhledem k charakteru provozu, obzvláště při srovnání s klasickými továrnami, nebo prací u pásu, je vzhledem k pracovním podmínkám tato práce přitažlivější, než drtivá většina prací se stejnými požadavky a platovými podmínkami.

Dalším důvodem je celoroční provoz, který je plánovaný jako jednosměnný, v ideálním případě od pondělí do pátku. Nicméně to se, vzhledem k faktoru přírody, nedá zaručit.

Potřebný počet je závislý na následujících faktorech – pěstované odrůdy, zručnost a zkušenost zaměstnanců, motivace zaměstnanců. Je plánováno využívat „konta pracovního času“ a další metriky pracovní efektivity, dle kterých budou zaměstnanci odměňováni. Takové systémy používají v navštívených sklenících jak v Nizozemsku, tak na Slovensku.

Snahou bude zaměstnávat lidi z regionu, v případě problému se sehnáním zaměstnanců se počítá s případným doplněním i ze zemí jako je Slovensko, Bulharsko, či například Ukrajina. Důvodem jsou nižší platové požadavky a ochota se stěhovat za prací do ČR. V prvním roce se počítá zhruba 13 pracovníků na 1 ha (celkem předpokládáno 34 v provozu – to by měla být maximální hranice) a je plánováno snižování jejich počtu v průběhu následujících let²⁸.

K zabezpečení řádného fungování společnosti jsou nutní další pracovníci. Vzhledem k tomu, že projekt je plánován v přímém sousedství již fungující elektrárny, patřící do skupiny, bude využito i drobných synergií a některé pozice budou outsourcovány sdílením těchto pracovníků.

- **Pěstební poradce [Crop Advisor]**

Pěstební technologie jsou velmi sofistikovanou záležitostí, navíc se neustále vyvíjejí i například možnosti centrální kontrolní jednotky. Společně se s mnoha externími vlivy, působícími na úrodu – choroby, škůdci, počasí, přístup zaměstnanců v provozu a faktem, že je v plánu hlavního agronoma nechat vyučít a postupně získávat zkušenosti, je bezpodmínečně nutné využívat služeb nizozemského zkušeného poradce.

Je běžné, že takový poradce jezdí až dvakrát do měsíce a radí jak s nepředpokládanými problémy, tak i s běžným provozem a pomáhá i školit zaměstnance a neustále posouvat jejich potenciál.

- **Účetnictví**

vstupů (CO₂, pěstební matrace, hnojiva, semena atd.) se bude realizovat taktéž přes obyvatelskou organizaci, aby se dosáhlo úspor z rozsahů.

²⁸ Tyto počty na 1 ha odpovídají zkušenostem ze Slovenska (Adamuška M, osobní rozhovor, 5.4.2016), v Nizozemsku, kde jsou mnohem zkušenější a efektivnější je zpravidla potřeba zhruba polovina až dvě třetiny pracovníků.

Společnost Skleník Alpha využije stejného externího subjektu k zajištění účetní agendy jako využívá v případě elektrárny.

- **Lidské zdroje**

Plánování HR budou mít na starosti dohromady zástupce Beta PE a hlavní agronom. V případě potřeby specializovanějších služeb v oblasti lidských zdrojů bude tato funkce outsourcována interními silami ze skupiny Beta PE.

- **Úklid**

O úklid zázemí skleníku se budou starat uklízečky pracující v elektrárně. Úklid v samotném skleníku a obslužné hale mají na starosti pracovníci provozu.

2.8 Finanční plán

Podrobný finanční plán je pro finální rozhodování PE Beta jedním z nejdůležitějších podkladů. Samotné rozhodnutí se sice, z finančního hlediska, ve většině případů odvíjí pouze od několika základních ukazatelů. Například EBITDA, výše investovaného vlastního kapitálu, doba návratnosti vlastního kapitálu, doba návratnosti aktiv a případně další. Ale pro všechny tyto ukazatele je nutné mít finanční plán zpracován opravdu podrobně, je to velice důležité i pro jednání s bankami kvůli financování projektu.

2.8.1 Obecný přístup k tvorbě finančního plánu

Kompletní finanční model, jehož základním výstupem jsou plánované finanční výkazy – rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow, zahrnuje všechny důležité „podkapitoly a podmodely“, kterými jsou²⁹:

- Finanční předpoklady
- Technické předpoklady
- Kalkulace nákladů
- Kalkulace výnosů
- Pracovní kapitál
- Odpisový plán
- Dlouhodobý majetek – vývoj
- Půjčky a simulovaný splátkový kalendář

Přestože plánovaná životnost skleníku je až 40 let, kompletní model je zpracován pouze na let 20. Důvodem je jeho relevantnost, cokoliv delšího, než je 10 let již lze velmi těžko predikovat a vývoj za 20 let by byl opravdu věštěním.

Obecný přístup při tvorbě finančního modelu byl opatrný, tím se rozumí, že u nákladové stránky se vždy nechávaly malé rezervy, naopak výnosy, hlavně potenciální zlepšení v čase, je velmi konzervativní. Důvodem je neznalost tohoto odvětví a snaha dozvědět se, jestli „je to i při pesimistickém vývoji rentabilní projekt“.

Přestože vývoj všech možných cen v následujících letech se velmi těžko odhaduje, je do modelu určitý růst na nákladové i výnosové stránce zapracován. Obvykle se k danému problému přistupuje, že se vše zvyšuje o inflaci. V posledních letech však v našich ekonomických podmínkách inflační vývoj moc stabilní nebyl. Navíc vývoj těchto cen je ovlivněn spíše jinými faktory než inflačními. Proto se k tomuto problému v případě projektu skleník přistoupilo expertním odhadem. Růst byl rozdělen do kategorií – odrůda A, odrůda B, zvlášť růst mezd pro management a pracovníky ve výrobě a zbylé nákladové položky. Vyřešení indexace cen ukazuje tabulka 3 a tabulka 24 v příloze.

²⁹ Všechny zmíněné dílčí modely a výpočty jsou uvedeny v na konci práce v příloze

K problému, stejně jako při přípravě celého projektu bylo přistupováno opatrně, náklady tedy rostou více než výnosy, přestože „ideální plán v hlavě“ je samozřejmě opačný.

Tabulka 3: Indexace nákladových i výnosových cen

Druh	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
výnosová inflace odrůda A	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%
výnosová inflace odrůda B	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%
nákladová inflace	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
růst mezd - výroba	0,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
růst mezd - management	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%
růst odměny statutárním org.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Vzhledem k tomu, že společnost bude plátcem DPH, tak všechny ceny na vstupu i výstupu se uvažují bez DPH.

2.8.2 Výdaje na přípravu projektu

Výdaje na samotnou přípravu projektu zahrnují několik kategorií – legislativní, technické, obchodní a další projektové náklady. Konkrétní vyspecifikování nákladů je vidět v tabulce 4. Samotný finanční plán tyto položky nezahrnuje, jsou uvedeny pro ucelenou představu o celém projektu. Tyto náklady nese manažerská společnost Beta PE, která má dostatečné zdroje na jejich pokrytí.

Náklady jsou uvažovány od chvíle začátku přípravy projektu, až do začátku bouracích / stavebních prací. Náklady, které vzniknou od té chvíle, jsou již brány přímo jako náklady projektu a budou součástí investičních nákladů.

Tabulka 4: Přehled nákladů na přípravu projektu (v tis. Kč)

Kategorie nákladů	Částka
Technické	1 750
Legislativní	330
Ostatní projektové	850
Celkem	2 930

Zdroj: vlastní tvorba

Mezi **technické náklady** patří kompletní příprava dokumentace pro územní a stavební řízení, technické řešení připojení vytápění, technická dokumentace pro výběrové řízení a mnoho konzultací.

Do **legislativních nákladů** řadíme náklady na přípravu společnosti Skleník Alpha, přípravu žádosti o dotaci a náklady na přípravu a průběh výběrového řízení pro dodavatele stavby.

Ostatní projektové náklady jsou tvořeny vším ostatním, což zahrnuje převážně projektového manažera, cestování a náklady spojené s tím a různé konzultanty.

2.8.3 Investiční výdaje

Vzhledem k tomu, že Skleník Alpha usiluje o získání investiční dotace, tak musí proběhnout na dodavatele podporovaných částí veřejné výběrové řízení. Beta PE se rozhodla, že uspořádá jedno výběrové řízení na celek.

To bude zahrnovat dodávku kompletního funkčního celku skleníku – tzv. dodávka na klíč. Je tím rozuměna i dodávka vnitřního vybavení a veškeré technologie. Hranicí, kde bude dodávka končit, jsou přípojky médií – teplovod, elektřina, vodovod, kanalizace. Ty nejsou součástí uznatelných investičních nákladů v daném dotačním programu a budou vybudovány zvlášť. Přípojky budou vedeny z elektrárny Alpha a jejich délka se bude pohybovat v nižších desítkách metrů, některých dokonce pouze v jednotkách, protože například kanalizace a vodovod vedou v těsné blízkosti plánované stavby.

Vzhledem k tomu, že cena bude soutěžena, nelze předem určit výši investičních nákladů. Nicméně existuje několik indicií, ze kterých lze vycházet, jsou to následující:

- Vysoutěžené ceny již proběhlých výběrových řízení na území ČR
- Komunikace s pěstiteli na Slovensku a informace ohledně jejich nákladů
- Před soutěžní komunikace s potenciálními dodavateli

Ze všech těchto zdrojů informací se odhadla částka 135 mil. Kč, se kterou se počítá ve finančním modelu a je uvedena v tabulce 5.

Tabulka 5: Investiční náklady (v tis. Kč)

Druh nákladů	Výše nákladů
Realizace přípojek	2 000
Skleník	135 000
Investiční dotace	-55 000
Skleník po dotaci	80 000
Vybavení kanceláří a zázemí	1 000
Celkem	83 000

Zdroj: vlastní tvorba

Pro zjednodušení se do finančního modelu uvažuje výše investičních nákladů po odečtení investiční dotace, neboť do účetnictví to bude zaneseno právě takto.

2.8.4 Zahajovací rozvaha, majetek společnosti a odpisy

Rozvaha společnosti na začátku podnikání je velice jednoduchá, jak je vidět v tabulce 6. Vzhledem k tomu, že konkrétní údaje budou k dispozici až po ukončení výběrového řízení, je všechny provozní majetek je veden v jedné kategorii jako dlouhodobý.

Tabulka 6: Zahajovací rozvaha

Aktiva	
Peníze	10 500
Dlouhodobý majetek	83 000
Celkem	93 500
Pasiva	
Vlastní kapitál	5 000
Akcionáři - půjčka	8 500
Bankovní úvěr - dlouhodobý	80 000
Celkem	93 500

Zdroj: vlastní tvorba

Pro účely finančního plánu, konkrétně rozdělení do odpisových skupin, byly využity informace od slovenského pěstitele a pomocí poměrového rozdělení byly upraveny na předpokládanou výši investice (Adamuška, M., osobní rozhovor, 18. 5. 2016). To ilustruje tabulka 7.

Tabulka 7: Rozdělení dle odpisových skupin

Skupina	Rozdělení na celku (SVK)	Celková suma	Odpis	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
2. odpisová skupina (5 let)	4%	3 320	664	664	664	664	664	664	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
3. odpisová skupina (10 let)	60%	49 800	4 980	4 980	4 980	4 980	4 980	4 980	4 980	4 980	4 980	4 980	4 980	0
4. odpisová skupina (20 let)	26%	21 580	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079
5. odpisová skupina (30 let)	10%	8 300	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277
	100%	83 000	7 000											
Budovy				1 356	1 356	1 356	1 356	1 356	1 356	1 356	1 356	1 356	1 356	1 356
DHM				5 644	5 644	5 644	5 644	5 644	5 980	5 980	5 980	5 980	5 980	1 000
Odpisy CELKEM				7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 336	7 336	7 336	7 336	7 336	2 356

Zdroj: vlastní tvorba

V průběhu prvních 20 let projektu je naplánováno investovat každých 5 let částku ve výši 5 mil. Kč jako obnovovací investice. S těmi se počítá do zařazení do odpisové skupiny č. 2. Proto, jak je vidět v tabulce 7 vzroste odpis od roku 2022 této skupiny na 1 mil. Kč. Celých 20 let je v příloze v tabulce 25.

První dvě odpisové skupiny sdružujeme pod dlouhodobý hmotný majetek (DHM) a zbylé dvě, které se odepisují 20 let a více jako budovy.

Veškerý materiál potřebný pro pěstování, rostliny a hnojiva a podobně nejsou zahrnuty v zahajovací rozvaze, ale v nákladech, „účetně“ budou zakoupeny až po zahájení podnikání.

2.8.5 Analýza a kalkulace tržeb

Výnosy jsou tvořeny čistě prodejem vypěstované produkce. V této kapitole pomineme strategickou otázku, jaké odrůdy pěstovat. Výnosy jsou tedy závislé na následujících faktorech:

- **Poměr pěstovaných odrůd na pěstební ploše**
- **Průměrná roční cena za kg** u jednotlivých odrůd
- **Výnos v kg** produkce na rostlinu (na 1 m² pěstební plochy)

Při určení všech neznámých pro model bylo vycházeno z obchodních schůzek s nizozemskými a slovenskými pěstiteli, zástupci největších obchodníků se zeleninou v zemi (ČEROZ, HORTIM), zástupci slovenských odbytových organizací, se kterými se jednalo o případné spolupráci a najatým konzultantem, který se angažoval v založení a provozování odbytové organizace na Slovensku. Jedním z konkrétních číselných podkladů pak byla tabulka 8 (Vaněk, P., osobní emailová komunikace, 24. 6. 2016).

Tabulka 8: Přehled vybraných odrůd pěstovaných / zvažovaných slovenskými pěstiteli

Šlechtitel	Segment	Odrůda	Kalibr g	Maximální výnos z m ² dle šlechtitele	Průměrná roční výkupní cena v SK 2015 v EUR/kg	předpokládaný výnos EUR/m ² SK 2015	Poznámka
Enza	cherry truss/cluster	Tommagio	18-22	30	N/A	N/A	N/A na Slovensku se nepěstuje
Enza	cherry truss/cluster	Campani	50	38	N/A	N/A	N/A na Slovensku se nepěstuje
Enza	Cocktail	Camarque	44-49	42	N/A	N/A	N/A na Slovensku se nepěstuje
Enza	Midi plum	Sunstream	30	28	3,22	90,28	Na Slovensku se neosvědčilo
Enza	Truss/cluster small	Avlantino	80-85	48	N/A	N/A	N/A na Slovensku se nepěstuje
Syngenta	Baby plum red	Sweetelle = Hranacik	12	27	3,22	87,06	SVK
Syngenta	Truss/cluster middle	Romanella	120	60	N/A	N/A	N/A na Slovensku se nepěstuje
Syngenta	Truss/cluster large	Climberly	140	55	N/A	N/A	N/A na Slovensku se nepěstuje
Axia	cherry truss/cluster	Axia = Medulienka	N/A	30	2,88	86,49	SVK
Rijk Zwaan	Truss/cluster small	Lyterno	110	42	1,11	46,41	SVK
Rijk Zwaan	Cocktail	Brioso	42	40	1,2	48	možno srovnat skutečnost u několika pěstitelů n
Rijk Zwaan	Truss/cluster middle	Capricia	119	42	N/A	N/A	N/A na Slovensku se nepěstuje
Rijk Zwaan	Truss/cluster large	Endeavour	157	47	N/A	N/A	N/A na Slovensku se nepěstuje
Rijk Zwaan	Plum truss large	Marola	116	39	1,11	43,1	první rok vysazeno na SK
Rijk Zwaan	Plum small loose	Solarino	10	18	3,11	56,06	neosvědčilo se v podmínkách SK, nízká odolnost
Rijk Zwaan	Plum small loose	Florantino	9	20	3,11	62,28	neosvědčilo se v podmínkách SK, nízká odolnost
De Ruiter	Truss/cluster large	Komeet	170	65	0,85	55,25	letošní rok se předpokládají nižší výkupní ceny
De Ruiter	Truss/cluster large	Merlice	150	60	0,85	51	dlouhodobé zkušenosti s pěstováním na SK
De Ruiter	cherry truss/cluster	DRC 563 = Cerinka	15-20	25	2,36	58,93	SVK

Zdroj: vlastní tvorba (dle Vaněk, P., osobní emailová komunikace, 24. 6. 2016)

V našem případě byly zvoleny dva hlavní typy rajčat, konkrétní odrůdy budou zvoleny až následně. V kapitole 2.6.1 Cenová politika bylo podrobně vysvětlen přístup k cenotvorbě a faktorům, které cenu ovlivňují.

- **Produkce A**

Cherry rajčata, na které se Skleník Alpha chce primárně zaměřit. Produkce těchto je plánována na 75 % pěstební plochy.

Výnosy na 1 m² jsou plánovány na 28 kg, což bylo zvoleno jako „defenzivní varianta“, v této kategorii se lze dostat i přes 30 kg. Holanští pěstitelé jsou schopni se dostat výrazně i přes maximální výnosy uváděné šlechtiteli, jak jsou uvedeny v tabulce 8, u cherry rajčat řádově i o 5-7 kg (de Wit, R., osobní rozhovor, 22. 9. 2016).

Průměrná výkupní roční cena bylo zvolena na úrovni 3,25 EUR neboli 81,25 Kč.

- **Produkce B**

Koktejlová rajčata, která slibují vyšší výnosnost v kg na 1 m², jsou jednodušší na pěstování z agronomického hlediska, nicméně jejich prodejní cena je výrazně nižší. Ty obsáhnou zbylých 25 % pěstební plochy.

V plánu je dosahovat 40 kg na 1 m², stejně jako u cherry rajčat zde neuvažujeme nijak závažná čísla. V případě, že úrodu nepostihne zásadní choroba, by jich měl být schopen dosahovat i tým pod vedením méně zkušeného agronoma (Bindics, Z., osobní rozhovor, 29. 9. 2016).

Cena za kilogram, vzhledem k plánovaným odrůdám byla stanovena na 1,7 EUR neboli 42,5 Kč.

Tabulka 9 ukazuje vývoj výnosů v prvních 5 ti letech. Průběh celých plánovaných dvaceti let je vidět v příloze v tabulce 26.

Výpočet výnosů je jednoduchý a pro obě odrůdy identický, za X lze dosadit odrůdu A a B:

$$\text{Výnos } X = \text{pěstební plocha } X \times \text{produkce v kg na m}^2 X \times \text{cena za kg } X$$

Výnos celkem se potom počítá jako:

$$\text{Výnosy celkem} = (\text{Výnosy A} + \text{Výnosy B}) \times \text{efektivita pěstování}$$

Přičemž efektivita pěstování simuluje „nájezdovou křivku pěstování“, kdy se počítá, že v prvních dvou letech nebude dosahovat plných výnosů, neboť hlavní agronom a celý tým budou teprve získávat zkušenosti a vše se bude uvádět do optimálního provozu.

Tabulka 9: Vývoj plánovaných výnosů v prvních 5 letech provozu

Výnosy		2017	2018	2019	2020	2021
FX		25	25	25	25	25
Prodej rajčat						
Pěstební plocha	m ²	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190
	m ²					
Produkce A	kg/m ²	28	28	28	28	28
Pěstební plocha A		19 643	19 643	19 643	19 643	19 643
Produkce A celkem	kg	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990
cena	CZK/kg	81,25	81,25	81,25	81,25	81,25
Výnosy A	tis. CZK	44 687	44 687	44 687	44 687	44 687
Produkce B						
	kg/m ²	40	40	40	40	40
Pěstební plocha B		6 548	6 548	6 548	6 548	6 548
Produkce B celkem	kg	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900
cena	CZK/kg	42,50	42,50	42,50	42,50	42,93
Výnosy B	tis. CZK	11 131	11 131	11 131	11 131	11 242
Výnosy 100%	tis. CZK	55 817	55 817	55 817	55 817	55 929
"efektivita pěstování"	%	85%	93%	100%	100%	100%
Výnosy CELKEM	tis. CZK	47 445	51 910	55 817	55 817	55 929
Výnosy celkem	CZK/1m2	1 812	1 982	2 131	2 131	2 136
Výnosy celkem	EUR/1m2	72,5	79,3	85,3	85,3	85,4

Zdroj: vlastní tvorba

Spodní řádek ukazuje přepočet výnosů na 1 m², při plánování projektu a stavbě modelu se používal jako hlavní benchmark, který je porovnatelný mezi jednotlivými pěstiteli.

2.8.6 Analýza a kalkulace nákladů

Provozní náklady (mimo osobních)

Základním zdrojem informací, ze kterého se vycházelo na nákladové stránce byl model společnosti Gama, který byl předán při představování projektu. Tyto údaje byly následně několikrát verifikovány z několika dalších zdrojů a postupně upravovány do finální podoby (Vaněk, P., osobní emailová komunikace, 24. 6. 2016), (Bindics, Z., osobní rozhovor, 29. 9. 2016), (de Wit, R., osobní rozhovor, 4. 8. 2016). Konkrétně se jednalo o položky – CO₂, pořizovací cena rostlin, hnojiva, úchyty a matrace, náklady na údržbu, náklady na likvidaci pěstebních odpadů, crop advisory, pojistné a ostatní provozní náklady. Na základě těchto informací byly stanoveny konkrétní finanční předpoklady, které shrnuje tabulka 10.

Tabulka 10: Finanční předpoklady modelu – nákladová stránka

Náklady provozní			
	CZK	EUR	Jednotky
Cena tepla	150	6	GJ
Cena tepla	540	22	MWh
Cena elektřiny	1 600	64	MWh
CO2	2 125	85	t
Voda	7	0,28	m3
Voda admin – pitná	35	1,4	m3
Stočné admin	39	1,56	m3
Požizovací cena rostlin	115	4,6	m2
Hnojiva a ochrana rostlin	80	3,2	m2/rok
Úchyty a matrace pro rostliny	40	1,6	m2/rok
Ostatní N na údržbu a opravy	20	0,8	m2/rok
Likvidace pěstebních odpadů	20	0,8	m2/rok
Crop advisory, školení zaměstnanců	675 000	27 000	rok
Pojistně stavby a úrody	25	1	m2/rok
Ostatní provozní N, režie, rezerva	500 000	20 000	rok
Odvedy do odbytové organizace	4,6 %		tržeb/rok

Zdroj: vlastní tvorba

Cena tepla a cena elektřiny jsou proměnné, kde záleží pouze na PE Beta, kolik si za ně budou účtovat. Ceny vody, stočného, vodného a účetnictví jsou stanoveny na základě současných smluv, které má sousedící elektrárna Alpha a kde bude mít skleník stejné podmínky. Mimo výše zmíněné druhy nákladů bylo ještě nutno zahrnout následující položky – pronájem pozemku, účetnictví, telefony, leasing na dvě auta (management), spotřeba pohonných hmot, ostatní služby, silniční daň, daň z nemovitosti, ostatní daně a poplatky a ostatní provozní náklady jako formu rezervy, znázorněné v tabulce 11. Tyto údaje byly stanoveny na základě podnikatelských znalostí vedení PE Beta (Polívka, P., osobní rozhovor, 20.6. 2016). Všechny tyto položky se nacházejí v tabulce 27 a ve výkazu zisků a ztrát v tabulce 21.

Tabulka 11: Finanční předpoklady modelu – nákladová stránka II

Náklady provozní		
Telefony, internet	50 000	rok
PHM	72 000	rok
Ostatní služby	200 000	rok
Leasing	180 000	rok
Daň silniční	10 000	rok
Daň z nemovitostí	154 000	rok
Ostatní daně a poplatky	130 000	rok
Pronájem pozemku	1 500 000	rok
Účetnictví	350 000	rok

Zdroj: vlastní tvorba

Pro kalkulaci nákladů je nutné znát i technické jednotky – předpokládané spotřeby jednotlivých přímých nákladů a nákladů ostatního provozu (například spotřeba elektřiny a vody v administrativě apod.). Pro získání těchto údajů se postupovalo naprosto analogicky jako v případě výše uvedených finančních předpokladů a využilo se stejných zdrojů. Konkrétní hodnoty si lze prohlédnout v tabulce 12. Vývoj spotřeb se v průběhu času nemění.

Tabulka 12: Technické předpoklady – jednotkové spotřeby

Spotřeby	Jednotky	
Teplo	247,8	kWh/m ²
Elektřina - příkon pěstební světla	1,135	MWh/1 ha
Hodiny svícení	2800	hod/rok
Elektřina ostatní	0,01	MW/m ² /rok
CO ₂	25	kg/m ² /rok
Voda - placená	1,5	m ³ /m ² /rok
Voda - laguna	0,5	m ³ /m ² /rok
Vodné admin	1000	m ³ /rok
Stočné skleníků	0	m ³ /rok
Stočné admin	1000	m ³ /rok
Vodné admin	1000	m ³ /rok

Zdroj: vlastní tvorba

Ke kalkulaci nákladů jsou potřeba ještě údaje uvedené v tabulce 13, plochy skleníku a počet pěstebních dní v roce.

Tabulka 13: Technické předpoklady

Spotřeby	Jednotky	
Plocha skleníku včetně chodníků	27 000	m ²
Čistá pěstební plocha skleníku	26 190	m ²
Počet pěstebních dní za rok	300	dní

Zdroj: vlastní tvorba

Samotná kalkulace pro celý plán je uvedena v příloze v tabulce 34. Zde následují jednotlivé vzorce, které byly při kalkulacích nákladů použity:

$$\text{Pořízení rostlin} = \text{pořizovací cena rostlin} \times \text{čistá pěstební plocha}$$

$$\text{Spotřebu } CO_2 = \text{cena za kg} \times \text{čistá pěstební plocha} \times \text{spotřeba v } \frac{\text{kg}}{\text{m}^2}$$

Spotřebu elektřiny

$$= \text{cena za kWh}$$

$$\times \left(\text{čistá pěstební plocha} \times \text{příkon pěstební světla v } \frac{\text{kWh}}{\text{m}^2}$$

$$\times \text{hodiny svícení}$$

$$+ \text{celková plocha skleníku} \times \text{elektřina ostatní v } \frac{\text{kWh}}{\text{m}^2} \right)$$

$$\text{Spotřeba tepla} = \text{cena za kWh} \times \text{celková plocha skleníku} \times \text{spotřeba v } \frac{\text{kWh}}{\text{m}^2}$$

Spotřeba vody

$$= \text{cena za m}^3 \times \text{čistá pěstební plocha} \times \text{voda placená v } \frac{\text{m}^3}{\text{m}^2}$$

$$+ \text{cena voda pitná za m}^3 \times \text{vodné admin v m}^3$$

$$+ \text{cena stočné admin za m}^3 \times \text{stočné admin v } \frac{\text{m}^3}{\text{m}^2}$$

$$\text{Hnojiva a ochrana} = \text{cena hnojiva a ochrana za m}^2 \times \text{čistá pěstební plocha}$$

$$\text{Úchyty a matrace} = \text{úchyty a matrace za m}^2 \times \text{čistá pěstební plocha}$$

Likvidace pěstebních odpadů

$$= \text{likvidace pěstebních odpadů za m}^2 \times \text{čistá pěstební plocha}$$

Ostatní náklady na údržbu

$$= \text{ostatní náklady na údržbu za m}^2 \times \text{čistá pěstební plocha}$$

Pojištění stavby a úrody

$$= \text{pojištění stavby a úrody za m}^2 \times \text{čistá pěstební plocha}$$

Ostatní náklady, které byly uvedeny v tabulce 11, jsou fixní, respektive byly expertně odhadnuty a pro potřeby modelu je jako fixní uvažujeme.

2.8.7 Osobní náklady

Strategický přístup k zabezpečení lidských zdrojů je popsán v kapitole 2.7.1. Personální zabezpečení projektu. Tabulka 14 ukazuje rozklad nákladů na kmenové zaměstnance. Zaměstnavatel musí za své zaměstnance odvádět sociální a zdravotní pojištění, které se odvíjí od výše hrubé mzdy, neboť odpovídá 34 % její výše. Hrubá mzda se v tabulce 14 uvádí jako průměrná, neboť zde bude hrát roli osobní odměňování dle výkonnosti daného pracovníka. Pro účely plánu je ale odhadnuta částka jedna.

K výpočtu osobních nákladů (superhrubé mzdy) se po stanovení hrubé mzdy přistupovalo následovně:

$$\text{Sociální a zdravotní pojištění} = 0,34 \times \text{hrubá mzda}$$

$$\text{Náklady na 1 pracovníka} = \text{hrubá mzda} + \text{sociální a zdravotní pojištění}$$

$$\text{Náklady celkem} = \text{náklady na jednoho pracovníka} \times 12 \times \text{počet pracovníků}$$

Stejným principem se přistupovalo k managementu. Odměny statutárních orgánů jsou stanoveny v nákladové výši a jsou konstantní. V tomto případě nejde o mzdu.

Celkové mzdové náklady jsou potom sumou všech jednotlivých kategorií.

Tabulka 14: Výpočet osobních nákladů pro prvních 5 let

Zaměstnanci			2017	2018	2019	2020	2021
Počet zaměstnanců							
Zaměstnanci - pracovníci ve výrobě			34	33	32	32	32
Zaměstnanci - management			2	2	2	2	2
Celkem			36	35	34	34	34
	CZK	EUR					
plat výroba	16 000	640 měsíční hrubá mzda - bez SZ	16 000	16 160	16 322	16 485	16 650
plat účetní	30 000	1 200 měsíční hrubá mzda - bez SZ	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
plat management	70 000	2 800 měsíční hrubá mzda - bez SZ	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
odměna statutární org.	500 000	20 000 roční odměna ve výši nákladů	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Zaměstnanci - pracovníci ve výrobě							
počet			34	33	32	32	32
průměrná mzda			16 000	16 160	16 322	16 485	16 650
Sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem			5 440	5 494	5 549	5 605	5 661
Náklady na mzdy včetně sociálního a zdravotního			21 440	21 654	21 871	22 090	22 311
Náklady na mzdy včetně sociálního a zdravotního			celkem / měsíc	728 960	714 595	699 870	706 869
713 938							
Zaměstnanci - management							
počet			2	2	2	2	2
průměrná mzda			70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
Sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem			23 800	23 800	23 800	23 800	23 800
Náklady na mzdy včetně sociálního a zdravotního			93 800	93 800	93 800	93 800	93 800
Náklady na mzdy včetně sociálního a zdravotního			celkem / měsíc	187 600	187 600	187 600	187 600
Náklady na mzdy celkem			celkem / rok	10 998 720	10 826 342	10 649 642	10 733 627
10 818 451							
Odměna statutárním orgánům			celkem / rok	500 000	500 000	500 000	500 000
Osobní náklady celkem			celkem / rok	11 498 720	11 326 342	11 149 642	11 233 627
11 318 451							
Kontrolní výpočet hodinové mzdy ve výrobě							
počet hodin			174 hod/měsíc	174	174	174	174
hrubá mzda pracovníka (bez SZ)			CZK/hod	91,95	92,87	93,80	94,74
Náklady na pracovníka (včetně SZ)			CZK/hod	123,22	124,45	125,70	126,95
							128,22

Zdroj: vlastní tvorba

2.8.8 Financování projektu

V plánu je využít 3 zdroje pro financování celého projektu – vlastní zdroje Beta PE, bankovní financování a dotace z programu Rozvoje venkova. Celý projekt pracuje s hypotézou, že Skleník Alpha bude mezi doporučenými projekty pro obdržení investiční dotace, kterou následně dostane.

Investiční dotace

Jak bylo popsáno v 1.5.1. Dotace, existuje vhodný dotační program a záměr pro výstavbu pěstebního skleníku a společnost tedy podala žádost o investiční dotaci vypisovanou SZIF pro rozvoj venkova. Vzhledem k informacím o ostatních žadatelích a jasným kritériím, dle kterých se vybírají způsobilé projekty, věří Beta PE, že lokalita a žadatel Skleník Alpha bude mezi vybranými projekty.

Vzhledem k tomu, že akcionáři Skleník Alpha nejsou „mladými zemědělci“, nemohou usilovat o dotaci v maximální výši 60 % způsobilých výdajů. Podmínka LFA pozemků, které Skleník Alpha obhospodařuje, splněna je, tudíž žádost míří na 50 % způsobilých výdajů.

Jak bylo uvedeno v kapitole 1.5.1. Dotace, způsobilé výdaje upravuje metodika SZIF a lze je najít v jejích podmínkách k vypsáním dotačním programům. Přestože byl skleník projektován s ohledem na specifikaci způsobilých výdajů, finální rozhodnutí, co bude a co nebude uznáno, je na pracovnících SZIF. Společně s tím, že se dodavatel celé stavby bude soutěžit a není tedy známa cena, je nutné tyto údaje pro účely plánu odhadnout.

Odhad výše dotace je velice konzervativní, jak je vidět v tabulce 5. Při odhadovaných celkových investičních nákladech 135 mil. Kč se počítá s dotací ve výši 55 mil. Kč, což odpovídá přibližně pouze 40 %. Cokoliv nad tuto sumu bude pouze „bonusem“.

Bankovní financování

Jednou z důležitých částí přípravy projektu je jednání s bankami o financování projektu. Vzhledem k současné dluhové expozici, kdy je většina současných projektů PE Beta financováno jednou bankou, bylo logické začít jednání tam. Mimo to byly osloveny i další velké banky a do bližšího vyjednávání o financování se vstoupilo s dalšími dvěma, přičemž jedna již má zkušenosti s podobným projektem v ČR.

Základní principy úvěru, které byly projednávány a odsouhlaseny, jsou následující:

- Deseti letá splatnost úvěru
- Dotace brána jako „kvazi-ekvity“
- Minimální výše klasické ekvity (2-5 mil. Kč) po proplacení dotace

- DSCR³⁰ 1,2-1,25
- Výše úvěru 70-90 mil. Kč

Zásadním bodem, který je ve fázi vyjednávání, je ručení, respektive takzvané „křížové ručení“. Snahou je, aby financování projektu bylo možné bez křížového ručení nějakého dalšího projektu PE Beta, konkrétně elektrárny Alpha, a tedy se jednalo o klasické projektové financování.

V případě, že by tato možnost nebyla uskutečnitelná, s největší pravděpodobností by se financující bankou stala banka, která financuje právě i elektrárnu Alpha, neboť „připsání“ tohoto úvěru by bylo výrazně jednodušší než tvořit nové schéma s další bankovní institucí.

Preferovanou variantou je ale schéma bez křížového ručení, což je i argument pro banku, která se v elektrárně Alpha neangažuje, s projektem skleníků má zkušenosti a o celý projekt projevuje největší zájem a nabízí největší flexibilitu.

Do modelu byly použity následující předpoklady:

- Výše úvěru 80 mil. Kč
- Úvěr na 10 let
- Sazba 4,5 % pa
- Anuitní splácení

Pro zjednodušení se uvažuje pouze sazba 4,5 %, nikoliv marže banky a vazba na PRIBOR, tedy mechanismus, jaký se reálně v praxi použije. Výše sazby je, vzhledem ke zkušenostem a jednáním s bankami, znovu určena konzervativně. Reálně by se mohlo dosáhnout lepších podmínek. Stejně tak je anuitní splácení jemným zjednodušením, nicméně by to nemělo mít na výslednou situaci výrazný vliv.

Tabulka 15 ukazuje průběh splácení modelovaného úvěru.

Tabulka 15: splátky úvěru (tis. CZK)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
anuita	10 110	10 110	10 110	10 110	10 110	10 110	10 110	10 110	10 110	10 110
úrok	3 600	3 307	3 001	2 681	2 347	1 997	1 632	1 251	852	435
úmor	6 510	6 803	7 109	7 429	7 764	8 113	8 478	8 860	9 258	9 675

Zdroj: vlastní tvorba

Akcionářské financování

Jak bylo ukázáno v tabulce 6, plánovaná výše vlastního kapitálu po obdržení investiční dotace je 5 mil. Kč. Mimo to se počítá s neúročenou akcionářskou půjčkou, která by měla

³⁰ Ukazatel krytí dluhové služby [Debt Service Coverage Ratio] – obecně vyjadřuje výši cash flow potřebnou k pokrytí dluhové služby, pro každý případ bývá bankou definován zvlášť

vykryt případné problémy s cash flow v prvních letech. Splácení akcionářské půjčky je vidět ve výkazu CF v tabulce 20 a v příloze v tabulce 23. Konkrétní schéma splácení bude záviset na vyjednaných podmínkách úvěru v bance a reálné výkonnosti pěstebního skleníku.

PE Beta si ve svém cash flow plánu vyhradila rezervu pro období výstavby skleníku. Odhadované náklady rozložené v čase výstavby jsou ukázány v tabulce 16.

Obečná představa financování je, že banka je schopna vstoupit do procesu financování již při začátku stavby. Vzhledem k tomu, že je plánováno začít předtím, než bude s největší pravděpodobností dotace přiznána a proplacena, je nutné mezidobí vykryt zdroji akcionářů. Po vyplacení dotace se počítá s tím, že dotace bude uvažována jako jakási „kvazi-ekvity“ a zdroje akcionářů mohou být výrazně sníženy až na úroveň zmíněné klasické ekvity ve výši 2-5 mil. Kč.

Předpokládaný nejzazší termín pro výplatu dotace je červenec 2017. Do té doby by plánované náklady neměly převýšit 105 mil. Kč. Vzhledem k uvažovanému bankovnímu dluhu ve výši 80 mil. Kč, si PE Beta na období do konce července vyhradila 40 mil. Kč. To by i s uvažovanými podmínkami banky, že ze začátku výstavby bude chtít větší podíl vlastních zdrojů, měla být dostatečná suma.

Tabulka 16: Rozložení investičních nákladů v čase dle stavby (tis. CZK)

	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září
geodetické vytyčení							
zemní práce							
přípojky							
práce na laguně							
pilotové založení stavby							
montáž ocelové haly							
montáž tanků na vodu							
montáž akumulačního tanku							
montáž závlahové oblasti							
betonová podlaha							
vestavba haly							
klimatizace							
montáž konstrukce skleníku							
zasklení							
výkopy pro teplovody a závlahu							
montáž kabelů pro osvětlení							
montáž kabelů pro ovládání							
montáž potrubí							
Stínění							
srovnání terénu ve skleníku							
pokládka topení							
pěstební žlaby, pěstební dráty							
ventilátory, sulfury, etc.							
dokončení							
odhadované náklady	10 300	21 800	41 600	12 300	20 000	23 800	6 100

Zdroj: vlastní tvorba

2.8.9 Pracovní kapitál

Dalším vstupem nutným pro finanční model je pracovní kapitál. Jeho vývoj vstupuje jak do rozvahy, tak do výkazu cash flow.

Tabulka 17 ukazuje zvolené doby obratu a vývoj v prvních 5 ti letech provozování, kompletní vývoj je ukázán v tabulce 32. Doba obratu u pohledávek je z bezpečnostního hlediska lehce vyšší, než se reálně předpokládá. Vzhledem k existenci pouze jednoho odběratele, který bude odebírat na faktury, by nemělo docházet k v tomto ohledu k problémům s nesolventními zákazníky.

Výše pracovního kapitálu se počítalo analytickým způsobem:

$$\text{Zásoby} = \text{náklady} \times \frac{\text{obrátkovost zásob}}{\text{počet dní v období}}$$

$$\text{Pohledávky} = \text{výnosy} \times \frac{\text{obrátkovost pohledávek}}{\text{počet dní v období}}$$

$$\text{Závazky} = \text{náklady} \times \frac{\text{obrátkovost závazků}}{\text{počet dní v období}}$$

Tabulka 17: Vývoj pracovního kapitálu (tis. CZK)

Pracovní kapitál	START	2017	2018	2019	2020	2021
Obrátkovosti (počet dní v období)	360	360	360	360	360	360
Zásoby	30	30	30	30	30	30
Pohledávky	40	40	40	40	40	40
Závazky	30	30	30	30	30	30
Výnosy		47 445	51 910	55 817	55 817	55 929
Náklady		26 305	26 305	26 305	26 305	26 568
Zásoby	0	2 192	2 192	2 192	2 192	2 214
Pohledávky	0	5 272	5 768	6 202	6 202	6 214
Závazky	0	2 192	2 192	2 192	2 192	2 214
Změny pracovního kapitálu						
Zásoby		-2 192	0	0	0	-22
Pohledávky		-5 272	-496	-434	0	-12
Závazky		2 192	0	0	0	22
Celkem		-5 272	-496	-434	0	-12

Zdroj: vlastní tvorba

Změna pracovního kapitálu se potom počítá jako rozdíl dvou po sobě jdoucích let:

$$\Delta \text{Zásob} = X_0 - X_1$$

$$\Delta \text{Pohledávek} = Y_0 - Y_1$$

$$\Delta \text{Závazků} = Z_1 - Z_0$$

Přičemž X_0 znamená stav v předchozím roce roku X_1 . U obou dalších položek je přístup analogický.

2.8.10 Finanční výkazy

Rozvaha

V tabulce 18 je ukázána plánovaná rozvaha pro prvních 5 let provozu. Celých plánovaných 20 let je v tabulce 22.

Na straně aktiv je dlouhodobý majetek uváděn po oprávkách v netto hodnotě, odpisy v jednotlivých letech jsou uvedeny v tabulce 7. Vývoj a počítání zásob a pohledávek je ukázán v předchozí kapitole 2.8.8. pracovní kapitál. Hotovost potom vychází z plánu cash flow, uvedeného v tabulkách 20 a 23.

Na straně pasiv je v prvních dvou letech záporný vlastní kapitál, což je dáno záporným účetním výsledkem hospodaření v prvním roce hospodaření. Z tohoto důvodu, jak bylo uvedeno v kapitole o financování, se již na začátku přistupuje k akcionářské půjčce. Ta by se měla začít podle plánu splácet až ve 4. roce provozování. Více o tom, společně i s bankovním financováním je uvedeno právě v kapitole 2.8.7 Financování projektu. Výpočet závazků je uveden v 2.8.8. Pracovní kapitál.

Tabulka 18: Plánovaná rozvaha pro prvních 5 let provozování k 31.12. (tis. CZK)

ROZVAHA	2017	2018	2019	2020	2021
Peníze	204	28	4 005	4 434	4 583
Dlouhodobý majetek	76 000	69 001	62 001	55 001	48 002
Zásoby	2 192	2 192	2 192	2 192	2 214
Pohledávky	5 272	5 768	6 202	6 202	6 214
AKTIVA	83 668	76 988	74 400	67 829	61 013
Vlastní kapitál	-514	-390	4 131	7 989	11 915
Akcionáři – půjčka	8 500	8 500	8 500	5 500	2 500
Bankovní úvěr – dlouhodobý	73 490	66 686	59 577	52 148	44 384
Závazky	2 192	2 192	2 192	2 192	2 214
PASIVA	83 668	76 988	74 400	67 829	61 013

Zdroj: vlastní tvorba

Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát pro prvních 5 let je zobrazen v tabulce 19, pro celý projekt v tabulce 21. Jak výnosy, tak veškeré náklady jsou podrobně rozebrány v předchozích kapitolách.

Zvýrazněná položka „Odbytová organizace“ se do nákladů nezapočítává, přestože v reálných výkazech odvod ve výši 4,6 % tržeb bude. Důvod je ten, že za tyto peníze bude odbytová organizace pořizovat pro své členy, mimo jiné, položky, které jsou již zaneseny v nákladech. Jde například o pořizování rostlin, hnojiva, pěstebních matrací a úchyťů, či například pojištění. V reálných výkazech tedy tato položka bude, ale výše vyjmenované budou minimálně o tuto sumu nižší.

První rok, kdy se počítá s nabíháním celého provozu a zaučováním personálu je plánována ztráta ve výši 5,5 mil. Kč. Tato ztráta může být použita v příštích 5 ti letech na ponížení budoucích daňových odvodů. To je důvod, proč je v následujících dvou letech, i přes

kladný hospodářský výsledek, v plánu odvádět nulovou daň. V letech následujících je potom EBT ³¹daněn 19 %.

EBITDA³² je ve výkazech proto, že, navzdory tomu, že se tento pojem v českém účetnictví nevyskytuje, tak se jedná o jeden z nejvíce používaných ukazatelů výkonosti firem ve světě, a stejně tak ho Beta PE využívá u svých firem.

³¹ Hospodářský výsledek před zdaněním [Earnings Before Tax]

³² Výsledek hospodaření před úroky, odpisy, zdaněním [Earnings before Interests, Tax, Depreciation and Amortization]

Tabulka 19: Výkaz zisku a ztrát pro prvních 5 let provozu (tis. CZK)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy	47 445	51 910	55 817	55 817	55 929
Pořízení rostlin	-3 012	-3 012	-3 012	-3 012	-3 042
CO2	-1 391	-1 391	-1 391	-1 391	-1 405
Elektřina	-13 749	-13 749	-13 749	-13 749	-13 887
Teplo	-3 613	-3 613	-3 613	-3 613	-3 649
Voda	-349	-349	-349	-349	-352
Hnojiva a ochrana rostlin	-2 095	-2 095	-2 095	-2 095	-2 116
Úchyty a matrace	-1 048	-1 048	-1 048	-1 048	-1 058
Likvidace pěstebních odpadů	-524	-524	-524	-524	-529
Ostatní N na údržbu a opravy	-524	-524	-524	-524	-529
Spotřeba materiálu a energie	-26 305	-26 305	-26 305	-26 305	-26 568
Hrubá marže	21 140	25 606	29 513	29 513	29 361
Pojištění stavby a úrody	-675	-675	-675	-675	-682
Účetnictví	-350	-350	-350	-350	-354
Crop advisory a školení	-675	-675	-675	-675	-682
Pronájem pozemku	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500
<i>Telefony, internet</i>	<i>-50</i>	<i>-50</i>	<i>-50</i>	<i>-50</i>	<i>-51</i>
<i>PHM</i>	<i>-72</i>	<i>-72</i>	<i>-72</i>	<i>-72</i>	<i>-73</i>
<i>Ostatní služby</i>	<i>-200</i>	<i>-200</i>	<i>-200</i>	<i>-200</i>	<i>-202</i>
<i>Leasing</i>	<i>-180</i>	<i>-180</i>	<i>-180</i>	<i>-180</i>	<i>-182</i>
Ostatní služby	-502	-502	-502	-502	-507
Služby	-3 702	-3 702	-3 702	-3 702	-3 724
Přidaná hodnota	17 438	21 904	25 811	25 811	25 637
<i>Personální náklady - zaměstnanci</i>	<i>-10 999</i>	<i>-10 826</i>	<i>-10 650</i>	<i>-10 734</i>	<i>-10 818</i>
<i>Personální náklady statutární orgány</i>	<i>-500</i>	<i>-500</i>	<i>-500</i>	<i>-500</i>	<i>-500</i>
Personální náklady	-11 499	-11 326	-11 150	-11 234	-11 318
<i>Ostatní provozní náklady</i>	<i>-1 000</i>	<i>-300</i>	<i>-300</i>	<i>-300</i>	<i>-300</i>
Odbytová organizace	-2 135	-2 336	-2 512	-2 512	-2 517
Ostatní provozní náklady	-1 000	-300	-300	-300	-300
EBITDA	4 939	10 277	14 361	14 277	14 019
Odpisy	-7 000	-7 000	-7 000	-7 000	-7 000
EBIT	-2 060	3 278	7 362	7 278	7 019
Úroky	-3 454	-3 154	-2 841	-2 514	-2 172
EBT	-5 514	124	4 521	4 764	4 847
Daň	0	0	0	-905	-921
EAT	-5 514	124	4 521	3 859	3 926

Zdroj: Vlastní tvorba

Výkaz cash flow

Výpočet prvních let provozu je vidět v tabulce 20, celých plánovaných potom v příloze v tabulce 23. Vycházíme z ukazatele zisku EBITDA. Zásadními vstupy do tohoto výkazu jsou v prvním roce změny v pracovním kapitálu, vzhledem ke konstantní hladině tržeb a nákladů v následujících letech se už ale mění minimálně. Obecně zde hrají největší roli splátky úvěrů a úroky u úvěru bankovního a v pozdějších letech vstupují do výpočtu také obnovovací investice – CAPEX.

Sledujeme nejen celkové čisté CF, ale také čisté CF před financováním, které ukazuje na schopnost společnosti generovat hotovost.

Matematicky jde vždy o součty jednotlivých řádků.

Tabulka 20: Projektované CF pro prvních 5 let (tis. CZK)

CASH FLOW	2017	2018	2019	2020	2021
EBITDA	4 939	10 277	14 361	14 277	14 019
Změny pracovního kapitálu					
Zásoby	-2 192	0	0	0	-22
Pohledávky	-5 272	-496	-434	0	-12
Závazky	2 192	0	0	0	22
Celkem změna v PK	-5 272	-496	-434	0	-12
Změny v ostatních aktivech a pasivech	0	0	0	0	0
Úroky	-3 454	-3 154	-2 841	-2 514	-2 172
Daň	0	0	0	-905	-921
CAPEX	0	0	0	0	0
Čisté cash flow před financováním	-3 786	6 627	11 086	10 858	10 913
Základní kapitál	0	0	0	0	0
Akcionáři půjčka	0	0	0	-3 000	-3 000
Bankovní úvěr – dlouhodobý	-6 510	-6 803	-7 109	-7 429	-7 764
Rezervní fond	0	0	0	0	0
Čisté cash flow	-10 296	-176	3 977	429	150
Peníze počáteční zůstatek	10 500	204	28	4 005	4 434
Čisté cash flow	-10 296	-176	3 977	429	150
Peníze na konci období	204	28	4 005	4 434	4 583

Zdroj: Vlastní tvorba

2.9 Zhodnocení investice

Vzhledem k atypickým vlastnostem zvažovaného projektu – nízká výše ekvity, extra výnosy na straně elektrárny, nové odvětví, ve kterém nemá v plánu Beta PE svoje aktivity rozšiřovat a další, byly i nároky na samotný projekt ze strany investorů poměrně nízké.

Doba návratnosti ekvity

Dobu návratnosti, když nezohledňujeme faktor času, není nutné nijak složitě počítat. Stačí nám porovnat výkaz CF v tabulce 23 s počáteční investicí do základního kapitálu, která byla ve výši 5 mil. Kč. Tuto hranici, dle plánu, protne v **8. roce provozu**.

Výše EBITDA

Ukazatel EBITDA je jedním z hlavních, kterým se ve světě private equity investoři řídí. Nejinak tomu je i v případě Beta PE. První dva roky, kdy se počítá s „nájezdem provozu“ nejsou brány jako směrodatné. Následná normalizovaná EBITDA je plánována kolem **13,5-14,5 mil Kč** s tím, že po 15 letech provozu začne klesat lehce rychleji.

Vnitřní výnosové procento – IRR [Internal Rate of Return]

Při výpočtu tohoto ukazatele byla použita funkce v excelu „MÍRA.VÝNOSNOSTI“, jako počáteční investice byl uvažován vlastní kapitál ve výši 5 mil. Kč a následně čisté CF v prvních 20 letech, viz. tabulka 23. Vzhledem k velice nízké investici do vlastního kapitálu vyšel ukazatel IRR poměrně velmi vysokých **17,85 %**.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo využití přípravy podnikatelského záměru výstavby a provozování pěstebního skleníku a přenesení reálných poznatků do formy podnikatelského plánu a vyhodnocení ekonomické životaschopnosti projektu.

Teoretická část se věnovala hlavně vymezení obou odvětví, kterých se práce dotýká – podnikání, private equity, a jejich vývoji. Dále definovala všechny důležité pojmy, mimo výše uvedené oblasti se zaměřuje na právní formy, financování podnikatelských záměrů a hlavně na samotný podnikatelský plán, jeho účel a strukturu.

Autor využil své práce na přípravě podnikatelského záměru výstavby a provozování pěstebního skleníku a přenesl všechny reálné poznatky do formy konvenčnějšího podnikatelského plánu, než byly podklady pro PE fond, pro který pracuje. Cílem bylo vyhnout se teoretickým postupům, naopak byla kladena maximální snaha na přenesení reálného přístupu uvnitř PE fondu při přípravě nového projektu. Z toho důvodu v plánu chybí některé složky, jež většinou odborná literatura zmiňuje, že by typický plán měl obsahovat. Případně jsou součástí některých jiných podkapitol, kdy jejich začlenění do daných míst vycházelo z reálného procesu příprav a logiky věci. Typickým příkladem je analýza okolí, která jako celek v plánu chybí, přesto se tomuto tématu částečně práce věnuje, například v části analýza trhu a konkurence, nebo v kapitole o marketingu.

Mnoho neznámých, které vstupují do celého projektu, a hlavně do finančního modelu, nelze ani po důkladných analýzách a měsících „zjišťování“ přesně určit. Většinou se lze maximálně dostat do jistých předpokládaných intervalů. Obecně platí, že při přípravě celého projektu bylo k těmto neznámým přistupováno konzervativně, tj. byly uvažovány ty „horší hodnoty“.

Specifika přístupu k tomuto příkladu byly hlavně existence dotačního programu, díky kterému celý projekt dává ekonomický smysl sám o sobě, a napojení na elektrárnu, kterou vlastní Beta PE. Díky dotačnímu programu je možné do celého projektu vstoupit s velice nízkým vlastním kapitálem a snížit tak podnikatelské riziko. Dále jsou, vzhledem k osvětlování a vytápění skleníku, realizovány výnosy na straně elektrárny, které by jinak nebyly. Obzvláště využití odpadního tepla v sobě nese pouze neveliké investiční náklady pro elektrárnu, následné provozní náklady jsou zanedbatelné. Proto tedy ze skupinového pohledu, nejde při hodnocení tohoto záměru pouze o finanční výkonnost Skleníku Alpha, ale je nutné uvažovat i „bezpečný“ zisk na straně elektrárny.

Největší obavy při přípravě celého plánu byly ze zdejšího trhu. Jsou dnes zákazníci ochotni platit kolem 200 Kč za kilogram rajčat? Je tak velkou výhodou značka „vypěstováno v ČR“? Neklesnou ceny zahraničních dovozců, případně nezmění strategii tak, že jim nebudou schopni čeští pěstitelé konkurovat? Vzhledem k neexistujícímu odpovídajícímu domácímu trhu, bylo nutné vyjít ze zkušeností ze zahraničí. Jak bylo popsáno v kapitolách Analýza trhu a Marketing, tak se nejvíce pracovalo s příkladem

Slovenska. Autor věří, že vzhledem k důrazu na kvalitu, kdy mimo letní období je dovážené zboží z naprosté většiny chuťově nesrovnatelné, se zde tato produkce uchytí.

Největší důraz celé práce, stejně tak, jako tomu bylo ve skutečnosti, byl dán na finanční plán. Důvod je ten, že po fázi „snahy o pochopení celého trhu“ a po odpovězení si na otázku, „zda výkupní cena použitá v modelu je reálně dosažitelná“, se vše podstatné, co bude mít provozovatel skleníku v rukou, modeluje právě ve finančním modelu. Ostatní části, které jsou pro úspěch též nesmírně důležité, budou mít v rukou buď odborníci – agronomická část, nebo se na ni bude podílet více subjektů – odbytová organizace a veškerý marketing. Podrobný finanční plán potom dává odpovědi – kolik peněz je potřeba na rozjetí a jak dlouho budou v projektu vázány (vlastní kapitál, akcionářská půjčka), jaké cash flow podnik přinese, jak zvýší výnosy, a hlavně jak to bude vypadat s bankovním financováním. Schopnost splácet bankovní úvěr je hlavním cílem, respektive minimální přijatelnou hranicí pro generování cash flow, kterou akcionáři požadují, aby projekt splňoval. V prvních dvou letech, dokud se úroveň pěstování nedostane na očekávanou normalizovanou úroveň generuje skleník méně, což je řešeno akcionářskými půjčkami. Následně je ale již plánováno kladné cash flow, včetně splacení akcionářských půjček do 6. roku provozu. Výjimku tvoří 6. rok provozu, v němž je uvažován CAPEX ve výši 5 mil. Kč. Nicméně tento náklad by měl být uhrazen již z peněz, které společnost vydělala.

Z pohledu hodnocení investice je návratnost ekvity během 8. roku více než přijatelná, zvláště uvažujeme-li živostnost skleníku 40 let. Ukazatel IRR je počítán, z bezpečnostního hlediska, pouze pro prvních 20 let. Nicméně i tak vychází na velice pěkných 17,85 %. To je výnosnost, kterou Beta PE hodnotí jako velmi zajímavou a určitě přijatelnou. Dá se říct, že oba tyto ukazatele jsou silně ovlivněny investiční dotací, která výrazně snížila nároky na výši investovaného vlastního kapitálu. EBITDA kolem 14 mil. Kč, z pohledu PE fondu, je spíše nízká, ale toto kritérium „zlehčují“ výnosy na straně elektrárny a výše investované ekvity.

Výplaty dividend v plánu zahrnuty nejsou, o těch se bude rozhodovat dle aktuální reálné situace, nicméně se neplánuje začít vyplácet dříve, než v 8. nebo 9. roce provozu.

Po zpracování tohoto plánu lze dojít k závěru, že i přes rizikovost nového neznámého trhu je projekt zajímavý, a i vzhledem k synergickým dopadům se vyplatí Beta PE realizovat.

Zdroje

Literatura

Cendrowski, H., Petro, L. W., Martin, J. P., & Wadecki, A. A. (c2012). Private equity: history, governance, and operations (2nd ed.). Hoboken, N.J.: Wiley.

Deakins, D., & Freel, M. S. (c2003). Entrepreneurship and small firms (3rd ed.). London: McGraw-Hill Education.

Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1996). Založení a řízení nového podniku. Praha: Victoria Publishing.

Hudson, M. (2014). Funds: private equity, hedge and all core structures (1st ed.). West Sussex, England: John Wiley & Sons.

Kocis, J. M. (c2009). Inside private equity: the professional investor's handbook (1st ed.). Hoboken, N.J.: Wiley.

Koráb, V., Režňáková, M., & Peterka, J. (c2007). Podnikatelský plán. Brno: Computer Press.

Meyer, T., & Mathonet, P. -Y. (c2005). Beyond the J-curve: managing a portfolio of venture capital and private equity funds (1st ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada.

Synek, M. (2011). Manažerská ekonomika (5., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.

Synek, M. (2006). Podniková ekonomika (4., přeprac. a dopl. vyd.). V Praze: C.H. Beck.

Šiman, J., & Petera, P. (2010). Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi. V Praze: C.H. Beck.

Talmor, E., & Vasvari, F. (2011). International private equity (1st ed.). Chichester, West Sussex: Wiley.

Timmons, J. A., & Spinelli, S. (c2007). New venture creation: entrepreneurship for the 21st century (7th ed.). Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin.

Veber, J., & Srpová, J. (2008). Podnikání malé a střední firmy (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.

Internet

Aktuální data / statistiky PE/VC - CVCA.cz. (c2010). Aktuální data / statistiky PE/VC - CVCA.cz [Online]. [vid. 2016-10-23], 2016, Dostupné z: <http://www.cvca.cz/cs/pe-vc/aktualni-data-statistiky-pevc/>

Asia-Pacific Private Equity Report 2016. (2016). Asia-Pacific Private Equity Report 2016 [Online]. [vid. 2016-10-22], Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/asia-pacific-private-equity-report-2016.aspx>

Bance, A. (2004). Why and How to Invest in Private Equity [Online]. In *EVCA Investor Relations Committee Paper* (2nd ed., p. 24). Zaventem: European Venture Capital and Private Equity Association. Dostupné z: <http://mertens.com.ua/pevc/how%20to%20invest.pdf>

Brown, C., & Thornton, M. (2013). The quarterly journal of Austrian economics: How Entrepreneurship Theory Created Economics [Online] (Vol. 2013). Auburn, Alabama: Mises Institute. Dostupné z: <https://mises.org/library/how-entrepreneurship-theory-created-economics>

Buchtová, I. (2015) Situační a výhledová zpráva zelenina. (prosinec 2015). [Online] Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky. [vid. 2016-10-19], 2016, Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/437276/SVZ_Zelenina_12_2015.pdf

Businesscenter.cz: Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. (c1998-2016). Businesscenter.cz: Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník [Online]. [vid. 2016-10-15], Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

CVCA Private Equity Report Summary of deal activity in 2014. (c2010) [Online] (Vol. 2014). Praha: CVCA. Dostupné z: <http://www.cvca.cz/files/publikace/publikace%20CVCA/CVCA%202014%20Activity%20Report.pdf>

EAGRI - Ministerstvo zemědělství. (c2009-2016) [Online]. [vid. 2016-10-24], Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/>

Epravo.cz: CÍSAŘSKÝ PATENT ZE DNE 1.1.1970 (T. ZV. STARÝ SPOLKOVÝ ZÁKON). (c1999-2016). [Online]. [vid. 2016-10-15], Dostupné z: <http://www.epravo.cz/vyhledavani-aspi/?Id=21&Section=1&IdPara=1&ParaC=2>

Epravo.cz: CÍSAŘSKÝ PATENT ZE DNE 1.1.1970, JÍMŽ SE VYDÁVÁ ŘÁD ŽIVNOSTENSKÝ. (c1999-2016). [Online]. [vid. 2016-10-15], 2016, Dostupné z: <http://www.epravo.cz/vyhledavani-aspi/?Id=50&Section=1&IdPara=1&ParaC=2>

Europe sunshine hours map. (2010). Europe sunshine hours map [Online]. In *Wikipedia Commons*. [vid. 2016-11-02], Dostupné z: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Europe_sunshine_hours_map.png

Jaroněk, P. (2013). Historie podnikání v Čechách: Jak to všechno začalo a kdy vznikly první podniky? [Online]. [vid. 2016-10-15], Dostupné z: <http://mladypodnikatel.cz/historie-podnikani-v-cechach-t4444>

Konec soukromého podnikání začal před 60 lety. (2005). [Online]. *Idnes.cz*, -(-), 1. [vid. 2016-10-15], Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/konec-soukromeho-podnikani-zacal-pred-60-lety-f3g-/ekonomika.aspx?c=A051021_183744_ekonomika_maf

Königová, L. (c2013). Dotace na pořízení dlouhodobého hmotného majetku [Online]. In *Vasdanovyporadce.cz*. Praha: Ing. Lenka Königová. [vid. 2016-11-21] Dostupné z: <http://www.vasdanovyporadce.cz/dotace-na-porizeni-dlouhodobeho-majetku/>

Kurzy.cz: Paragraf 420 - Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. (c2000-2016). [Online]. [vid. 2016-10-20], 2016, Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/89-2012-obcansky-zakonik/paragraf-420/>

Kurzy.cz: Paragraf 421 - Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. (c2000-2016). [Online]. [vid. 2016-10-20], 2016, Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/89-2012-obcansky-zakonik/paragraf-421/>

Mezzanine Capital. (c2015). [Online]. [vid. 2016-10-16], Dostupné z: <http://www.mezzaninecapital.cz/>

Penta Investments. (c2008-2016). [Online]. [vid. 2016-10-23], 2016, Dostupné z: <http://www.pentainvestments.com/cs/about/story.aspx>

Podnikavý - Slovník současné češtiny | Lingea s.r.o. (c2016) [Online]. In *Portál o českém jazyce | Lingea*. Brno: Lingea. [vid. 2016-10-23], Dostupné z: <http://www.nechybujte.cz/slovník-soucasne-cestiny/podnikav%C3%BD>

Private Equity Trend Report 2016. (2016). Private Equity Trend Report 2016 [Online]. Frankfurt: PwC. [vid. 2016-10-22], Dostupné z: <https://www.pwc.de/de/finanzinvestoren/assets/private-equity-trend-report-2016.pdf>

Průměrné měsíční doby slunečního svitu ve vybraných lokalitách ČR. (c2001-2015). [Online]. [vid. 2016-11-02], Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/tabulky-a-vypocty/99-prumerne-mesicni-doby-slunecniho-svitu-ve-vybranych-lokalitach-cr>

Rijk Zwaan. (2016). [Online]. [vid. 2016-10-13], 2016, Dostupné z: http://www.rijkszwaan.com.au/wps/wcm/connect/RZ+AU/Rijk+Zwaan/Products_and_Services/Products/Crops/Tomato

Rizzi, Joseph V., (November 23, 2015) Back to the Future Again: Private Equity after the Crisis. Journal of Applied Finance (Formerly Financial Practice and Education), Vol. 19, No. 1&2, 2009. Dostupné z: <https://ssrn.com/abstract=2694740>

Státní zemědělský intervenční fond (SZIF). (c2013). [Online]., Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/>

Státní zemědělský intervenční fond (SZIF). Program rozvoje venkova 2014-2020. (c2013). [Online]. [vid. 2016-10-18] Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/prv2014>

Státní zemědělský intervenční fond (SZIF). Pravidla pro žadatele – Obecná část. (c2013) [vid. 2016-10-16] Dostupné z: https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fprv2014%2Fopatreni%2Finvestice_do_hm%2F411%2F1476968472356.pdf

Státní zemědělský intervenční fond (SZIF). Pravidla pro žadatele – Specifické podmínky. (c2013) [vid. 2016-10-16] Dostupné z: https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fprv2014%2Fopatreni%2Finvestice_do_hm%2F411%2F1474370455420.pdf

Státní zemědělský intervenční fond (SZIF). Příručka pro žadatele. (c2013). [Online]. [vid. 2016-10-19], Dostupné z: https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fkomodity%2Frv%2F04%2F03%2F1394025977595%2F1461149976325.pdf

Středoevropské centrum pro finance a management. (c2005-2012). [Online]. [vid. 2016-10-22], Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Collateralized+Loan+Obligation+CLO&IdPojPass=89>

The current state of U.S. private equity in 10 charts. (2016) [Online]. [vid. 2016-10-22], Dostupné z: <http://pitchbook.com/news/articles/the-current-state-of-us-private-equity-in-10-charts>

Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů. (c1997-2016 [Online]. [vid. 2016-10-25], 2016, Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zivnostensky-zakon-455-1991-sb-28376.html>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj investovaného kapitálu do PE v USA v letech 1980–2010	20
Obrázek 2: Vývoj ročních výnosností v PE v USA v letech 1985 – 2010	21
Obrázek 3: Aktivita na trhu PE v USA mezi 2006 až 2015	23
Obrázek 4: Vývoj aktivity PE v Evropě v letech 2010 až 2015	24
Obrázek 5: Vývoj PE aktivity na Asijsko-pacifickém trhu v letech 2010 až 2015	25
Obrázek 6: Vývoj aktivity na PE trhu v ČR mezi roky 2007 až 2014	26
Obrázek 7: Vývoj investic dle fáze zaměření na trhu PE v ČR mezi roky 2007 až 2014 ...	27
Obrázek 8: Postup založení živnosti.....	29
Obrázek 9: Cherry rajčata.....	48
Obrázek 10: Koktejlová rajčata	49
Obrázek 11: Počet hodin slunečního svitu za rok.....	50
Obrázek 12: Skleník typu Venlo	51
Obrázek 13: Ukázka balení produktů s logem Veselá PARADAJKA ZO ŽITNÉHO OSTROVA	57
Obrázek 14: Logo odbytové organizace Ovozela.....	58
Obrázek 15: Ukázky balení produkce Ovozely	58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Sklizňová plocha rajčat v ČR v hektarech v letech 2010 až 2014	53
Tabulka 2: Limity čerpání podpory z provozního fondu odbytových organizací	56
Tabulka 3: Indexace nákladových i výnosových cen	67
Tabulka 4: Přehled nákladů na přípravu projektu (v tis. Kč)	67
Tabulka 5: Investiční náklady (v tis. Kč)	68
Tabulka 6: Zahajovací rozvaha.....	69
Tabulka 7: Rozdělení dle odpisových skupin.....	69
Tabulka 8: Přehled vybraných odrůd pěstovaných / zvažovaných slovenskými pěstiteli...	70
Tabulka 9: Vývoj plánovaných výnosů v prvních 5 letech provozu	72
Tabulka 10: Finanční předpoklady modelu – nákladová stránka	73
Tabulka 11: Finanční předpoklady modelu – nákladová stránka II	74
Tabulka 12: Technické předpoklady – jednotkové spotřeby	74
Tabulka 13: Technické předpoklady	75
Tabulka 14: Výpočet osobních nákladů pro prvních 5 let.....	76
Tabulka 15: splátky úvěru (tis. CZK).....	78
Tabulka 16: Rozložení investičních nákladů v čase dle stavby (tis. CZK)	80
Tabulka 17: Vývoj pracovního kapitálu (tis. CZK).....	81
Tabulka 18: Plánovaná rozvaha pro prvních 5 let provozování k 31.12. (tis. CZK).....	82
Tabulka 19: Výkaz zisku a ztrát pro prvních 5 let provozu (tis. CZK)	84
Tabulka 20: Projektované CF pro prvních 5 let (tis. CZK)	85
Tabulka 21: Výkaz zisků a ztrát	97
Tabulka 22: Rozvaha	98
Tabulka 23: Výkaz cash flow	98
Tabulka 24: Indexace nákladových i výnosových cen	99
Tabulka 25: Odpisový plán.....	99
Tabulka 26: Kalkulace výnosů	100
Tabulka 27: Finanční předpoklady modelu	101
Tabulka 28: Technické předpoklady	101
Tabulka 29: Technické předpoklady - jednotkové spotřeby	102

Tabulka 30: Celkové spotřeby v technických jednotkách	102
Tabulka 31: Osobní náklady.....	103
Tabulka 32: Pracovní kapitál.....	104
Tabulka 33: Náklady předpoklady	105
Tabulka 34: Kalkulace nákladů	106

Přílohy

Tabulka 21: Výkaz zisků a ztrát

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Výnosy	47 445	51 910	55 817	55 817	55 929	56 376	56 488	56 939	57 053	57 509	57 623	58 084	58 200	58 665	58 782	59 251	59 369	59 844	59 963	60 442	60 563
Pořízení rostlin	-3 012	-3 012	-3 012	-3 012	-3 042	-3 072	-3 103	-3 134	-3 165	-3 197	-3 229	-3 261	-3 294	-3 327	-3 360	-3 394	-3 428	-3 462	-3 497	-3 532	-3 567
CO ₂	-1 391	-1 391	-1 391	-1 391	-1 405	-1 419	-1 434	-1 448	-1 462	-1 477	-1 492	-1 507	-1 522	-1 537	-1 552	-1 568	-1 583	-1 599	-1 615	-1 631	-1 648
Elektřina	-13 749	-13 749	-13 749	-13 749	-13 887	-14 025	-14 166	-14 307	-14 450	-14 595	-14 741	-14 888	-15 037	-15 188	-15 339	-15 493	-15 648	-15 804	-15 962	-16 122	-16 283
Teplo	-3 613	-3 613	-3 613	-3 613	-3 649	-3 686	-3 722	-3 760	-3 797	-3 835	-3 874	-3 912	-3 951	-3 991	-4 031	-4 071	-4 112	-4 153	-4 194	-4 236	-4 279
Voda	-349	-349	-349	-349	-352	-356	-360	-363	-367	-370	-374	-378	-382	-386	-389	-393	-397	-401	-405	-409	-413
Hnojiva a ochrana rostlin	-2 095	-2 095	-2 095	-2 095	-2 116	-2 137	-2 159	-2 180	-2 202	-2 224	-2 246	-2 269	-2 291	-2 314	-2 338	-2 361	-2 385	-2 408	-2 432	-2 457	-2 481
Úchyty a matrace	-1 048	-1 048	-1 048	-1 048	-1 058	-1 069	-1 079	-1 090	-1 101	-1 112	-1 123	-1 134	-1 146	-1 157	-1 169	-1 180	-1 192	-1 204	-1 216	-1 228	-1 241
Likvidace pěstebních odpadů	-524	-524	-524	-524	-529	-534	-540	-545	-551	-556	-562	-567	-573	-579	-584	-590	-596	-602	-608	-614	-620
Ostatní N na údržbu a opravy	-524	-524	-524	-524	-529	-534	-540	-545	-551	-556	-562	-567	-573	-579	-584	-590	-596	-602	-608	-614	-620
Spotřeba materiálu a energie	-26 305	-26 305	-26 305	-26 305	-26 568	-26 833	-27 102	-27 373	-27 646	-27 923	-28 202	-28 484	-28 769	-29 057	-29 347	-29 641	-29 937	-30 236	-30 539	-30 844	-31 153
Hrubá marže	21 140	25 606	29 513	29 513	29 361	29 542	29 386	29 567	29 407	29 586	29 421	29 600	29 431	29 608	29 434	29 611	29 432	29 607	29 424	29 598	29 410
Pojištění stavby a úrody	-675	-675	-675	-675	-682	-689	-695	-702	-709	-717	-724	-731	-738	-746	-753	-761	-768	-776	-784	-791	-799
Účetnictví	-350	-350	-350	-350	-354	-357	-361	-364	-368	-372	-375	-379	-383	-387	-390	-394	-398	-402	-406	-410	-415
Crop advisory a školení	-675	-675	-675	-675	-682	-689	-695	-702	-709	-717	-724	-731	-738	-746	-753	-761	-768	-776	-784	-791	-799
Pronájem pozemku	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 515	-1 530	-1 545	-1 561	-1 577	-1 592	-1 608	-1 624	-1 641	-1 657	-1 674
Telefony, internet	-50	-50	-50	-50	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51
PHM	-72	-72	-72	-72	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73
Ostatní služby	-200	-200	-200	-200	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202
Leasing	-180	-180	-180	-180	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182
Ostatní služby	-502	-502	-502	-502	-507	-507	-507	-507	-507	-507	-507	-507	-507	-507	-507	-507	-507	-507	-507	-507	-507
Služby	-3 702	-3 702	-3 702	-3 702	-3 724	-3 741	-3 759	-3 776	-3 794	-3 812	-3 845	-3 878	-3 912	-3 946	-3 980	-4 015	-4 050	-4 085	-4 121	-4 157	-4 194
Přidaná hodnota	17 438	21 904	25 811	25 811	25 637	25 801	25 628	25 791	25 613	25 774	25 577	25 722	25 519	25 662	25 454	25 596	25 382	25 522	25 303	25 441	25 216
Personální náklady - zaměstnanci	-10 999	-10 826	-10 650	-10 734	-10 818	-10 386	-10 467	-10 572	-10 654	-10 761	-10 845	-10 954	-11 040	-11 150	-11 238	-11 351	-11 440	-11 555	-11 646	-11 762	-11 856
Personální náklady statutární orgány	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Personální náklady	-11 499	-11 326	-11 150	-11 234	-11 318	-10 886	-10 967	-11 072	-11 154	-11 261	-11 345	-11 454	-11 540	-11 650	-11 738	-11 851	-11 940	-12 055	-12 146	-12 262	-12 356
Ostatní provozní náklady	-1 000	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300
Odbytová organizace	-2 135	-2 336	-2 512	-2 512	-2 517	-2 537	-2 542	-2 562	-2 567	-2 588	-2 593	-2 614	-2 619	-2 640	-2 645	-2 666	-2 672	-2 693	-2 698	-2 720	-2 725
Ostatní provozní náklady	-1 000	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300
EBITDA	4 939	10 277	14 361	14 277	14 019	14 615	14 361	14 419	14 158	14 213	13 931	13 968	13 679	13 712	13 416	13 445	13 142	13 167	12 857	12 878	12 561
Odpisy	-7 000	-7 000	-7 000	-7 000	-7 000	-7 336	-7 336	-7 336	-7 336	-7 336	-2 356	-2 356	-2 356	-2 356	-2 356	-2 356	-2 356	-2 356	-2 356	-2 356	-2 356
EBIT	-2 060	3 278	7 362	7 278	7 019	7 280	7 025	7 083	6 823	6 878	11 576	11 612	11 323	11 356	11 060	11 090	10 787	10 812	10 502	10 523	10 205
Úroky	-3 454	-3 154	-2 841	-2 514	-2 172	-1 815	-1 441	-1 051	-644	-218	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zisk před zdaněním	-5 514	124	4 521	4 764	4 847	5 465	5 584	6 032	6 179	6 660	11 576	11 612	11 323	11 356	11 060	11 090	10 787	10 812	10 502	10 523	10 205
Daň	19%	0	0	0	-905	-921	-1 038	-1 061	-1 146	-1 174	-1 265	-2 199	-2 206	-2 151	-2 158	-2 101	-2 107	-2 049	-2 054	-1 995	-1 999
Čistý zisk	-5 514	124	4 521	3 859	3 926	4 427	4 523	4 886	5 005	5 395	9 376	9 406	9 172	9 199	8 959	8 983	8 737	8 758	8 506	8 523	8 266

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 22: Rozvaha

ROZVAHA	START	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Peníze	10 500	204	28	4 005	4 434	4 583	683	4 051	7 363	10 432	13 437	25 156	31 867	43 381	54 884	66 186	77 472	88 551	94 612	105 461	116 286	126 895
Dlouhodobý majetek	83 000	76 000	69 001	62 001	55 001	48 002	45 666	38 330	30 995	23 659	16 323	13 968	16 612	14 256	11 901	9 545	7 189	4 834	7 478	5 122	2 767	411
Zásoby	0	2 192	2 192	2 192	2 192	2 214	2 236	2 258	2 281	2 304	2 327	2 350	2 374	2 397	2 421	2 446	2 470	2 495	2 520	2 545	2 570	2 596
Pohledávky	0	5 272	5 768	6 202	6 202	6 214	6 264	6 276	6 327	6 339	6 390	6 403	6 454	6 467	6 518	6 531	6 583	6 597	6 649	6 663	6 716	6 729
Ostatní aktiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AKTIVA	93 500	83 668	76 988	74 400	67 829	61 013	54 849	50 916	46 965	42 734	38 477	47 877	57 306	66 502	75 724	84 708	93 715	102 477	111 259	119 790	128 339	136 631
Vlastní kapitál	5 000	-514	-390	4 131	7 989	11 915	16 342	20 865	25 751	30 756	36 150	45 527	54 932	64 104	73 303	82 262	91 245	99 982	108 739	117 246	125 769	134 035
Akcionáři - půjčka	8 500	8 500	8 500	8 500	5 500	2 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bankovní úvěr - dlouhodobý	80 000	73 490	66 686	59 577	52 148	44 384	36 271	27 793	18 933	9 675	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Závazky	0	2 192	2 192	2 192	2 192	2 214	2 236	2 258	2 281	2 304	2 327	2 350	2 374	2 397	2 421	2 446	2 470	2 495	2 520	2 545	2 570	2 596
Ostatní pasiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PASIVA	93 500	83 668	76 988	74 400	67 829	61 013	54 849	50 916	46 965	42 734	38 477	47 877	57 306	66 502	75 724	84 708	93 715	102 477	111 259	119 790	128 339	136 631

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 23: Výkaz cash flow

CASH FLOW	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
EBITDA	4 939	10 277	14 361	14 277	14 019	14 615	14 361	14 419	14 158	14 213	13 931	13 968	13 679	13 712	13 416	13 445	13 142	13 167	12 857	12 878	12 561
Změny pracovního kapitálu																					
Zásoby	-2 192	0	0	0	-22	-22	-22	-23	-23	-23	-23	-24	-24	-24	-24	-24	-25	-25	-25	-25	-26
Pohledávky	-5 272	-496	-434	0	-12	-50	-12	-50	-13	-51	-13	-51	-13	-52	-13	-52	-13	-53	-13	-53	-13
Závazky	2 192	0	0	0	22	22	22	23	23	23	23	24	24	24	24	24	25	25	25	25	26
Celkem změna v PK	-5 272	-496	-434	0	-12	-50	-12	-50	-13	-51	-13	-51	-13	-52	-13	-52	-13	-53	-13	-53	-13
Změny v ostatních aktivech a pasivech																					
Úroky	-3 454	-3 154	-2 841	-2 514	-2 172	-1 815	-1 441	-1 051	-644	-218	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Daň	0	0	0	-905	-921	-1 038	-1 061	-1 146	-1 174	-1 265	-2 199	-2 206	-2 151	-2 158	-2 101	-2 107	-2 049	-2 054	-1 995	-1 999	-1 939
CAPEX	0	0	0	0	0	-5 000	0	0	0	0	0	-5 000	0	0	0	0	0	-5 000	0	0	0
Čisté cash flow před financováním	-3 786	6 627	11 086	10 858	10 913	6 713	11 846	12 171	12 328	12 680	11 719	6 710	11 515	11 503	11 302	11 286	11 080	6 061	10 849	10 826	10 608
Základní kapitál																					
Akcionáři půjčka	0	0	0	-3 000	-3 000	-2 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bankovní úvěr - dlouhodobý	-6 510	-6 803	-7 109	-7 429	-7 764	-8 113	-8 478	-8 860	-9 258	-9 675	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Čisté cash flow	-10 296	-176	3 977	429	150	-3 900	3 368	3 312	3 070	3 005	11 719	6 710	11 515	11 503	11 302	11 286	11 080	6 061	10 849	10 826	10 608
Peníze počáteční zůstatek																					
Čisté cash flow	-10 296	-176	3 977	429	150	-3 900	3 368	3 312	3 070	3 005	11 719	6 710	11 515	11 503	11 302	11 286	11 080	6 061	10 849	10 826	10 608
Peníze na konci období	204	28	4 005	4 434	4 583	683	4 051	7 363	10 432	13 437	25 156	31 867	43 381	54 884	66 186	77 472	88 551	94 612	105 461	116 286	126 895

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 24: Indexace nákladových i výnosových cen

		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
FX	25 EUR/CZK	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
výnosová inflace odrůda A		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%
výnosová inflace odrůda B		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%
nákladová inflace		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
růst mezd - výroba		0,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
růst mezd - účetnictví		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%
růst mezd - management		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%
růst odměny statutárním org.		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 25: Odpisový plán

Skupina	Celková suma	Odpis	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
2. odpisová skupina (5 let)	3 320	664	664	664	664	664	664	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
3. odpisová skupina (10 let)	49 800	4 980	4 980	4 980	4 980	4 980	4 980	4 980	4 980	4 980	4 980	4 980	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. odpisová skupina (20 let)	21 580	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079	1 079
5. odpisová skupina (30 let)	8 300	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 26: Kalkulace výnosů

Výnosy		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
FX		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Prodej rajčat																						
Pěstební plocha	m2	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190
Produkce A	kg/m2	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Pěstební plocha A		19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643
Produkce A celkem	kg	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990
cena	CZK/kg	81,25	81,25	81,25	81,25	81,25	82,06	82,06	82,88	82,88	83,71	83,71	84,55	84,55	85,39	85,39	86,25	86,25	87,11	87,11	87,98	87,98
Výnosy A	tis. CZK	44 687	44 687	44 687	44 687	44 687	45 134	45 134	45 585	45 585	46 041	46 041	46 501	46 501	46 966	46 966	47 436	47 436	47 910	47 910	48 389	48 389
Produkce B																						
Pěstební plocha B	kg/m2	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pěstební plocha B		6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548
Produkce B celkem	kg	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900
cena	CZK/kg	42,50	42,50	42,50	42,50	42,93	42,93	43,35	43,35	43,79	43,79	44,23	44,23	44,67	44,67	45,11	45,11	45,57	45,57	46,02	46,02	46,48
Výnosy B	tis. CZK	11 131	11 131	11 131	11 131	11 242	11 242	11 354	11 354	11 468	11 468	11 583	11 583	11 699	11 699	11 816	11 816	11 934	11 934	12 053	12 053	12 174
Výnosy 100%	tis. CZK	55 817	55 817	55 817	55 817	55 929	56 376	56 488	56 939	57 053	57 509	57 623	58 084	58 200	58 665	58 782	59 251	59 369	59 844	59 963	60 442	60 563
"efektivita pěstování"	%	85%	93%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Výnosy CELKEM	tis. CZK	47 445	51 910	55 817	55 817	55 929	56 376	56 488	56 939	57 053	57 509	57 623	58 084	58 200	58 665	58 782	59 251	59 369	59 844	59 963	60 442	60 563
Výnosy celkem	EUR	1 897,79	2 076,41	2 232,70	2 232,70	2 237,15	2 255,02	2 259,52	2 277,57	2 282,12	2 300,35	2 304,94	2 323,35	2 327,99	2 346,59	2 351,27	2 370,05	2 374,78	2 393,75	2 398,53	2 417,69	2 422,51
Výnosy celkem	CZK/1m2	1812	1982	2131	2131	2136	2153	2157	2174	2178	2196	2200	2218	2222	2240	2244	2262	2267	2285	2290	2308	2312
Výnosy celkem	EUR/1m2	72,5	79,3	85,3	85,3	85,4	86,1	86,3	87,0	87,1	87,8	88,0	88,7	88,9	89,6	89,8	90,5	90,7	91,4	91,6	92,3	92,5
Produkce celkem	kg	772 605	793 557	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890
průměrná cena	CZK/kg	61,41	65,41	68,75	68,75	68,89	69,44	69,58	70,13	70,27	70,83	70,97	71,54	71,68	72,26	72,40	72,98	73,13	73,71	73,86	74,45	74,59
průměrná cena	EUR/kg	2,46	2,62	2,75	2,75	2,76	2,78	2,78	2,81	2,81	2,83	2,84	2,86	2,87	2,89	2,90	2,92	2,93	2,95	2,95	2,98	2,98

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 27: Finanční předpoklady modelu

Ceny				2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037		
				CZK	EUR																					
Průměrná roční výkupní cena - odrůda A				81,25	3,25 kg	81,25	81,25	81,25	81,25	81,25	82,06	82,06	82,88	82,88	83,71	83,71	84,55	84,55	85,39	85,39	86,25	86,25	87,11	87,11	87,98	87,98
Průměrná roční výkupní cena - odrůda B				42,50	1,70 kg	42,50	42,50	42,50	42,50	42,93	42,93	43,35	43,35	43,79	43,79	44,23	44,23	44,67	44,67	45,11	45,11	45,57	45,57	46,02	46,02	46,48
Náklady provozní				2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037		
				CZK	EUR																					
Cena tepla				150	6 GJ	150,00	150,00	150,00	150,00	151,50	153,02	154,55	156,09	157,65	159,23	160,82	162,43	164,05	165,69	167,35	169,02	170,71	172,42	174,15	175,89	177,65
Cena tepla				540	22 MWh	540,00	540,00	540,00	540,00	545,40	550,85	556,36	561,93	567,55	573,22	578,95	584,74	590,59	596,50	602,46	608,49	614,57	620,72	626,92	633,19	639,52
Cena elektřiny				1 600	64 MWh	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1616,00	1632,16	1648,48	1664,97	1681,62	1698,43	1715,42	1732,57	1749,90	1767,40	1785,07	1802,92	1820,95	1839,16	1857,55	1876,13	1894,89
CO2				2 125	85 t	2 125,00	2 125,00	2 125,00	2 125,00	2 146,25	2 167,71	2 189,39	2 211,28	2 233,40	2 255,73	2 278,29	2 301,07	2 324,08	2 347,32	2 370,80	2 394,50	2 418,45	2 442,63	2 467,06	2 491,73	2 516,65
Voda				7	0,28 m3	7,00	7,00	7,00	7,00	7,07	7,14	7,21	7,28	7,36	7,43	7,50	7,58	7,66	7,73	7,81	7,89	7,97	8,05	8,13	8,21	8,29
Voda admin - pitná				35	1,4 m3	35,00	35,00	35,00	35,00	35,35	35,70	36,06	36,42	36,79	37,15	37,52	37,90	38,28	38,66	39,05	39,44	39,83	40,23	40,63	41,04	41,45
Stočné admin				39	1,56 m3	39,00	39,00	39,00	39,00	39,39	39,78	40,18	40,58	40,99	41,40	41,81	42,23	42,65	43,08	43,51	43,95	44,39	44,83	45,28	45,73	46,19
Pořizovací cena rostlin				115	4,6 m2	115,00	115	115	115	116	117	118	120	121	122	123	125	126	127	128	130	131	132	134	135	136
Hnojiva a ochrana rostlin				80	3,2 m2/rok	80,00	80	80	80	81	82	82	83	84	85	86	87	87	88	89	90	91	92	93	94	95
Úchyty a matrace pro rostliny				40	1,6 m2/rok	40,00	40	40	40	40	41	41	42	42	42	43	43	44	44	45	45	46	46	46	47	47
Ostatní N na údržbu a opravy				20	0,8 m2/rok	20,00	20	20	20	20	20	21	21	21	21	21	22	22	22	22	23	23	23	23	23	24
Likvidace pěstebních odpadů				20	0,8 m2/rok	20,00	20	20	20	20	20	21	21	21	21	21	22	22	22	22	23	23	23	23	23	24
Crop advisory, školení zaměstnanců				675 000	27 000 rok	675 000,00	675 000	675 000	675 000	681 750	688 568	695 453	702 408	709 432	716 526	723 691	730 928	738 238	745 620	753 076	760 607	768 213	775 895	783 654	791 491	799 405
Pojistné stavby a úrody				25	1 m2/rok	25,00	25	25	25	25	26	26	26	26	26	27	27	27	27	28	28	28	29	29	29	30
Ostatní provozní N, režie, rezerva				500 000	20 000 rok	500 000,00	500 000	500 000	500 000	505 000	510 050	515 151	520 302	525 505	530 760	536 068	541 428	546 843	552 311	557 834	563 413	569 047	574 737	580 484	586 289	592 152
Pronájem pozemku				1 500 000	60 000 rok	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 515 000	1 530 150	1 545 452	1 560 906	1 576 515	1 592 280	1 608 203	1 624 285	1 640 528	1 656 933	1 673 503	
Účetnictví				350 000		350 000	350 000	350 000	350 000	353 500	357 035	360 605	364 211	367 854	371 532	375 247	379 000	382 790	386 618	390 484	394 389	398 333	402 316	406 339	410 403	414 507
Odvody do odbytové organizace				4,5%	tržeb/rok	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 28: Technické předpoklady

Skleník			2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
plocha skleníku včetně chodníků			27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000
koeficient "pěstební plochy"			0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97
čistá pěstební plocha skleníku			26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190
počet zaměstnanců			13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
počet pěstebních dní za rok			300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300

výnos rajčat odrůda A			28 kg/m2	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
výnos rajčat odrůda B			40 kg/m2	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
pěstební plocha A			75%	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643	19 643
pěstební plocha B			25%	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548	6 548

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 29: Technické předpoklady - jednotkové spotřeby

Spotřeby		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Teplo	247,8 kWh/m2	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8
Elektřina - příkon pěstební světla	1,135 MWh/1 ha	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135
Hodiny svícení	2800 hod/rok	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800
Elektřina ostatní	0,01 MW/m2/rok	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
CO2	25 kg/m2/rok	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Voda - placená	1,5 m3/m2/rok	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Voda - laguna	0,5 m3/m2/rok	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Vodné admin	1000 m3/rok	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Stočné skleník	0 m3/rok	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stočné admin (=vodné admin)	1000 m3/rok	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
		1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 30: Celkové spotřeby v technických jednotkách

Celkové spotřeby		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Teplo	GJ	24 086	24 086	24 086	24 086	24 086	24 086	24 086	24 086	24 086	24 086	24 086	24 086	24 086	24 086	24 086	24 086	24 086	24 086	24 086	24 086	24 086
Teplo	MWh	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691	6 691
Elektřina pěstební světla	MWh	8 323	8 323	8 323	8 323	8 323	8 323	8 323	8 323	8 323	8 323	8 323	8 323	8 323	8 323	8 323	8 323	8 323	8 323	8 323	8 323	8 323
Elektřina ostatní	MWh	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Elektřina celkem	MWh	8 593	8 593	8 593	8 593	8 593	8 593	8 593	8 593	8 593	8 593	8 593	8 593	8 593	8 593	8 593	8 593	8 593	8 593	8 593	8 593	8 593
CO2	t	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655
Voda sklizeník	m3	52 380	52 380	52 380	52 380	52 380	52 380	52 380	52 380	52 380	52 380	52 380	52 380	52 380	52 380	52 380	52 380	52 380	52 380	52 380	52 380	52 380
Voda admin	m3	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Voda celkem	m3	53 380	53 380	53 380	53 380	53 380	53 380	53 380	53 380	53 380	53 380	53 380	53 380	53 380	53 380	53 380	53 380	53 380	53 380	53 380	53 380	53 380

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 31: Osobní náklady

Zaměstnanci		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	
Počet zaměstnanců																							
Zaměstnanci - pracovníci ve výrobě	13 lidí/ha	34	33	32	32	32	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30		
Zaměstnanci - účetnictví	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Zaměstnanci - management	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Celkem		36	35	34	34	34	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32		
CZK		EUR																					
plat výroba	16 000	640 měsíční hrubá mzda - bez SZ	16 000,00	16 160	16 322	16 485	16 650	16 816	16 984	17 154	17 326	17 499	17 674	17 851	18 029	18 209	18 392	18 576	18 761	18 949	19 138	19 330	19 523
plat účetní	30 000	1200 měsíční hrubá mzda - bez SZ	30 000,00	30 000	30 000	30 000	30 000	30 300	30 300	30 603	30 603	30 909	30 909	31 218	31 218	31 530	31 530	31 846	31 846	32 164	32 164	32 486	32 486
plat management	70 000	2800 měsíční hrubá mzda - bez SZ	70 000,00	70 000	70 000	70 000	70 000	70 700	70 700	71 407	71 407	72 121	72 121	72 842	72 842	73 571	73 571	74 306	74 306	75 049	75 049	75 800	75 800
odměna statutární org.	500 000	20000 roční odměna ve výši nákladů	500 000,00	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	
Zaměstnanci - pracovníci ve výrobě	počet	34	33	32	32	32	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30		
průměrná mzda		16 000	16 160	16 322	16 485	16 650	16 816	16 984	17 154	17 326	17 499	17 674	17 851	18 029	18 209	18 392	18 576	18 761	18 949	19 138	19 330	19 523	
Sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem		5 440	5 494	5 549	5 605	5 661	5 717	5 775	5 832	5 891	5 950	6 009	6 069	6 130	6 191	6 253	6 316	6 379	6 443	6 507	6 572	6 638	
Náklady na mzdy včetně sociálního a zdravotního	na pracovníka	21 440	21 654	21 871	22 090	22 311	22 534	22 759	22 987	23 216	23 449	23 683	23 920	24 159	24 401	24 645	24 891	25 140	25 391	25 645	25 902	26 161	
Náklady na mzdy včetně sociálního a zdravotního	celkem / měsíc	728 960	714 595	699 870	706 869	713 938	676 010	682 770	689 597	696 493	703 458	710 493	717 598	724 774	732 022	739 342	746 735	754 203	761 745	769 362	777 056	784 826	
Zaměstnanci - účetnictví	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
průměrná mzda		30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 300	30 300	30 603	30 603	30 909	30 909	31 218	31 218	31 530	31 530	31 846	31 846	32 164	32 164	32 486	32 486	
Sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem		10 200	10 200	10 200	10 200	10 200	10 302	10 302	10 405	10 405	10 509	10 509	10 614	10 614	10 720	10 720	10 828	10 828	10 936	10 936	11 045	11 045	
Náklady na mzdy včetně sociálního a zdravotního		40 200	40 200	40 200	40 200	40 200	40 602	40 602	41 008	41 008	41 418	41 418	41 832	41 832	42 251	42 251	42 673	42 673	43 100	43 100	43 531	43 531	
Náklady na mzdy včetně sociálního a zdravotního	celkem / měsíc	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Zaměstnanci - management	počet	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
průměrná mzda		70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 700	70 700	71 407	71 407	72 121	72 121	72 842	72 842	73 571	73 571	74 306	74 306	75 049	75 049	75 800	75 800	
Sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem		23 800	23 800	23 800	23 800	23 800	24 038	24 038	24 278	24 278	24 521	24 521	24 766	24 766	25 014	25 014	25 264	25 264	25 517	25 517	25 772	25 772	
Náklady na mzdy včetně sociálního a zdravotního	na pracovníka	93 800	93 800	93 800	93 800	93 800	94 738	94 738	95 685	95 685	96 642	96 642	97 609	97 609	98 585	98 585	99 571	99 571	100 566	100 566	101 572	101 572	
Náklady na mzdy včetně sociálního a zdravotního	celkem / měsíc	187 600	187 600	187 600	187 600	187 600	189 476	189 476	191 371	191 371	193 284	193 284	195 217	195 217	197 169	197 169	199 141	199 141	201 133	201 133	203 144	203 144	
Náklady na mzdy celkem		10 998 720	10 826 342	10 649 642	10 733 627	10 818 451	10 385 828	10 466 949	10 571 619	10 654 370	10 760 914	10 845 329	10 953 782	11 039 894	11 150 293	11 238 136	11 350 517	11 440 125	11 554 526	11 645 936	11 762 395	11 855 642	
Odměna statutárním orgánům	celkem / rok	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	
Kontrolní výpočet hodinové mzdy ve výrobě																							
počet hodin	174 hod/měsíc	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	
hrubá mzda pracovníka (bez SZ)	EUR/hod	91,95	92,87	93,80	94,74	95,69	96,64	97,61	98,59	99,57	100,57	101,57	102,59	103,62	104,65	105,70	106,76	107,82	108,90	109,99	111,09	112,20	
Náklady na pracovníka (včetně SZ)	EUR/hod	123,22	124,45	125,70	126,95	128,22	129,50	130,80	132,11	133,43	134,76	136,11	137,47	138,85	140,23	141,64	143,05	144,48	145,93	147,39	148,86	150,35	

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 32: Pracovní kapitál

Pracovní kapitál	TCZK	START	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Obrátkovosti (počet dní v období)	den	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360
Zásoby	den	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pohledávky	den	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Závazky	den	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Výnosy			47 445	51 910	55 817	55 817	55 929	56 376	56 488	56 939	57 053	57 509	57 623	58 084	58 200	58 665	58 782	59 251	59 369	59 844	59 963	60 442	60 563
Výnosy bez dotace			47 445	51 910	55 817	55 817	55 929	56 376	56 488	56 939	57 053	57 509	57 623	58 084	58 200	58 665	58 782	59 251	59 369	59 844	59 963	60 442	60 563
Náklady			26 305	26 305	26 305	26 305	26 568	26 833	27 102	27 373	27 646	27 923	28 202	28 484	28 769	29 057	29 347	29 641	29 937	30 236	30 539	30 844	31 153
Náklady			26 305	26 305	26 305	26 305	26 568	26 833	27 102	27 373	27 646	27 923	28 202	28 484	28 769	29 057	29 347	29 641	29 937	30 236	30 539	30 844	31 153
Zásoby		0	2 192	2 192	2 192	2 192	2 214	2 236	2 258	2 281	2 304	2 327	2 350	2 374	2 397	2 421	2 446	2 470	2 495	2 520	2 545	2 570	2 596
Pohledávky		0	5 272	5 768	6 202	6 202	6 214	6 264	6 276	6 327	6 339	6 390	6 403	6 454	6 467	6 518	6 531	6 583	6 597	6 649	6 663	6 716	6 729
Závazky		0	2 192	2 192	2 192	2 192	2 214	2 236	2 258	2 281	2 304	2 327	2 350	2 374	2 397	2 421	2 446	2 470	2 495	2 520	2 545	2 570	2 596
Změny pracovního kapitálu																							
Zásoby			-2 192	0	0	0	-22	-22	-22	-23	-23	-23	-23	-24	-24	-24	-24	-24	-25	-25	-25	-25	-26
Pohledávky			-5 272	-496	-434	0	-12	-50	-12	-50	-13	-51	-13	-51	-13	-52	-13	-52	-13	-53	-13	-53	-13
Závazky			2 192	0	0	0	22	22	22	23	23	23	23	24	24	24	24	24	25	25	25	25	26
Celkem			-5 272	-496	-434	0	-12	-50	-12	-50	-13	-51	-13	-51	-13	-52	-13	-52	-13	-53	-13	-53	-13

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 33: Náklady předpoklady

Náklady - předpoklady			2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
CZK	EUR	Jednotka																					
Cena tepla	0,54	0,02 kWh	0,54	0,54	0,54	0,54	0,55	0,55	0,56	0,56	0,57	0,57	0,58	0,58	0,59	0,60	0,60	0,61	0,61	0,62	0,63	0,63	0,64
Cena elektřiny	1 600	64 MWh	1 600	1 600	1 600	1 600	1 616	1 632	1 648	1 665	1 682	1 698	1 715	1 733	1 750	1 767	1 785	1 803	1 821	1 839	1 858	1 876	1 895
Cena elektřiny	1,60	0,06 kWh	1,60	1,60	1,60	1,60	1,62	1,63	1,65	1,66	1,68	1,70	1,72	1,73	1,75	1,77	1,79	1,80	1,82	1,84	1,86	1,88	1,89
CO2	2,13	0,09 kg	2,13	2,13	2,13	2,13	2,15	2,17	2,19	2,21	2,23	2,26	2,28	2,30	2,32	2,35	2,37	2,39	2,42	2,44	2,47	2,49	2,52
Voda	7,00	0,28 m3	7,00	7,00	7,00	7,00	7,07	7,14	7,21	7,28	7,36	7,43	7,50	7,58	7,66	7,73	7,81	7,89	7,97	8,05	8,13	8,21	8,29
Voda admin - pitná	35,00	1,40 m3	35,00	35,00	35,00	35,00	35,35	35,70	36,06	36,42	36,79	37,15	37,52	37,90	38,28	38,66	39,05	39,44	39,83	40,23	40,63	41,04	41,45
Stočné admin	39,00	1,56 m3	39,00	39,00	39,00	39,00	39,39	39,78	40,18	40,58	40,99	41,40	41,81	42,23	42,65	43,08	43,51	43,95	44,39	44,83	45,28	45,73	46,19
Pořizovací cena rostlin	115	5 Kč/m2	115	115	115	115	116	117	118	120	121	122	123	125	126	127	128	130	131	132	134	135	136
Hnojiva a ochrana rostlin	80	3 Kč/m2/rok	80	80	80	80	81	82	82	83	84	85	86	87	87	88	89	90	91	92	93	94	95
Úchyty a matrace pro rostliny	40	2 Kč/m2/rok	40	40	40	40	40	41	41	42	42	42	43	43	44	44	45	45	46	46	46	47	47
Ostatní N na údržbu a opravy	20	1 Kč/m2/rok	20	20	20	20	20	20	21	21	21	21	21	22	22	22	22	23	23	23	23	23	24
Likvidace pěstebních odpadů	20	1 Kč/m2/rok	20	20	20	20	20	20	21	21	21	21	21	22	22	22	22	23	23	23	23	23	24
Crop advisory, školení zaměstnanců	675 000	27 000 Kč/rok	675 000	675 000	675 000	675 000	681 750	688 568	695 453	702 408	709 432	716 526	723 691	730 928	738 238	745 620	753 076	760 607	768 213	775 895	783 654	791 491	799 405
Pojistné stavby a úrody	25	1 Kč/m2/rok	25	25	25	25	25	26	26	26	26	27	27	27	27	28	28	28	28	29	29	29	30
Ostatní provozní N, režie, rezerva	500 000	20 000 Kč/rok	500 000	500 000	500 000	500 000	505 000	510 050	515 151	520 302	525 505	530 760	536 068	541 428	546 843	552 311	557 834	563 413	569 047	574 737	580 484	586 289	592 152
Pronájem pozemku	1 500 000	60 000 Kč/rok	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 515 000	1 530 150	1 545 452	1 560 906	1 576 515	1 592 280	1 608 203	1 624 285	1 640 528	1 656 933	1 673 503
Účetnictví	350 000	rok	350 000	350 000	350 000	350 000	353 500	357 035	360 605	364 211	367 854	371 532	375 247	379 000	382 790	386 618	390 484	394 389	398 333	402 316	406 339	410 403	414 507
plocha skleníku včetně chodníků	27 000	m2	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000
čistá pěstební plocha skleníku	26 190	m2	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190	26 190
Produkce A		kg	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990	549 990
Produkce B		kg	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900	261 900
Produkce celkem		kg	811 890	793 557	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890	811 890
počet zaměstnanců	13	1ha	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Teplo	247,8	kWh/m2	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8	247,8
Elektřina - příkon pěstební světla	0,0001135	MWh/1m2	0,0001135	0,0001135	0,0001135	0,0001135	0,0001135	0,0001135	0,0001135	0,0001135	0,0001135	0,0001135	0,0001135	0,0001135	0,0001135	0,0001135	0,0001135	0,0001135	0,0001135	0,0001135	0,0001135	0,0001135	0,0001135
Hodiny svícení	2 800	hod/rok	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800
Elektřina ostatní	0,01	MWh/m2/rok	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
CO2	25	kg/m2/rok	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Voda - placená skleník	1,5	m3/m2/rok	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Vodné admin	1 000	m3/rok	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
stočné admin	1 000	m3/rok	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Výnosy celkem		Kč	47 445	51 910	55 817	55 817	55 929	56 376	56 488	56 939	57 053	57 509	57 623	58 084	58 200	58 665	58 782	59 251	59 369	59 844	59 963	60 442	60 563
příspěvek do odbytové organizace		tržby/rok	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 34: Kalkulace nákladů

Náklady - kalkulace	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Pořízení rostlin	-3 012	-3 012	-3 012	-3 012	-3 042	-3 072	-3 103	-3 134	-3 165	-3 197	-3 229	-3 261	-3 294	-3 327	-3 360	-3 394	-3 428	-3 462	-3 497	-3 532	-3 567
CO ₂	-1 391	-1 391	-1 391	-1 391	-1 405	-1 419	-1 434	-1 448	-1 462	-1 477	-1 492	-1 507	-1 522	-1 537	-1 552	-1 568	-1 583	-1 599	-1 615	-1 631	-1 648
Elektrřina	-13 749	-13 749	-13 749	-13 749	-13 887	-14 025	-14 166	-14 307	-14 450	-14 595	-14 741	-14 888	-15 037	-15 188	-15 339	-15 493	-15 648	-15 804	-15 962	-16 122	-16 283
Teplø	-3 613	-3 613	-3 613	-3 613	-3 649	-3 686	-3 722	-3 760	-3 797	-3 835	-3 874	-3 912	-3 951	-3 991	-4 031	-4 071	-4 112	-4 153	-4 194	-4 236	-4 279
Voda	-349	-349	-349	-349	-352	-356	-360	-363	-367	-370	-374	-378	-382	-386	-389	-393	-397	-401	-405	-409	-413
Hnojiva a ochrana rostlin	-2 095	-2 095	-2 095	-2 095	-2 116	-2 137	-2 159	-2 180	-2 202	-2 224	-2 246	-2 269	-2 291	-2 314	-2 338	-2 361	-2 385	-2 408	-2 432	-2 457	-2 481
Úchyty a matrace	-1 048	-1 048	-1 048	-1 048	-1 058	-1 069	-1 079	-1 090	-1 101	-1 112	-1 123	-1 134	-1 146	-1 157	-1 169	-1 180	-1 192	-1 204	-1 216	-1 228	-1 241
Likvidace pěstebních odpadů	-524	-524	-524	-524	-529	-534	-540	-545	-551	-556	-562	-567	-573	-579	-584	-590	-596	-602	-608	-614	-620
Ostatní N na údržbu a opravy	-524	-524	-524	-524	-529	-534	-540	-545	-551	-556	-562	-567	-573	-579	-584	-590	-596	-602	-608	-614	-620
Pojištění stavby a úrody	-675	-675	-675	-675	-682	-689	-695	-702	-709	-717	-724	-731	-738	-746	-753	-761	-768	-776	-784	-791	-799
Účetnictví	-350	-350	-350	-350	-354	-357	-361	-364	-368	-372	-375	-379	-383	-387	-390	-394	-398	-402	-406	-410	-415
Crop advisory a školení	-675	-675	-675	-675	-682	-689	-695	-702	-709	-717	-724	-731	-738	-746	-753	-761	-768	-776	-784	-791	-799
Pronájem pozemku	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 515	-1 530	-1 545	-1 561	-1 577	-1 592	-1 608	-1 624	-1 641	-1 657	-1 674
Telefony, internet	50 000	-50	-50	-50	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51	-51
PHM	72 000	-72	-72	-72	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73	-73
Ostatní služby	200 000	-200	-200	-200	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202	-202
Leasing	180 000	-180	-180	-180	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182	-182
	0																				
Daň silniční	10 000	-10,0	-10,0	-10,0	-10,1	-10,1	-10,1	-10,1	-10,1	-10,1	-10,1	-10,1	-10,1	-10,1	-10,1	-10,1	-10,1	-10,1	-10,1	-10,1	-10,1
Daň z nemovitostí	154 000	-154	-154	-154	-156	-156	-156	-156	-156	-156	-156	-156	-156	-156	-156	-156	-156	-156	-156	-156	-156
Ostatní daně a poplatky	130 000	-130	-130	-130	-131	-131	-131	-131	-131	-131	-131	-131	-131	-131	-131	-131	-131	-131	-131	-131	-131
personální N	-10 999	-10 826	-10 650	-10 734	-10 818	-10 386	-10 467	-10 572	-10 654	-10 761	-10 845	-10 954	-11 040	-11 150	-11 238	-11 351	-11 440	-11 555	-11 646	-11 762	-11 856
Odbytová organizace	-2 135	-2 336	-2 512	-2 512	-2 517	-2 537	-2 542	-2 562	-2 567	-2 588	-2 593	-2 614	-2 619	-2 640	-2 645	-2 666	-2 672	-2 693	-2 698	-2 720	-2 725
Ostatní provozní N	-1 000	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300

Zdroj: Vlastní tvorba