

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Realizace podnikatelského projektu s využitím fondů EU

Bc. Zdenka Makaloušová

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Zdenka Makaloušová

Evropská agrární diplomacie

Název práce

Realizace podnikatelského projektu s podporou fondů EU

Název anglicky

Realization of business plan supported by EU funds

Cíle práce

Cílem práce je vytvoření podnikatelského projektu zaměřeného na založení malé ekologické farmy a jeho ekonomické zhodnocení, na základě kterého je možné formulovat doporučení k jeho realizaci, případně doporučení budoucího vývoje.

Cílem teoretické části je vymezení problematiky, která se týká zpracování podnikatelských projektů.

Cílem praktické části je vytvoření podnikatelského projektu, včetně zpracování strategické analýzy a dílčích plánů – výrobní, marketingový, finanční. A ekonomické zhodnocení projektu. Práce je zakončena návrhy a doporučeními pro další rozvoj farmy.

Metodika

Diplomová práce řeší zpracování podnikatelského projektu na založení malé ekologické farmy v Jihočeském kraji. V první části je vymezena lokalita a výchozí charakteristiky/podmínky podniku pomocí dostupných informací z literárních a internetových zdrojů, z LPIS a Státní správy zeměměřičství a katastru. V druhé části jsou zpracovány strategické analýzy a doprovodné plány. Strategická analýza je zpracována pomocí STEP analýzy, Porterova modelu pěti sil a hodnototvorného řetězce. Strategická analýza je uzavřena SWOT analýzou, která dává do souvislosti důležité faktory vnitřního a vnějšího prostředí, které jsou vymezeny v dílčích strategických analýzách a pomáhají k formulaci strategických kroků pro získání konkurenční výhody.

Doprovodné plány vychází ze studia literárních zdrojů a z informací získaných z aktivních účastí na seminářích pořádaných Ministerstvem zemědělství, z absolvované stáže na Odboru environmentálního a ekologického zemědělství Ministerstva zemědělství a následně z návštěv farem, kde jsou informace získávány pomocí rozhovorů s farmáři.

Ekonomické zhodnocení projektu je provedeno na základě výpočtu čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, indexu rentability a doby návratnosti.

Práce je zakončena vyhodnocením výsledků ekonomického zhodnocení a návrhy a doporučeními, které vychází z celkového zhodnocení dílčích analýz.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

podnikatelský projekt, fondy EU, dotace, ekologické zemědělství, finanční plán, ekonomické zhodnocení, čistá současná hodnota

Doporučené zdroje informací

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

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. Moderní přístupy k řízení výroby. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-119-2

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3

Metodické pokyny pro ekologické zemědělství. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2013. ISBN 978-80-7434-131

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0

ŘÍMOVSKÁ, Pavla. Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů: teoretické přístupy a praktické návody k aplikaci. Vyd. 2. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-213-1828-1

ŠARAPATKA, Bořivoj a Jiří URBAN. Ekologické zemědělství v praxi. Šumperk: PRO-BIO, 2006. ISBN 80-87080-00-9

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Realizace podnikatelského projektu s využitím fondů EU" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Moulisovi, Ph. D. za odborné vedení předkládané diplomové práce. Poděkování patří také celé mé rodině za bezmeznou podporu při studiích.

Realizace podnikatelského projektu s využitím fondů EU

Souhrn

Diplomová práce se zabývá vypracováním podnikatelského projektu se zaměřením na vybudování malé ekologické farmy. V práci jsou vymezené dostupné zemědělské podpory z fondů EU, které může zemědělský podnikatel čerpat. Diplomová práce v teoretické části vymezuje potřebné informace pro následnou vlastní analýzu. Jsou v ní vymezeny pojmy jako zemědělský podnikatel, podnik, strategická analýza, výrobní, marketingový, finanční plán nebo společná zemědělská politika. Vlastní analýza čerpá z provedené literární rešerše a vypracovává zmíněné doprovodné plány pro konkrétní projekt. Stěžejní je poté finanční plán, který slouží jako podklad pro následné ekonomické zhodnocení projektu. Toto zhodnocení je provedeno na základě výpočtu ukazatelů pro hodnocení investic, mezi které patří například výpočet čisté současné hodnoty nebo index rentability. Práce také definuje možná rizika spojená s tímto projektem. Ze všech provedených analýz jsou dále v práci vymezeny návrhy a doporučení pro další rozvoj podniku.

Klíčová slova: podnikatelský projekt, fondy EU, dotace, společná zemědělská politika ekologické zemědělství, finanční plán, ekonomické zhodnocení, čistá současná hodnota

Realization of business plan supported by EU funds

Summary

The diploma thesis deals with the realization of a business plan focused on founding a small organic farm. The thesis contains available agricultural support from EU funds, which the farmer can use as extra money for their budget. The diploma thesis in the theoretical part defines the necessary information for subsequent own analysis. It defines terms such as business plan, strategic analysis, plan of production, marketing plan, financial plan or common agricultural policy. The practical analysis uses the literary research in particular business plan. The financial plan is the most important plan and it serves the basis for the economic evaluation of the project. This evaluation is based on the calculation of the investment evaluation indicators, which include the net present value calculation or the profitability index. The work also defines the possible risks associated with this project. The diploma thesis ends with proposals and recommendations for further development of the company.

Keywords: business plan, EU funds, grant, common agricultural policy, organic farming, financial plan, economic evaluation, net present value

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska práce.....	15
3.1 Podnikání, podnik a podnikatel.....	15
3.1.1 Podnikání v zemědělství	16
3.2 Podnikatelský projekt.....	17
3.2.1 Zpracování a struktura podnikatelského projektu.....	17
3.2.2 Zemědělský podnik a podnikatelský projekt	18
3.3 Strategické analýzy využívané v podnikatelských projektech.....	19
3.3.1 Analýza vnějšího prostředí	19
3.3.1.1 STEP analýza.....	19
3.3.1.2 Analýza konkurence odvětví – Porterův model	19
3.3.1.3 Analýza ekonomických charakteristik odvětví	20
3.3.2 Analýza vnitřního prostředí	20
3.3.3 SWOT analýza.....	21
3.4 Výrobní plán.....	21
3.5 Marketingový plán	22
3.6 Finanční plán	25
3.7 Společná zemědělská politika EU	26
3.7.1 Fondy EU a zemědělství	27
3.7.2 Program rozvoje venkova	31
3.7.3 Podpora ekologického zemědělství	33
3.8 Struktura zemědělství v ČR	35
3.8.1 Ekologické zemědělství v České republice	36
3.8.1.1 Obecné zásady ekologického chovu zvířat.....	38
3.8.1.2 Registrace do systému ekologického zemědělství	39
3.8.1.3 Značení bioprodukce	40
3.8.2 Charakteristika chovu koz v ČR	41
3.8.2.1 Ukazatele efektivity mléčné výroby	42
4 Vlastní analýza	43
4.1 Založení nové farmy	43
4.1.1 Základní informace a předmět činnosti	44

4.1.2	Mise, vize a cíle podniku	45
4.1.3	Lokalita	46
4.2	Strategická analýza.....	48
4.2.1	STEP analýza.....	48
4.2.2	Analýza konkurence odvětví – Porterův model.....	59
4.2.3	Analýza ekonomických charakteristik odvětví.....	63
4.3	Analýza vnitřního prostředí podniku	67
4.4	SWOT analýza	71
4.5	Výrobní plán.....	74
4.5.1	Základní stádo a řešení chovu.....	74
4.5.2	Zpracování koziho mléka.....	76
4.5.3	Objem výroby a personální zajištění	78
4.6	Marketingový plán	80
4.7	Finanční plán.....	85
4.7.1	Zahajovací výdaje podniku	85
4.7.2	Roční výdaje související s provozem.....	87
4.7.3	Zdroje z fondů EU	89
4.7.4	Roční příjmy související s provozem.....	90
4.7.5	Výsledek hospodaření podniku.....	92
4.7.6	Cash flow a finanční plánování	92
4.7.7	Ekonomické zhodnocení projektu	94
4.7.7.1	Čistá současná hodnota.....	94
4.7.7.2	Vnitřní výnosové procento IRR.....	95
4.7.7.3	Index rentability PI.....	95
4.7.7.4	Doba návratnosti investice	95
4.8	Výsledky a diskuse.....	97
4.8.1	Závěrečné výsledky ekonomického zhodnocení	97
4.8.2	Nedostatky finanční analýzy.....	97
4.8.3	Rizika spojená s projektem	98
4.9	Návrhy a doporučení	99
5	Závěr.....	100
6	Seznam použitých zdrojů	101
7	Přílohy	103

Seznam příloh

Příloha 1 Žádost o zápis do evidence zemědělského podnikatele	103
Příloha 2 Dojná a masná plemena koz.....	104
Příloha 3 Seznam ekologických zemědělců v Jihočeském kraji.....	106
Příloha 4 Další výjimku udělované v EZ.....	108
Příloha 5 Tabulkové vyjádření zahajovacích výdajů podniku.....	109
Příloha 6 Reálný objem výroby a ceny prodávaných produktů.....	110
Příloha 7 Výpočet daně z příjmu, FO zemědělec	111
Příloha 8 Výpočet CF pro optimistickou a pesimistickou variantu příjmu	112
Příloha 9 Výpočet indexu rentability pro roky 1 – 10, realistická varianta	113
Příloha 10 Upravené CF pro ekonomické zhodnocení optimistické a pesimistické varianty, jejich ČSH.....	114
Příloha 11 Výpočet doby návratnosti u optimistické a pesimistické varianty	115

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výše podpor v rámci přímých a dobrovolných plateb v roce 2016 a 2017.....	28
Tabulka 2 Výše podpory ekologického zemědělství 2014 - 2020.....	34
Tabulka 3 Podíl podniků dle počtu chovaných koz (v %).....	41
Tabulka 4 Historický vývoj stavů koz a kozlů (ks)	64
Tabulka 5 Počty dojených koz, produkce mléka a sýrů v ČR	65
Tabulka 6 Produkty z kozího mléka dostupné v Prachaticích	67
Tabulka 7 SWOT analýza podniku.....	71
Tabulka 8 SWOT matice a strategické alternativy	72
Tabulka 9 Stanovení počtu koz dle intenzity chovu ekologického zemědělství	75
Tabulka 10 Reálný, pesimistický a optimistický objem výroby.....	79
Tabulka 11 Konkurenční ceny produktů z kozího mléka	81
Tabulka 12 Celoroční harmonogram propagačních aktivit	83
Tabulka 13 Plánované výdaje na propagaci v začátcích podnikání.....	84
Tabulka 14 Plánované roční výdaje podniku v letech 2018, 2019, 2020 a 2021	89
Tabulka 15 Výše dotační podpory v letech 2019, 2020 a 2021.....	90
Tabulka 16 Příjmy z výrobní činnosti (Kč)	91
Tabulka 17 Výsledek hospodaření podniku (bez dotací, Kč).....	92
Tabulka 18 Cash flow podniku (Kč) – realistická varianta	93
Tabulka 19 Upravené cash flow pro ekonomické zhodnocení (Kč).....	94
Tabulka 20 Čistá současná hodnota při diskontní sazbě $i=5,5\%$	95
Tabulka 21 Výpočet prosté a diskontované doby návratnosti	96

Seznam obrázků

Obrázek 1 Značení produktů EZ v ČR a EU	40
Obrázek 2 Lokalita a velikosti možných pozemků.....	47

Seznam schémat

Schéma 1 Hodnototvorný řetězec	68
--------------------------------------	----

Seznam zkratk

AP	Akční plán
BTPM	Bez tržní produkce mléka
CF	Cash flow
ČNB	Česká národní banka
ČSH	Čistá současná hodnota
ČSÚ	Český statistický úřad
DCF	Diskontované cash flow
EK	Evropská komise
ES	Evropské společenství
EZ	Ekologické zemědělství
GMO	Geneticky modifikované organismy
HDP	Hrubý domácí produkt
LFA	Méně příznivé oblasti
LPIS	Land Parcel Identification Systém, geografický informační systém
PRV	Program rozvoje venkova
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
SZP	Společná zemědělská politika
TTP	Trvale travní porosty
ÚZEI	Ústav zemědělské ekonomiky a informací
VDJ	Velká dobytčí jednotka
ZPF	Zemědělský půdní fond

1 Úvod

Se zrychlujícím se rozvojem především ekonomicky vyspělých států je nutné vzít v potaz problematiku trvale udržitelného rozvoje, který by měl zajišťovat optimální uspokojování potřeb obyvatelstva, ale zároveň se soustředit na ochranu životního prostředí. Zemědělství v České republice představuje důležitou součást ekonomiky venkovských oblastí, ale také plní funkci produkce potravin a má nevyčíslitelnou hodnotu v utváření krajiny. V rámci typu hospodaření převládá konvenční způsob nad ekologickým, což má často nežádoucí dopady na životní prostředí. Konvenční způsob hospodaření a s tím spojené používání umělých hnojiv, často nevhodně zvolené oseední postupy nebo vysoká intenzita chovu má však fatální dopad na kvalitu zemědělské půdy, která se postupně stává více utuženou a je více náchylná na erozi a neschopnost retence vody. V současné době ekologické zemědělství svými produkčními možnostmi v porovnání s produkčními možnostmi konvenčního zemědělství nedokáže pokrýt celkovou poptávku po potravinách, jelikož existuje velmi významný tlak konzumního života obyvatel. Ekologické zemědělství je však na vzestupu, a to především z důvodu rostoucího zájmu tohoto typu hospodaření u některých spotřebitelů, kteří se začínají aktivněji zajímat o původ a složení potravin, což představuje pozitivní aspekt pro následný rozvoj. Každoročně roste počet ekologických farem i producentů biopotravin, což od roku 1990 představuje nárůst ekologických farem ze tří na více jak 4 000. S ekologickým způsobem farmaření jsou spojené nižší výnosy produkce, které jsou však kompenzovány jednotlivými dotačními programy. Právě dotační programy mohou představovat důležitou součást faremních rozpočtů.

Vstup do ekologického zemědělství spojený se vznikem nové ekologické farmy pozitivně ovlivňuje kvalitu životního prostředí a trvale udržitelný rozvoj. Z pohledu zemědělských podnikatelů je práce na farmě brána jako naplňující a smysluplná. Farmaření je často označováno za nový životní styl i u mladých obyvatel, kteří se rádi vracejí k tradičnímu způsobu života. Podnikání v ekologickém zemědělství má charakter rodinných farem a výhodou jsou i možnosti diversifikace podnikatelské činnosti mezi kterou patří například agroturistika. Právě agroturistika přispívá k rozvoji a udržení obyvatelstva ve venkovských oblastech. Návštěvy ekofarem jsou velmi přínosnou zkušeností pro rodiny s dětmi, kdy děti mohou nahlédnout do problematiky zemědělství a nenásilnou formou se mohou naučit pečovat o hospodářská zvířata, což může být bráno jako vedlejší forma vzdělávání. Z tohoto důvodu lze ekologické farmy označit za efektivní učební pomůcku.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je vytvoření podnikatelského projektu zaměřeného na založení malé ekologické farmy s následným ekonomickým zhodnocením, rozhodnutím, zda je realizace podnikatelského projektu za stávajících podmínek vhodná či nikoliv a doporučení budoucího vývoje. Cílem teoretické části práce je vymezení problematiky, která se bezprostředně týká konkrétního podnikatelského projektu a také se dále prakticky využívá ve vlastní analýze. Cílem praktické části práce – vlastní analýzy je vytvoření podnikatelského projektu dle získaných poznatků z teoretické části a dle stanovených postupů. Mezi dílčí cíle vlastní analýzy patří vypracování strategické analýzy a doprovodných plánů, konkrétně plánu výrobního, marketingového a finančního. Dílčí cíle vlastní analýzy slouží především pro zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku a k formulování podnikových strategií.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělená na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část práce se zaměřuje na prostudování dostupné literatury týkající se tématu a je vhodně rozdělená do jednotlivých podkapitol. V literární rešerši jsou obsaženy všechny důležité kapitoly, o které se opírá vlastní analýza. Jedná se především o vysvětlení teorie týkající se založení nového podniku, podnikatelského projektu a využívaných analýz pro zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí. Dále teoretická část vysvětluje problematiku současného stavu zemědělství v ČR, fondů EU a možnosti čerpání peněžních prostředků z nich na daný podnikatelský projekt. Literární rešerše čerpá z knižních a internetových zdrojů. Využitá data jsou získána z Českého statistického úřadu a Ministerstva zemědělství.

Praktická část práce se týká vypracování konkrétního podnikatelského projektu, tedy založení malé ekologické farmy v Jihočeském kraji. Prvotní fází vlastní analýzy je vymezení lokality a základních charakteristik podniku pomocí dostupných informací z literárních a internetových zdrojů, ale také z LPIS a Statní správy zeměměřičství a katastru. Další fází je vypracování strategické analýzy a doprovodných plánů. Strategická analýza je vypracována pomocí STEP analýzy, Porterova modelu pěti sil a hodnototvorného řetězce. Analýzy jsou vypracovány na základě postupů, které jsou detailněji vymezeny v teoretické části práce.

Strategická analýza je uzavřena SWOT analýzou, která dává do souvislosti důležité faktory vnitřního a vnějšího prostředí, které byly již vymezeny v dílčích strategických analýzách a pomáhají k formulaci strategických kroků pro získání konkurenční výhody. Doprovodné plány vychází ze studia literárních zdrojů a z informací získaných z aktivních účastí na seminářích pořádaných Ministerstvem zemědělství, z absolvované stáže na Odboru environmentálního a ekologického zemědělství Ministerstva zemědělství a následně z návštěv jednotlivých farem, kde byly informace získávány pomocí rozhovorů s farmáři.

Ekonomické zhodnocení je provedeno na základě výpočtů čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, indexu rentability a doby návratnosti. Práce je zakončena vyhodnocením výsledků ekonomického zhodnocení a návrhy a doporučeními, které vychází z celkového zhodnocení dílčích analýz.

Výpočty jsou prováděny na základě těchto vztahů (ŘÍMOVSKÁ, 2008):

Vztah pro výpočet čisté současné hodnoty:

$$\check{C}SH = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Vztah pro výpočet vnitřního výnosového procenta:

$$IRR = i_n + \left(\frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} \right) * (i_v - i_n)$$

Vztah pro výpočet indexu rentability:

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

3 Teoretická východiska práce

Následující kapitola představuje teoretická východiska práce, která jsou vysvětlena na základě provedené literární rešerše. Jednotlivé podkapitoly se týkají problematiky vytváření podnikatelského plánu a s tím spojené využití analýz týkajících se budování podnikové strategie a také vytváření výrobních, marketingových a finančních plánů. Kapitola dále popisuje problematiku zemědělských fondů Evropské unie a fungování ekologického zemědělství v České republice.

3.1 Podnikání, podnik a podnikatel

Problematika podnikání je v české legislativě zakotvena v zákonu č. 89/2012, Nového občanského zákoníku. Tento zákon vymezuje pojmy podnikání, podnik, obchodní jmění a roli podnikatele a dále vymezuje pojmy využívané v podnikatelské sféře z právního hlediska. Pojem podnikání je v dnešní době široce používané slovo, jehož interpretace vychází z mnoha pojetí. Tato pojetí mohou být chápána jako ekonomická, psychologická, sociologická či právnícká. Ekonomické pojetí představuje zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Psychologické a sociologické pojetí vychází z motivace zainteresovaných osob, které mají potřebu pomocí podnikání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Mezi obecné rysy všech pojetí podnikání však lze zařadit cílevědomou činnost obsahující kreativní a iniciativní přístup a mající praktický přínos a užitek. Mezi další rysy se řadí také nutná přidaná hodnota, kterou lze získat pomocí správného využití zdrojů. Podnikání může být chápáno také jako proces vytvářející něčeho jiného společně s vynakládáním potřebného času a úsilí, přebírání finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení. (VEBER, 2008) (HISRICH, 1996)

Podnik, často označovaný jako firma je subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na konkrétní výstupy. V praxi se tento proces projevuje přeměnou potřebných zdrojů ve finální statek. V užším hledisku lze podnik chápat jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit. Podnikatel je osoba realizující podnikatelské aktivity a respektující možnosti rizik spojené se ztrátou vlastního kapitálu. Jedná se o osobu, která je schopná rozpoznat příležitosti a využít potřebné zdroje k dosažení stanovených cílů a zároveň se jedná o iniciátora a nositele podnikání. (VEBER, 2008)

3.1.1 Podnikání v zemědělství

V České republice je podnikání v zemědělství vymezeno v zákoně č. 252/1997 Sb, o zemědělství, později novelizovaný zákonem č. 85/2004 Sb., § 2e. Tento paragraf upravuje problematiku podnikání v zemědělství a vymezuje pojmy podnikatele. Dle tohoto paragrafu může být zemědělským podnikatelem fyzická (FO) či právnická osoba (PO), která bude soustavně a samostatně provozovat zemědělskou výrobu na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. Fyzická osoba musí být plně svéprávná, mít trvalý pobyt na území České republiky. Podnikající osoby v zemědělství podléhají evidenci zemědělského podnikatele. Evidenci nepodléhá FO provozující drobné pěstitelské a chovatelské činnosti prodávající nezpracované rostlinné a živočišné výrobky. Mezi zemědělskou výrobu se řadí rostlinná výroba (včetně chmelařství, ovocnářství, vinohradnictví a pěstování zeleniny včetně následné výroby), živočišná výroba (chov hospodářských a jiných zvířat za účelem získávání, zpracování a výroby živočišných produktů, ale také za účelem práce), produkce chovných a plemenných zvířat, výroba osiv a sadby, chov ryb a hospodaření v lese.

Zemědělský podnikatel může na základě tohoto zákona č. 252/1997 Sb. poskytovat práce, výkony nebo služby související se zemědělskou výrobou. FO nebo PO, která chce podnikat v zemědělství je povinna se zaevidotat u příslušného obecního úřadu s rozšířenou působností. Žádost o evidenci zemědělského podnikatele (příloha č. 1) má následující náležitosti, které musí podnikatel uvést. Jedná se o:

- Jméno, popřípadě název obchodní firmy,
- státní občanství,
- rodné číslo,
- identifikační číslo osoby bylo-li přiděleno,
- předpokládané datum zahájení zemědělské výroby,
- sídlo.

3.2 Podnikatelský projekt

Podnikatelský projekt je pilířem pro začátek podnikání a jsou v něm ukotveny základní požadavky, postupy, příležitosti a rizika v písemné podobě. Podnikatelský projekt obsahuje důležité faktory související s konkrétním typem podnikání a slouží k vytvoření vhodných kroků pro úspěšný vstup na trh.

Podnikatelský projekt či plán slouží uvnitř firmy jako plánovací nástroj a podklad pro rozhodování. Na základě vypracování podnikatelského plánu lze získat užitečné poznatky z provedených analýz, jako například analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Podnikatelský plán také napomáhá včas odhalit rizika a slabiny ve zvolených postupech. Existuje řada možností, kde se dá správně vypracovaný plán využít. Jedná se například o využití při žádostech o úvěr, dotace, nebo pro zahájení spolupráce s již existujícím podnikem. Podnikatelský plán v neposlední řadě slouží také pro budování firemní kultury a vysvětlení důvodu existence pro potenciální zaměstnance. (VEBER, 2008)

3.2.1 Zpracování a struktura podnikatelského projektu

Detailnost zpracování podnikatelského plánu vychází z konkrétní podnikatelské činnosti. Postupy zpracování mají obecně platné zásady a je více než žádoucí, aby podnikatelský projekt byl srozumitelný, logicky uspořádaný, výstižný, orientovaný na budoucnost, pravdivý a reálný a v neposlední řadě respektující možná rizika. Tyto zásady vedou k lepší připravenosti podniku na budoucnost. Rozsah plánu souvisí také s velikostí firmy a účelem, pro který je určen. Před sestavením samotného plánu je nutné mít definovaný cíl podnikání, a to jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska. Podnikové cíle musí být hodnoceny pomocí metody SMART¹. (VEBER, 2008)

Struktura podnikatelského plánu je na uvážení každé firmy. Nejčastěji se opírá o titulní list, obsah, shrnutí, popis firmy, personální zdroje, produkty – výrobky, zboží či služby, potenciální dodavatele a odběratele, potřebné vstupy, konkurence, časový harmonogram, stanovení ceny, finanční plán, rizika projektu, popřípadě přílohy. Podnikatelský plán obsahuje strategické analýzy a další doprovodné plány jako je výrobní, marketingový či finanční plán. (WUPPERFELD, 2003)

¹ Metoda SMART k hodnocení cílů – cíl musí být specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický, časově měřitelný

3.2.2 Zemědělský podnik a podnikatelský projekt

Zemědělské podniky představují specifický okruh podnikání a fungují na zemědělskopotravinářském trhu. Tento typ trhu je modifikován následujícími faktory:

- Vysoká závislost na přírodních podmínkách,
- sezónnost práce,
- časový nesoulad výrobního a pracovního procesu,
- časové zpoždění,
- nízká nabídková a poptávková pružnost,
- stabilní poptávka po potravinách, sezónní výroba,
- omezená a nákladově náročná skladovatelnost,
- konstantní nebo ubývající půda. (ZADRAŽIL, 2006)

Zemědělské podniky se setkávají s mnoha ojedinělostmi, které tvorbu podnikatelského plánu významně ovlivňují. Jak je zmíněno výše, jedná se o vázanosti na přírodní podmínky, především jedná-li se o rostlinnou výrobu. Teplotní nebo srážkové výkyvy mohou mít fatální dopady na případnou sklizeň. V primárním faktoru je také malá zaměstnanost, což je ovlivněno nízkou mzdou bez ohledu na fyzicky náročnou práci, vázaností na venkov a také časovou náročností. Poptávka po potravinách je v průběhu roku stabilní, přestože produkce je sezónní. Rostou tak požadavky na uskladnění potravin, které mají za následek zvyšování cen produktů. Existuje také výrazné časové zpoždění produkce, kvůli kterému nelze pružně reagovat na poptávku spotřebitelů. Zpravidla tak zemědělci reagují na poptávky předešlého roku. Hospodaření konvenčním způsobem, a tedy nadbytečné využívání umělých hnojiv, vede k vyčerpávání živin z půdy a vzniku eroze. Zemědělství je také charakteristické vysokou potřebou kapitálu a zároveň jeho nízkou tvorbou. Existuje tedy řada rizik, která často vedou k nemožnosti získání dalších úvěrů pro rozvoj zemědělských podniků. Tato problematika je velmi rozsáhlá a je třeba myslet na nezastupitelnou funkci zemědělství jako takového.

3.3 Strategické analýzy využívané v podnikatelských projektech

Podnikatelské projekty se opírají o analýzy spojené se zkoumáním vnitřního a vnějšího prostředí, ale také o problematiku financování, marketingu a výrobních plánů. Podnikatelský projekt musí být objektivní a pružně reagující na reálné skutečnosti. Nejčastěji se pro tato zkoumání využívají následující metody.

3.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Faktory působící na podnik z vnějšího prostředí jsou velmi důležité pro budoucí vývoj podniku. Jedná se o součet všech faktorů, které podnik nedokáže ovlivnit, ať už se jedná o nezaměstnanost, stabilitu vlády nebo peněžní příjem obyvatelstva. Existuje celá řada analýz, které se využívají pro zkoumání vnějšího prostředí a patří mezi ně například STEP analýza, Porterův model nebo analýza ekonomických charakteristik odvětví.

3.3.1.1 STEP analýza

STEP analýza se zabývá zhodnocením sociálně-kulturní, ekonomických, politicko-právních a technologických faktorů působících na podnik. Hlavním cílem je nalezení těch faktorů globálního prostředí, které mají na podnik nevýznamnější vliv. Mezi faktory sociálně-kulturní patří především demografická křivka, mobilita obyvatelstva, životní styl, vzdělanost, vnímání reklamy nebo náboženské otázky. Technologické faktory jsou spojené s vývojem výrobních prostředků, materiálu či know-how. Nedílnou součástí jsou vládní výdaje na vědu a výzkum nebo míra zastarávání výrobních prostředků. Ekonomické faktory obsahují problematiku toku peněz, zboží a služeb. Lze sem zařadit inflaci, nezaměstnanost, životní cyklus podniku nebo dostupnost energií. Posledním faktorem je politicko-právní prostředí, které zahrnuje problematiku stability vlády, regulace zahraničního obchodu nebo daňovou politiku. (TICHÁ, 2015)

3.3.1.2 Analýza konkurence odvětví – Porterův model

Ziskový potenciál odvětví v rámci konkurence je určován na základě společného působení pěti sil. Těchto pět základních sil má podíl na výskytu konkurence v odvětví. Jedná se o hrozbu potenciálních substitutů, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu ze strany nových konkurentů, rivalitu mezi stávajícími konkurenty a vyjednávací sílu odběratelů. (TICHÁ, 2015)

Těchto pět sil se setkává v konkurenčním ringu. Z analýzy je patrné, že podnik musí dát pozor především na ohrožení ze strany nových konkurentů, kteří vstupují do odvětví na základě jeho atraktivity a míry překážek ke vstupu. U dodavatelů je kladen důraz především na jejich vyjednávací sílu, která určuje cenu. Podnik musí sledovat koncentraci dodavatelů, exkluzivitu suroviny či produktu, aj. Podobně funguje i vyjednávací síla odběratelů. Odběratelé jsou silní, pokud jsou koncentrovaní a odebírají produkty ve velkém nebo pokud podnik nabízí nediferenciovaný produkt. U ohrožení substituty závisí na typu nabízeného produktu. Pokud je produkt snadno nahraditelný, klesá jeho atraktivita, což přímou úměrou ovlivňuje cenu. (KERŤKOVSKÝ, 2002)

3.3.1.3 Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Tato analýza vychází z vymezení ekonomických charakteristik odvětví. Odvětví je chápáno jako skupina podniků nabízejících výrobky či služby, které jsou blízkými substituty. Analýza obsahuje následující ukazatele: velikost trhu, míra rivality mezi konkurenty, míra růstu trhu, stádium životního cyklu, počet podniků v odvětví, zákazníci, složitost vstupu do odvětví či výstupu z něj, technologie, charakteristika výrobku, úspory z rozsahu, profitabilita odvětví. (TICHÁ, 2015)

3.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je dalším důležitým nástrojem pro výběr vhodné podnikové strategie pro vstup na trh. Pomocí těchto analýz lze identifikovat významné zdroje a silné a slabé stránky podniku, které identifikují konkurenční výhodu podniku. Mezi nejpoužívanější analýzy vnitřního prostředí lze zařadit analýzu konkurenceschopnosti, analýzu portfolia, analýzu klíčových procesů, analýzu hodnotového řetězce či analýzu zdrojů a kompetencí. Vhodnost použití vyjmenovaných analýz závisí na konkrétním typu podniku. Konkurenční výhoda podniku může vycházet z několika hledisek, jako například z absolutní jedinečnosti vstupu na trh pramenící z vlastnictví patentové ochrany či licence nebo z ojedinelých přístupů k odběratelům nebo distribučním řetězcům a v neposlední řadě z úspory z rozsahu, která vychází z rozložení fixních nákladů do většího objemu výroby nebo ze zkušenostního efektu, který plyne z postupného zlepšování výrobních procesů a zkvalitňování výrobků či služeb. (TICHÁ, 2015)

3.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza volně navazuje na identifikované faktory z analýz vnitřního a vnějšího prostředí, je však možné ji využít i samostatně. Podstatou této analýzy je identifikovat silné (S) a slabé stránky (W) podniku, příležitosti (O) a hrozby (T), které vyplývají z okolí podniku, z očekávání zájmových skupin a z interního prostředí firmy. Tyto klíčové faktory se dále uspořádají do čtyřech kvadrantů tabulky SWOT a jsou dále verbálně či písemně charakterizovány a ohodnocovány dle významu. (ČERVENÝ, 2014)

Pro následnou sumarizaci výsledků SWOT analýzy je vhodné zpracování matice, na základě které je možné určení strategických alternativ. Tyto alternativy vychází z prolnutí kvadrantů S, W, O, T, čímž se definují následující strategie:

- WO strategie – překonání slabé stránky využitím příležitostí,
- SO strategie – využití silné stránky ve prospěch příležitosti,
- WT strategie – minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení,
- ST strategie – využití silné stránky k odvrácení ohrožení. (TICHÁ, 2015)

3.4 Výrobní plán

U zemědělských podniků je výroba nedílnou součástí podnikatelského plánu. Podnik musí vhodně rozdělit zdroje využívané v procesu výroby, a to práci, půdu, kapitál a informace a zajistit tak efektivní přeměnu vstupů na výstupy. Za výstup lze považovat jak výrobky, tak služby. Před začátkem výroby je nutné definovat potřeby hmotného majetku jako jsou budovy, stroje, materiál, technologie a energie, ale také potřeby lidských zdrojů a s tím spojenou definici pracovní náplně, výši mezd a benefitů. (KEŘKOVSKÝ, 2009)

Výrobní strategie spadá pod celkovou strategii podniku. Výrobní strategie představuje obecně vyjádřené cíle a plány, široký záběr a dlouhodobé hledisko. Rozhodování v rámci výrobního plánování se zaměřuje na výrobní program, kapacitu a zařízení, řízení výroby, řízení zásob, využití lidských zdrojů a integraci mezi podnikem, zákazníky, dodavateli a vnitřního ekonomického řízení. (KEŘKOVSKÝ, 2009)

3.5 Marketingový plán

Marketing má nezastupitelnou funkci v řízení organizace. V podnikatelském plánu propojuje vnější a vnitřní prostředí a pomáhá tak k vytváření konkurenční výhody, ale také ke správné komunikaci se zákazníkem. Hlavní jeho funkcí je nalezení rovnováhy mezi potřeby zákazníka a podnikatelského subjektu. Marketingový plán se vytváří před zahájením činnosti podniku, ale měl by být pravidelně aktualizován i během jeho činnosti, aby pružně reagoval na trendy, potřeby zákazníka a aktuální situaci na trhu. Správně vytvořený marketingový plán by měl nejen reagovat na potřeby zákazníka, ale měl by také v zákaznících vyvolávat nové potřeby, které dokáže uspokojit jen daný podnik. Slouží tak k udržení stávajících zákazníků, ale i k získávání zákazníků nových. (PAULOVČÁKOVÁ, 2015)

Vytváření optimální marketingové strategie se opírá o znalost potřeb zákazníka a o znalost nabídky konkurenčních podniků. Na základě těchto znalostí podnik vytváří svůj marketingový mix, který představuje ucelenou nabídku podniku. Na rozvinutých trzích převyšuje nabídka poptávku, což vede k soupeření konkurence a k otázkám udržení stávajícího zákazníka. Podniky se tedy úzce zaměřují na spokojenost zákazníků, která vychází nejen z nabízeného produktu, ale i z nabízených benefitů spojených s prodejem. Mezi tyto benefity lze zařadit například způsob dodání, pozáruční servis, dárky k nákupům, výhodné nabídky na další nákup, image, aj. Spokojenost zákazníků vychází z aspektů, jako je zpracování produktu, prodejních a poprodejních aktivit a kultury organizace. Souborem marketingových nástrojů je tzv. marketingový mix. Klasický marketingový mix 4P je tvořený čtyřmi prvky, a to – produktem (product), cenou (price), distribucí (place) a marketingovou komunikací (promotion). Podnik by se měl snažit o optimální kombinaci těchto faktorů tak, aby nabízel správný produkt, na správném místě, správnému zákazníkovi za optimální cenu. (FORET, 2008)

3.5.1 Marketingový mix 4P

Pro začínající podniky je stěžejní optimálně vypracovaný marketingový mix 4P, díky kterému podnik může dosáhnout stanovených cílů v rámci marketingového řízení a uplatnit se s pozitivním ekonomickým výsledkem na cílovém trhu. (KOTLER, 2014)

Produkt (Product)

Produkt představuje souhrn nabízených objektů či služeb, které uspokojují potřeby zákazníka a zároveň přináší podnikům zisk. Jedná se o vše, co vytváří nabídku na trhu a je předmětem směny. Existuje mnoho pohledů na produkt. Z pohledu produktové politiky lze u produktu rozlišit tři dimenze, které představují komplexní produkt:

- Jádru, které vyjadřuje základní funkci produktu,
- skutečný výrobek, který zahrnuje hlavní komponenty produktu – kvalita, styl, balení, značka, doplňky, aj.
- rozšířený výrobek, který představuje služby spojené s nákupem produktu – zaškolení, opravy, servis, dodávky, instalaci, poradenství, aj. (KOTLER, 2014)

Produkt je definován jednotlivými znaky, jako je například značka, kvalita, obal, záruky, design nebo image. Na základě společných vlastností jsou produkty klasifikovány do jednotlivých skupin. Produkty můžeme rozdělit podle trvanlivosti na trvanlivé a netrvanlivé zboží a služby, dále můžeme zboží klasifikovat dle způsobu využití na spotřební a průmyslové. (PAULOVČÁKOVÁ, 2015)

Během své existence prochází produkt několika stádii, ve kterých se postupně mění objem prodeje, povědomí o výrobku i cena. V rámci těchto stádií musí podnik reagovat na požadavky zákazníků a zvolit tak vhodnou marketingovou strategii. Mezi fáze životního cyklu produktu patří:

1. Vývojová fáze – hledání vhodného produktu spojené s vysokými náklady,
2. Zaváděcí fáze – uvedení produktu na trh spojené s nízkými objemy prodeje a tržeb,
3. Růstová fáze – uchycení výrobku na trhu, zvýšení objemu prodeje a tržeb,
4. Fáze zralosti – zpomalení růstu objemů prodeje a tržeb, nutná marketingová komunikace pro podporu prodeje, snížení ceny výrobku, modifikace produktu,
5. Fáze úpadku – pokles objemu prodeje a tržeb, zastarávání výrobku. (KOTLER, 2014)

Cena (Price)

Tvorba cenové strategie je další důležitou strategií v podniku, jelikož slouží ke generování zisku. Základními cenovými strategiemi je prodej za tržní cenu, tedy takovou cenu, za kterou prodávají okolní podniky stejný či podobný produkt. Podnik se také může rozhodnout prodávat za nižší cenu, než je aktuální cena na trhu, především pomocí slev či

akcí. Další možností je prodej za vyšší cenu, než je tržní cena, především u produktů, které spotřebiteli přináší něco navíc, nebo mají ještě vyšší kvalitu než produkty konkurentů. (PAULOVČÁKOVÁ, 2015)

Cíle cenové tvorby lze rozdělit dle krátkodobého a dlouhodobého hlediska. Mezi hlavní cíle z krátkodobého hlediska se řadí přežití a maximalizace zisku. Z hlediska dlouhodobého se firma zaměřuje na maximalizaci objemu prodeje, získání image a prestiže a také na návratnost investic. Pro tvorbu cen produktu v podniku lze využít několik základních metod tvorby cen jako například dle nákladové situace firmy, dle odbytu, dle ceny konkurenta, dle kvality výrobku, dle předem stanovené míry zisku. Existují však i specifické metody tvorby cen, které vychází především z ojedinelosti segmentu. Mezi základní specifické metody patří metoda tvorby cen propagační, diskriminační a z geografického hlediska. (HES, 2013)

Distribuce (Place)

Pokud podnik ví, jaký produkt a za jakou cenu prodávat, je důležité správné rozvržení distribučních kanálů. Distribuce zajišťuje včasné dodání k zákazníkovi, a to pomocí maloobchodní prodejen, prodejních mezičlánků či pomocí internetového prodeje. Jedná se o přímé a nepřímé možnosti prodeje. Podnik by měl být schopný navrhnout optimální distribuci, aby se produkt dostal ke spotřebitelům ve vhodném množství a čase. Pokud podnik nedokáže zajistit tuto skutečnost, zákazník postupem času ztratí o produkt zájem. (KOTLER KELLER, 2013)

Propagace (Promotion)

Propagace produktu spadá pod problematiku marketingové komunikace. Konkurenceschopný podnik si musí zajistit udržení na trhu pomocí dobrého produktu prodávaného za atraktivní cenu a vhodně utvořené nabídky pro cílové zákazníky. Propagace se využívá pro udržení povědomí o produktu v mysli zákazníka. Správná marketingová komunikace vede ke zvýšení prodeje, čímž dochází k růstu tržeb. Jedná se o systematické využívání prostředků marketingové komunikace pro upevnění vztahů podniku s dodavateli, odběrateli a spotřebiteli, ale také pro budování dobrého jména podniku. Hlavními cíli směrem k zákazníkovi jsou potřeby informovat, přesvědčovat a připomínat. Prostředky marketingové komunikace tvoří reklama, podpora prodeje, public relation nebo přímý marketing. Podnik volí vhodný prostředek komunikace podle cílové skupiny zákazníků.

Podnik chce díky propagaci vzbudit zájem o produkt, rozšířit povědomí a dosáhnout loajality ze strany zákazníka. (KOTLER, 2014)

3.6 Finanční plán

Finanční plán v podnikatelském projektu slouží k objektivnímu posouzení realizovatelnosti plánu. Podnikatel má díky němu představu o toku finančních prostředků a o možnostech dalšího financování inovací a rozvoje podniku. Jasně formuluje zdroje a potřeby financování. U podnikatelských projektů je důležité, aby obsahoval v závislosti na velikosti podniku informace o rozpočtu zahajovacích výdajů nutných pro založení podniku a zřízení prodejny či provozovny a také rozpočet měsíčních nákladů – provozní náklady. Mezi provozní náklady lze řadit náklady na energie, polotovary, krmiva, veterinární péči, zaměstnance, provozní materiál, aj.. Dále musí být definovaný předběžný finanční výsledek podniku získaný z výnosů z prodeje či jiných předpokládaných výnosů. Finanční plán počítá i s možnými ztrátami podniku a také možnostmi, jak tyto ztráty může řešit. Finanční plán se liší u nově vznikajících podniků a u stávajících podniků. Stávající podniky mohou čerpat informace o finanční situaci z předešlých let. (HISRICH D. , 1996) (TRACY, 2004)

U investičních projektů je nutné analyzovat možnosti rizikovosti s vloženým kapitálem. Investiční propočty lze rozdělit na statické a dynamické, kdy dynamické propočty mají vyšší vypovídající hodnotu z důvodu respektování změny hodnoty peněz v čase. V rámci dynamických metody jsou nejčastěji využívány výpočty čisté současné hodnoty či vnitřní výnosnosti investice. Mezi další metody výpočtu spojené s finančním plánem projektu lze zařadit výpočty doby návratnosti investice, ukazatele rentability, ukazatele aktivity nebo ukazatele likvidity. (ŘÍMOVSKÁ, 2008)

3.7 Společná zemědělská politika EU

SZP je jednou z nejstarších politik ES a byla ustanovena v Římských smlouvách, ve kterých bylo stanoveno několik cílů. Později byly tyto cíle potvrzeny v Lisabonské smlouvě. Mezi tyto cíle patří zvýšení produktivity zemědělství, zajištění spravedlivé životní úrovně obyvatelstva venkova, stabilizace trhů a tržní ceny a pravidelné zásobování. Tyto cíle vycházely z historické zkušenosti, kdy po 2. světové válce lidé často trpěli nedostatkem potravin a ES se tímto snažila zamezit opakování stejné situace. Byla snaha o technický rozvoj a o optimální využívání výrobních faktorů, vzniká také mechanismus dotací vázaných na produkci. Všechny tyto faktory vedly k vysoké nadprodukci, která musela být uskladňována. Tento nákladný proces byl hrazený z peněz daňových poplatníků a později bylo zřejmé, že se současná podoba SZP musí reformovat. Reforma byla podpořena také z důvodů probíhajících rozhovorů o liberalizaci světového obchodu v rámci Uruguayského kola GATT. V roce 1992 byla přijatá McSharryho reforma přicházející s návrhem snížení dotací vázaných na produkci a cílem udržitelných příjmů zemědělců. Reforma dále posílila význam podpor týkajících se výrobních faktorů. I přes zavedení McSharryho reformy byly výdaje na SZP neustále vysoké a žádaly si nutná další opatření, se kterými přišla Agenda 2000, která se významně zapříčinila o omezení intervencí na trhu pomocí snížení intervenčních cen a vyzdvihovala nezastupitelnost venkovských oblastí. V roce 2003 dochází k revizi dosavadního fungování Agendy 2000 pod označením Mid-term Review. Dalšími snahami bylo zvýšení konkurenceschopnosti zemědělství a přechod na podpory pro producenty. Mezi další cíle této revize bylo zaměření na ochranu životního prostředí, pohodu zvířat a bezpečnost potravin. Zásadní byla myšlenka orientace zemědělského producenta na poptávku spotřebitele, čímž se zamezilo zvýšené produkce komodit, pro které na trhu nebyla poptávka. Reforma se zaměřila na tuto problematiku:

- Odstranění vazby na produkci, tzv. decoupling,
- dodržování standardů na úrovni farmy, tzv. cross compliance,
- modulace,
- degresivita,
- rozvoj venkova,
- poradenský systém, tzv. audit firem,
- rozdělení Evropského zemědělského orientačního a záručního fondu pro zemědělství. (MZe, 2013)

Decoupling vychází z úplného odstranění vazby podpor na výši zemědělské produkce pomocí zavedení jednotné platby na farmu. Farmáři tedy nedostávají podporu dle vyprodukovaných komodit, ale získají pouze jednu platbu v závislosti na velikosti farmy. Cross compliance (neboli kontrola podmíněnosti) je základní respektování zákonných požadavků na hospodaření. Aby farmář získal dotaci musí dodržovat požadavky na veřejné zdraví, welfare, zdraví rostlin a dbát na životní prostředí. Modulace slouží k přesunu části přímých podpor na rozvoj venkova. V rámci Kontroly funkčnosti SZP (tzv. Health Check) došlo k upravení fungování modulace. Byla stanovena sazba povinné modulace na 10 % a také dodatečná progresivní modulace 4 % u podniků s platbou nad 300 000 EUR s účinností od roku 2013. Degresivita měla být uplatňována u farem, které získávají platby nad 5 000 EUR z důvodu zamezení rostoucích rozdílů mezi malými a velkými farmami. Problematika rozvoje venkova vychází z podpory jednotlivých oblastí jako je kvalita potravin, zlepšení zpracovatelských technologií, podpora mladých farmářů a zpracovatelů. Všechny tyto aspekty mají vést ke zvýšení kvality života ve venkovských oblastech a k zajištění rozvoje těchto oblastí. V neposlední řadě v rámci této revize došlo v roce 2005 dle Nařízení č. 1290/2005 Rady (ES) k rozdělení Evropského zemědělského orientačního a záručního fondu pro zemědělství (EAGGF) na Evropský zemědělský záruční fond (EAGRD) a na Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD). (MZe, 2013)

3.7.1 Fondy EU a zemědělství

EU má několik fondů zaměřujících se na různé sekce rozvoje. Mezi nejstarší fond patří Evropský sociální fond, který vzniká v roce 1960 a soustředí se na problematiku zaměstnanosti. Dalšími fondy jsou – Evropský fond pro regionální rozvoj, Kohezní fond, Fond solidarity, Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci, Evropský námořní a rybářský fond. Pro rozvoj zemědělství a venkovských oblastí jsou zřízeny dva fondy – Evropský zemědělský záruční fond a Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova. Zemědělci tak získávají nad rámec zvláštní finanční podporu, která se opírá o specifická pravidla v rámci SZP. Evropský zemědělský záruční fond slouží pro podporu udržitelného zemědělství. Z fondu jsou financovány přímé platby zemědělcům a jiné nástroje pro regulaci trhu se zemědělskými komoditami. Tento fond patří mezi sdílené řízení mezi členskými státy a EK. V České republice slouží jako platební agentura SZIF. Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova slouží výhradně pro podporu rozvoje venkova. Má zajistit zvýšení konkurenceschopnosti zemědělství a lesnictví, zlepšení životního prostředí a kvality života,

diverzifikaci činností venkova. V České republice jsou z tohoto fondu hrazeny projekty, které se předkládají dle vypsaných výzev do Programu rozvoje venkova, který je vypisován na určitá období. V současné době funguje Program rozvoje venkova na období 2014 – 2020 a je řízen Ministerstvem zemědělství a vyplácen SZIF. Do zemědělské podpory lze zařadit i Evropský námořní a rybářský fond, jehož hlavním cílem je podpora udržitelného rybolovu a akvakultury a růst kvality života v přímořských oblastech. V ČR lze z tohoto fondu čerpat v rámci Operačního fondu Rybářství 2014 – 2020. (EUROSKOP, 2014)

Přímé platby jsou financovány z Evropského zemědělského záručního fondu a vypláceny SZIF. Rozdělují se do několika kategorií a mají za cíl ochranu životního prostředí, podporu mladých zemědělců a s tím spojené udržení obyvatelstva ve venkovských oblastech a podporu oblastí, které se potýkají s rozvojovými problémy, ale jsou stále velmi důležité z hospodářského nebo sociálního hlediska. Pro získání dotace v rámci přímých plateb je nutné dodržení základních podmínek, mezi které patří evidence zemědělského podnikatele a aktivní obhospodařování půdy, která je vedená v LPIS. Podpory pro zemědělce vyplácené v přímých platbách lze rozdělit na povinné podpory a dobrovolné podpory. Povinné podpory jsou vypláceny z rozpočtů EU, zatímco dobrovolné podpory jsou vypláceny z rozpočtů členských států dle uvážení. Dobrovolné podpory se opírají o aktuální požadavky a potřeby zemědělství v daném státě. Nejčastěji se jedná o podporu produkce tzv. citlivých komodit nebo o podporu zemědělství v LFA. Přímé platby jsou vypláceny na hektar obhospodařované půdy, která může být v přímém vlastnictví zemědělce, nebo pouze v pronájmu a jedná se o nárokové platby. (SZIF, 2017)

Tabulka 1 Výše podpor v rámci přímých a dobrovolných plateb v roce 2016 a 2017

Název opatření v rámci přímých plateb	Určení	Výše plateb 2016	Výše plateb 2017
Jednotná platba na plochu SAPS	Určeno pro zemědělce obhospodařující alespoň 1 ha zemědělské půdy (orná půda, úhor, TTP, chmelnice, vinice, sad, školka, rychle rostoucí dřeviny, aj.). Jednotná platba na plochu představuje zhruba 55 % částky určené pro přímé platby.	3 515 Kč/ha	3 377,73 Kč/ha

Greening	Jedná se o doplňkovou platbu zaměřenou na motivaci zemědělců k environmentálnímu způsobu hospodaření. Podporuje zemědělské postupy zaměřené na ochranu životního prostředí jako je diverzifikace plodin, zřizování ekologických ploch v podobě biopásů nebo zachování úrovně trvale travních porostů. Zemědělec pro získání podpory musí dodržovat alespoň jednu podmínku z těchto tří.	1 928 Kč/ha	1 853,35 Kč/ha
Platba pro mladé zemědělce	Určeno pro začínající zemědělce, kteří zároveň žádají o jednotnou platbu na plochu. Podpora je vyplácena zemědělcům do věku 40 let, co obhospodařují maximálně 90 ha zemědělské půdy a je vyplácena nejvýše po dobu 5 let. Klade si za cíl podporu mladých zemědělců v začátcích podnikání a také omlazení věkové struktury zemědělců.	879 Kč/ha	844,43 Kč/ha
Dobrovolná podpora vázaná na produkci	Podpory jsou vydávány v rámci jednotné žádosti na tzv. citlivé komodity. Popory jsou vypláceny z národních rozpočtů dle stanovení každého členského státu. U produkce musí být plodina pěstována minimálně na 1 ha u zvířat je produkce vázaná na VDJ. Do této kategorie patří podpory:		
	Produkce šrobových brambor	16 269 Kč/ha	13 743,06 Kč/ha
	Produkce konzumních brambor	4 891 Kč/ha	4 776,85 Kč/ha
	Produkce chmele	17 194 Kč/ha	15 965,20 Kč/ha
	Produkce ovocných druhů s velmi vysokou pracností	13 850 Kč/ha	12 932,59 Kč/ha
	Produkce ovocných druhů s vysokou pracností	8 495 Kč/ha	7 940,85 Kč/ha
	Produkce zeleniny s velmi vysokou pracností	12 040 Kč/ha	11 462,28 Kč/ha
	Produkce zeleniny s vysokou pracností	5 003 Kč/ha	4 083,80 Kč/ha
	Produkce cukrové řepy	7 430 Kč/ha	6 540,43 Kč/ha
	Produkce bílkovinných plodin	3 255 Kč/ha	2 989,64 Kč/ha
	Chovu telat masného typu	9 313 Kč/VDJ	8 560,25 Kč/VDJ
	Chovu krávy chované v systému chovu s tržní produkcí mléka	3 680 Kč/VDJ	3 597,20 Kč/VDJ
	Chovu bahnice nebo chov kozy	3 525 Kč/VDJ	3 402,87 Kč/VDJ
Přechodné vnitrostátní podpory	Podpora je vyplácená v rámci jednotné žádosti k jednotné platbě na plochu a slouží k dorovnání vybraných komodit, které byly znevýhodněny zjednodušením plateb oproti původnímu plnému systému přímých podpor EU.		
	Zemědělská půda	178,32 Kč/ha	159,25 Kč/ha
	Chmel	4 845,07 Kč/ha	4370,55 Kč/ha
	Šrobové brambory	1 621,74 Kč/t	1449,39 Kč/t
	Přezvýkavci	95,40 Kč/VDJ	85,65 Kč/VDJ

		Krávy bez tržní produkce mléka	121,28 Kč/VDJ	100,93 Kč/VDJ
		Ovce/kozy	57,47 Kč/VDJ	50,43 Kč/VDJ
Podpory LFA	Podpora slouží k zajištění trvalého využívání zemědělské půdy v méně příznivých oblastech a s tím spojené udržení obyvatelstva v těchto částech a zachování venkovských oblastí.			
		Horské oblasti - H1, H2, H3, H4, H5	137; 129; 91; 110; 83 EUR/ha	
		Ostatní oblasti - OA, OB	82; 57 EUR/ha	
		Specifické oblasti - S	83 EUR/ha	

Zdroj: Vlastní zpracování, zdroj dat SZIF, MZe

Tabulka č. 1 vypovídá o výši podpor v rámci přímých a dobrovolných plateb v zemědělství, a to v letech 2016 a 2017. Mezi přímé, tedy nárokové platby se řadí jednotná platba na plochu, greening a platba pro mladé zemědělce. V rámci meziročního srovnání je patrné, že se výše podpory snížila, a to v každé z uvedených skupin. Jednotné platby na plochu jsou vypláceny zemědělcům, kteří obhospodařují jeden a více hektarů půdy. Výše podpory v této skupině se meziročně snížila o 137,27 Kč/ha. Greening je vedený jako doplňková platba pro ty zemědělce, kteří se mimo zemědělské produkce také zaměřují na ochranu životního prostředí. Výše této platby se meziročně snížila o necelých 75 Kč/ha a v roce 2017 byla její výše 1853,35 Kč/ha. Platba pro mladé zemědělce je vyplácena maximálně po dobu 5 let a je určena pro zemědělce mladší 40 let s plochou obhospodařované půdy do 90 ha. Průměrná výše této platby za období 2016 a 2017 byla necelých 862 Kč/ha. Meziročně se však snížila o 34,57 Kč/ha. V případě, že by zemědělec obhospodařující půdu s maximální možnou plochou 90 ha zažádal o tuto podporu, v průměru by mohl dosáhnout za 5 let na necelých 388 tisíc Kč. První tři skupiny plateb tvoří balíček nárokových plateb. Farma mající 5 ha půdy, mohla v roce 2017 v rámci přímých plateb získat až 30 tisíc Kč. Dobrovolné podpory vázané na produkci jsou vypláceny z národních rozpočtů. Meziročně se tyto podpory snížily u všech skupin podporovaných komodit. Například v podpoře chovu koz se v roce 2016 vyplácelo 3 525 Kč/VDJ, v roce 2017 se vyplácelo již o 122 Kč/VDJ méně. Přejícné vnitrostátní podpory dorovnávají ty komodity, které byly v rámci zjednodušení plateb znevýhodněny. Do této kategorie spadá podpora zemědělské půdy, chmele, škrobových brambor, přežvýkavců, krav BTM, ovcí a koz. Podpory LFA patří mezi významné podpory, které mají zajišťovat udržení obyvatel v těchto oblastech a také využívání zemědělské půdy. Tyto platby jsou velmi kontroverzní, jelikož se snaží o udržení zemědělské produkce u půd, které mnohdy nejsou pro zemědělství vhodné. Lze ji však

využívat pro chov hospodářských zvířat. Tyto platby se pohybují okolo 100 EUR/ha při minimální intenzitě chovu 0,3 VDJ/ha. Platba má za cíl především kompenzaci ušlých příjmů, které jsou způsobeny špatnými přírodními podmínkami.

3.7.2 Program rozvoje venkova

Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova hradí prostředky potřebné pro projekty, které jsou předkládány v rámci Program rozvoje venkova, který bývá zpravidla vypisován na stejně dlouhá období. Nyní funguje Program rozvoje venkova 2014 – 2020, který je spravován Ministerstvem zemědělství ČR a platební agenturou je rovněž SZIF. Současný PRV koncepčně navazuje na PRV z období 2007 – 2013. Hlavním cílem PRV je ochrana životního prostředí, investice do konkurenceschopnosti zemědělských podniků a inovací, zlepšení infrastruktury, či podpora vstupu mladých lidí do zemědělství. V neposlední řadě si PRV klade za cíl diversifikaci ekonomických aktivit na venkově a s tím spojené vytváření nových pracovních míst. (eagri.cz, 2015)

Program rozvoje venkova 2007 - 2013 je členěn do celkem čtyř os, které se detailněji zaměřují na jednotlivé priority rozvoje. V rámci těchto os bylo možné žádat o dotaci na předem vypsané výzvy. První osa se zaměřuje na podporu konkurenceschopnosti zemědělství, ale i lesnictví. Má za cíl zvýšení podnikání v zemědělském sektoru a na to navazujícím potravinářském průmyslu a také zvýšení dynamiky růstu těchto podniků pomocí modernizace. Osa I zahrnuje následující problematiku:

- Modernizace zemědělských podniků a tím zlepšení výkonnosti a konkurenceschopnosti podniků, např. výstavby a opravy stájí, výroba či rekonstrukce skleníků, skladů ovoce nebo závlahových systémů,
- investice do lesů, např. obnova lesních porostů či rekonstrukce lesních cest,
- přidávání hodnoty zemědělským a potravinářským produktům, pro jejich snadnější uvádění na trh nebo investice do vývoje nových produktů,
- zahájení činnosti mladých zemědělců, který dostane dotaci na základě posouzení podnikatelského záměru,
- využívání poradenských služeb zemědělského poradenského systému,
- aj. (eagri.cz, 2007)

Osa II se týká životního prostředí a krajiny a jejich zlepšování. Mezi dílčí cíle lze zařadit zachování biodiversity, ochranu vod a půd, rozvoj zemědělských a lesnických

systemů nebo snižování skleníkových plynů. Osa se detailněji zaměřuje na udržení i rozšiřování lesních ploch, například pomocí zalesňování zemědělské půdy, dále na trvalou udržitelnost využití lesních půd nebo platby pro podporu zemědělců hospodařících v LFA či v územích spadajících pod oblasti NATURA 2000. Oblasti NATURA 2000 jsou soustavně chráněná území, ve kterých se vyskytují živočichové či rostliny, které mají pro Evropu velkou hodnotu. Nejčastěji se tato území vymezují na základě endemických druhů. Osa III vymezuje podpory pro rozvoj a zlepšování životních podmínek ve venkovských oblastech a s tím spojenou diversifikaci ekonomických aktivit na venkově. Tato opatření se soustředí na výstavby, modernizace, nákupy nových technologií a budov, které slouží k diversifikaci a odklonu od zemědělské činnosti. Do této kategorie lze zařadit bioplynové stanice a jiná zařízení pro výrobu biopaliv. Osa dále podporuje zakládání nových podniků ve venkovských oblastech mající za cíl řemesla nebo služby určené pro hospodářství, cestovní ruch a s ním spojené vybudování ubytovacích zařízení, rozvoj vesnic a občanské vybavenosti a v neposlední řadě vzdělávání subjektů, které uvažují o zahájení podnikatelské činnosti na venkově. Poslední Osa IV nesoucí označení LEADER je úzce spojena s naplňováním cílů, které jsou obsahem Os I – III. Přínos této osy je spatřován ve způsobu, jakým jsou cíle naplňovány, a to především díky existenci jednotlivých Místních akčních skupin – MAS, které se v rámci propojení s venkovským obyvatelstvem nebo venkovskými subjekty snaží o zlepšení kvality života na venkově. MAS realizují své strategické plány související s místním rozvojem a efektivně propojují jednotlivé vrstvy obyvatel ve venkovských oblastech a dále s nimi spolupracují a rozvíjí strategická řešení rozvoje. Na základě předložených strategických plánů mohou získat finanční podporu. MAS tvoří významnou součást jednotlivých obcí a v České republice jich fungují stovky. (eagri.cz, 2007)

Program rozvoje venkova 2014 – 2020 koncepčně navazuje na předchozí plán rozvoje. Obecné cíle aktuálního PRV jsou přesněji vyjádřeny na základě šesti priorit, které jsou společné pro celou EU. Vláda tak koriguje naplňování těchto evropských cílů pomocí jednotlivých nařízení. Mezi šest priorit patří:

P1 – Podpora předávání znalostí a inovací v zemědělství a lesnictví,

P2 – Zvýšení konkurenceschopnosti,

P3 – Podpora organizace potravinového řetězce,

P4 – Obnova, ochrana a zlepšování ekosystémů závislých na zemědělství a lesnictví,

P5 – Podpora účinného využívání zdrojů,

P6 – Podpora sociálního začleňování, snižování chudoby obyvatel ve venkovských oblastech a hospodářský rozvoj. (eagri.cz, 2015)

Na základě PRV bude v současném programovém období do zemědělství celkem investováno 3,5 mld. EUR, a to jak ze zdrojů EU (2,3 mld. EUR), tak ze státního rozpočtu (1,2 mld. EUR). (eagri.cz, 2015)

Finanční prostředky z Programu rozvoje venkova 2014 – 2020 budou dle Ministerstva zemědělství rozděleny následovně. Nejvíce, a to více než 59 %, se bude investovat do ochrany životního prostředí. Další významnou položkou je investice do konkurenceschopnosti zemědělských podniků, což představuje 20,39 %. Podstatně méně investic bude alokováno do problematiky zpracování zemědělských produktů a dobrých podmínek hospodářských zvířat, neboli welfare. Pro tuto problematiku je vymezeno 11,09 %. Pro ostatní položky je alokováno méně než 10 % z celkových finančních prostředků. To této skupiny spadá podpora hospodářského rozvoje venkovských oblastí, účinné využívání zdrojů, technická pomoc, či staré závazky v podobě předběžně ukončené zemědělské činnosti. (MZe, 2013)

3.7.3 Podpora ekologického zemědělství

Podpora ekologického zemědělství spadá pod problematiku Programu rozvoje venkova, konkrétně pod prioritu P4, tedy obnovu, ochranu a zlepšování ekosystémů závislých na zemědělství a lesnictví. Na základě tohoto opatření jsou podporovány subjekty, které jsou v tzv. přechodném období mezi konvenčním způsobem hospodaření a ekologickým hospodařením a dále subjekty, které jsou již evidované v ekologického hospodaření a chtějí v něm nadále setrvat. Hlavním cílem je ochrana půd před degradací, zachování biodiversity a zajištění ekologické stability. Žadatel o podporu v rámci EZ musí obhospodařovat minimálně 0,5 ha zemědělské půdy vedené v LPIS a dodržovat podmínky cross compliance. V neposlední řadě je nutné dodržovat předepsanou intenzitu chovu hospodářských zvířat na travních porostech v rozmezí 0,3 – 1,5 VDJ/ha. Forma podpory je vedena v podobě pětiletých závazků. (eagri.cz, 2016)

Tabulka 2 Výše podpory ekologického zemědělství 2014 - 2020

Druh zemědělské kultury	Hospodaření	Výše sazby EUR/ha	
		Přechodné období	Ekologická produkce
Trvale travní porost	TTP	84	83
Orná půda	Pěstování zeleniny nebo speciálních bylin	536	466
	Pěstování trav na semeno	265	180
	Pěstování ostatních plodin	245	180
	Pěstování jahodníku	669	583
	Travní porost	79	69
	Úhor	34	29
Trvalá kultura	Ovocný sad - intenzivní	825	779
	Ovocný sad - ostatní	424	424
	Vinice	900	845
	Chmelnice	900	845
	Jiná trvalá travní kultura - s ekologicky významným prvkem krajiny	165	165

Zdroj: Ministerstvo zemědělství ČR

Tabulka č. 2 obsahuje výši plateb pro podporu ekologického zemědělství. Mezi podporované druhy zemědělských kultur spadá trvale travní porost, orná půda a trvalá kultura. U TTP je výše podpor v přechodném období 84 EUR/ha a v rámci ekologické produkce je podpora nižší, a to 83 EUR/ha. Další podpory EZ míří do skupiny orné půdy, která obsahuje pěstování zeleniny, bylin, trav, jahodníku a ostatních plodin. Dále je součástí této skupiny řazen úhor a travní porost. Nejvyšší podpora patří pěstování jahodníku, a to 669 EUR/ha v přechodném období a 583 EUR v ekologické produkci. U trvalých kultur se podpory připisují pro ovocné sady, vinice a chmelnice. Vinice a chmelnice mají stejnou výši podpor, která je 900 EUR/ha (popřípadě 845 EUR/ha). Pro každý rok se používá v rámci výplat aktuální směnný kurz. Pro rok 2018 byl stanoven na 25,535 Kč/EUR.

3.8 Struktura zemědělství v ČR

Zemědělský půdní fond České republiky v roce 2015 tvořil 53,4 % z celkové půdní výměry 7,9 mil. ha. Oproti roku 2014 však došlo k poklesu o 3,7 tisíc ha, poklesla výměra orné půdy, a to o 0,2 % a naopak mírný nárůst o 0,3 % byl zaznamenán u trvale travních porostů. V časovém období 2000 – 2015 celková výměra zemědělské půdy klesla o 1,6 %, což představuje pokles o 67,9 tis. ha. Zemědělská půda je nenahraditelným výrobním prostředkem a zpravidla se vymezuje jako vyčerpatelný zdroj. Se vzrůstajícím počtem obyvatel také rostou požadavky na úrodnost půdy a produkci dostatečného množství zemědělských komodit. Z tohoto důvodu jsou ve velké míře využívána průmyslová hnojiva (dusíkatá hnojiva a vápenaté hmoty), která půdu společně se špatně zvolenými osevními postupy degradují. Ve velké míře jsou využívány i herbicidy, biocidy či pesticidy, chránící úrodu před řadou plísní a škůdců. V roce 2015 bylo potenciálně ohroženo 47,3 % zemědělského půdního fondu vodní erozí a 18 % větrnou erozí. Vymezení intenzivního zemědělství vychází z pěstování monokultur, které snižují výrobní náklady, což má za následek nižší cenu zemědělských komodit na trhu. Intenzivní zemědělství také nepočítá s dlouhodobými dopady na životní prostředí a spíše se soustředí na okamžitou úrodnost. Mezi další nepříznivé vlivy lze zařadit snížení počtu druhů půdních organismů, utužení půd zemědělskými stroji, kontaminace okolní vody a půdy, kontaminace spodních vod a tvorbu nebezpečných odpadů. Intenzivní zemědělství se vyznačuje částečným, někdy i úplným, oddělením rostlinné a živočišné produkce v rámci jednoho podniku. Dopady tohoto typu zemědělství lze spatřovat i v živočišné výrobě. Zvířata jsou držena na malém prostoru, který má za následek nedostatečný pohyb, ale také rychlejší konverzi krmiv. Zvířata jsou krmena průmyslovými směsmi zajišťující rychlejší výkrm. Naopak pozitivně je hodnocen nárůst ekologicky hospodařících subjektů. V rámci ekologického zemědělství bylo obhospodařováno 11,7 % z celkové výměry zemědělského půdního fondu. (KRATINA, 2015), (ÚZEI, 2015)

V České republice v roce 2015 pracovalo v zemědělství 100,9 tisíc obyvatel. Trendem je však postupný mírný meziroční pokles představující 1,2 %. Tento trend je způsoben především nízkou průměrnou mzdou, vázaností na region, neatraktivitou odvětví či časovou a fyzickou náročností. V celkovém národním hospodářství v roce 2015 vzrostla průměrná mzda o 3,4 %, ale v sektoru zemědělství, lesnictví a rybníkářství se zvýšení mezd pohybovalo

na úrovni 1,3 %. Dále se tak prohlubuje relativní, zejména však absolutní schodek ve mzdách mezi jednotlivými sektory ekonomiky. (ÚZEI, 2015)

Podnikatelská struktura v zemědělství eviduje 47,4 tisíc subjektů rozdělených na podniky právnických osob a podniky fyzických osob. Podniky právnických osob zahrnují zemědělské obchodní společnosti, družstva a jiné právnické osoby. Do podniků fyzických osob se řadí evidovaní zemědělství podnikatelé dle Zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství, a jeho pozdější novele, a také drobní pěstitelé a chovatelé nepodléhající evidenci. (ÚZEI, 2015)

3.8.1 Ekologické zemědělství v České republice

V důsledku negativních vlivů konvenčního zemědělství na životní prostředí dochází k postupnému růstu oblíbenosti ekologického zemědělství. Oproti konvenčnímu zemědělství se jedná o šetrnější způsob hospodaření, který dbá na ochranu životního prostředí, kvalitu a úrodnost zemědělské půdy, čistotu spodních vod a zachování biodiverzity. Tyto jednotlivé aspekty vychází ze zákazu nebo minimalizace používání chemických a jiných nepřirodních látek znečišťujících životního prostředí nebo přímo ohrožujících kontaminaci potravního řetězce. Jedná se o zákazy používání pesticidů, umělých hnojiv, stimulátorů růstu a také GMO. EZ se snaží o správné osevní postupy, díky kterým půda nepodléhá vysoké erozi. Mezi další přednosti EZ patří dodržování správné fyzické a duševní pohody zvířat (welfare). Zvířata jsou chována na dostatečně velkém prostoru, krmena ekologickými krmivy a celková intenzita výkrmu je nižší, což přispívá ke snížení stresu a zachování dobré funkce imunitního systému zvířat. Mezi další přednosti EZ patří zachování či zvyšování zaměstnanosti ve venkovských oblastech. Ekologická produkce se mnohdy zpracovává přímo v místě vzniku, pracovní síla je tedy žádoucí. U lokálních zpracovatelů produkce také vzniká prostor pro marketingové aktivity, tedy možnosti propagace produkce a s tím související rozvoj podnikání. Tyto možnosti zvyšují atraktivitu odvětví i u mladších generací. Vyjmenované znaky EZ vytváří komplexní přístup pro pozitivní řešení současných problémů, jako je nízká retence vody v krajině, snižující se kvalita půdy, zhoršená kvalita vod, pokles biodiverzity, aj. (MZe, 2016) (ŠARAPATKA, 2006)

Za hlavní cíle EZ lze tedy považovat:

- Udržení a zlepšování úrodnosti půdy,
- zamezení znečištění přírody zemědělskou činností,
- minimalizování použití neobnovitelných zdrojů a fosilní energie,

- nepoužívání průmyslových hnojiv a syntetických pesticidů,
 - chování hospodářská zvířata v podmínkách odpovídajících jejich fyziologickým a etologickým potřebám,
 - produkce kvalitních biopotraviny a krmiv o vysoké nutriční hodnotě.
- (DVORSKÝ, URBAN, 2011)

Ekologické zemědělství v ČR má dlouholetou tradici. Celková výměra obhospodařovaných ploch v rámci EZ do konce roku 2015 dosahovala na necelých 495 tis. ha, což představuje podíl 11,7 % z celkové výměry ZPF. Meziroční nárůst v letech 2014 – 2015 představoval 690 ha. Dominantní postavení mají trvalé travní porosty, které přesahují výměru 407 tis. ha. Jejich celkový podíl na půdě zařazené do EZ v relativním vyjádření dosahuje 82 %. Orná půda má výměru 64 tis. ha. Trvalé kultury, jako jsou chmelnice, vinice či sady mají výměru 6,8 tis. ha, dominují ovocné sady představující až 86 % ploch, vinice mají necelých 14 % a nejméně mají chmelnice, které mají výměru 11 ha, což je necelých 0,2 %. Počet farem v EZ byl v roce 2015 4 115 hospodařící na ploše o výměře 494 661 ha Přesto registrovaných výrobců biopotravin bylo v téže roce 542. Oproti roku 2014 se jedná o navýšení o 7,1 %. Nejčastěji se výrobci biopotravin zaměřují na zpracování a konzervování masa, výrobu mléčných produktů, zpracování ovoce a zeleniny a také výrobě bio vína. (MZe, 2015)

Rozvoj EZ probíhá v ČR již po 25 let a je podpořený vznikem tzv. Akčních plánů pro rozvoj ekologického zemědělství. Současný AP schválený vládou ČR je vytvořený pro časové období 2016 – 2020 a zároveň se jedná o třetí AP v pořadí. EZ u nás funguje na vysoké úrovni, především v oblastech jako je legislativa nebo systémy kontroly a certifikace ekologické produkce, naopak některé oblasti jsou rozvinuty nedostatečně a potřebují systematickou podporu. Jedná se především oblasti zpracování a odbytu bioproduktů, domácí trh s biopotravinami, výzkumu a inovace v EZ, poradenství a vzdělávání. V neposlední řadě je také zanedbáván potenciál EZ v ochraně životního prostředí. AP dále zhodnocuje naplňování cílů v předchozích letech a vypracovává ucelený pohled na rozvoj EZ v České republice. (MZe, 2016)

Problematika fungování a kontroly EZ v České republice spadá pod agendu Ministerstva zemědělství. Ministerstvo zemědělství pověřuje ke kontrole ekologických zemědělců tzv. kontrolní organizace. Jedná se o soukromé subjekty kontrolující soulad fungování jednotlivých farem a dodržování právních předpisů. Příslušnými organizacemi

jsou KEZ o.p.s., ABCERT AG, organizační složka, Biokont CZ, s.r.o., a Bureau Veritas Czech Republic, spol. s r.o.. K těmto kontrolním organizacím se v případě zájmu o zařazení do systému certifikace a kontroly ekologického zemědělství mohou přihlásit zemědělci v průběhu celého roku. Pod hlavní náplně činnosti těchto organizací patří ohlášené a neohlášené kontroly farem, revizní kontroly a vydávání osvědčení o původu bioproduktu (po této certifikaci se produkty ekologického zemědělství mohou označovat za „bio“ či „eko“). Nově se na kontrole EZ podílí i Ústavní kontrolní a zkušební ústav zemědělský dle nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 882/2004, o úředních kontrolách za účelem ověřování dodržování právních předpisů týkajících se krmiv a potravin a pravidel o zdraví zvířat a dobrých životních podmínkách zvířat (eagri.cz, 2017)

3.8.1.1 Obecné zásady ekologického chovu zvířat

Pokud se zemědělec rozhodne podnikat v rámci EZ souhlasí tím s dodržováním obecných zásad chovu zvířat. Tyto zásady vycházejí s dodržováním životní pohody zvířat neboli welfare, do které patří svoboda zvířat od hladu a žízně, nepohodlí, bolesti, zranění a onemocnění, strachu a stresu a svoboda projevit své přirozené chování. Zvířata musí mít svůj minimální životní prostor, který je vymezený dle jednotlivých nařízení EU. EZ udává zásady pro krmení, prevenci, léčení či ustájení zvířat. Všechna hospodářská zvířata musí mít možnost volného výběhu a pastvy. Ve výbězích a na pastvách musí být pro zvířata připraven přístřešek zajišťující jejich ochranu před nepřízní počasí a zvířata musí mít neustálou možnost přístupu k vodě. Přeprava zvířat probíhá co nejšetrněji, bez použití elektrických pomůcek k popohánění. Přísně zakázáno je také použití alopatických prostředků zajišťujících uklidnění zvířat. Nařízení EU dovoluje souběžný ekologický i konvenční chov zvířat. Tato zvířata však musí být řádně oddělena, pokud se chovají v rámci jednoho podniku. Musí se chovat odděleně v jiné budově a zároveň pro ně musí být vymezen separátní prostor pro pastvu. Společná pastva konvenčních a ekologických zvířat je vyloučena, pokud si zemědělec nezažádá o výjimku u Ministerstva zemědělství, nebo pokud se pro ošetření společné pastvy využívaly konvenční prostředky. Hlavní zásadou je, že v případě pastvy konvenčních kusů společně s ekologicky chovanými kusy, nesmí zatížení pastvy překročit 1,5 dobytčí jednotky na hektar. Ekologicky hospodařící subjekty také musí prokazovat, že celkové množství vyprodukovaných statkových hnojiv nepřesáhlo 170 kg dusíku na hektar. Pokud je toto množství přesaženo, je nutné, aby ekologický zemědělec spolupracoval s jiným ekologickým zemědělcem, který je schopný od něho část hnojiv

zpracovat. Zvířata se smí krmit pouze ekologicky vyprodukovanými krmivy. V odchovu mladých zvířat je povoleno krmení mateřským mlékem, popřípadě dokrmení přírodním mlékem, pokud matka neprodukuje dostatečné množství nebo pokud mládě odmítne. Minimální délka krmení mateřským mlékem je 3 měsíce pro dobytek a koně, 45 dní u koz a 40 dní pro prasata. (DVORSKÝ, URBAN, 2011)

Veškeré zásahy na zvířatech jsou zakázány, pokud jinak nepovolí Ministerstvo zemědělství v rámci udělení výjimky. V ekologickém chovu je zakázáno kupírování ocásků prasat, použití a připevnění gumových kroužků na ocasy ovcí, usekávání paznehtů, obrušování zobáků ptáků a rohů dobytka. Ministerstvo zemědělství uděluje výjimky na tyto úkony, pokud pozitivně přispějí na kvalitu života zvířete či stáda. Například odrohování nebo tlumení růstu rohů dobytka se provádí v případech, kdy je jedinec agresivní a ohrožuje svým chováním zbytek stáda, nebo pokud jejich odstranění přispěje k jedincově zdraví a hygieně – pokud roh zarůstá (další výjimky jsou uvedeny v příloze č. 4). (MZe, 2013)

3.8.1.2 Registrace do systému ekologického zemědělství

Registrace subjektů do systému EZ vychází ze zákona č. 242/2000 Sb., o ekologickém zemědělství a v legislativě EU je tato povinnost stanovena v nařízení Rady (ES) č. 834/2007. Každý subjekt, který má zájem podnikat v rámci EZ se musí registrovat na Ministerstvu zemědělství a u příslušné kontrolní organizace. Registraci podléhají všechny subjekty, které uvádí na trh produkty pod označením ekologický. Postup při registraci má následující kroky:

1. Uzavření smlouvy s kontrolní organizací

Subjekty podnikající v EZ musí mít uzavřenou platnou smlouvu s jednou ze čtyřech kontrolních organizací působících v ČR. Kontrolní organizace jsou pověřené Ministerstvem zemědělství a pod jejich agendu spadají kontroly a certifikace v EZ.

2. Vstupní kontrola

Vstupní kontrolu u subjektu provádí vybraná kontrolní organizace. Pokud kontrolní organizace shledá, že vše odpovídá požadavků na EZ, vystaví potvrzení o provedení kontroly. Toto potvrzení se přikládá k žádosti o registraci.

3. Žádost o registraci

Žádost o registraci se podává písemně na adresu Ministerstva zemědělství. V registraci subjekt vyplní činnosti, pro které chce být registrovaný. Součástí žádosti musí být také osvědčení o zápisu do evidence zemědělského podnikatele.

4. Zařazení do přechodného období

Ekologičtí zemědělci mohou hospodařit na půdě, která je zapsána v LPIS nebo je evidována v katastru nemovitostí. Přechodným obdobím se rozumí období přechodu z konvenčního zemědělství na ekologické. Do přechodného období lze zařadit jak půdu, tak zvířata a stanovená doba se pohybuje okolo 2-3 let. (MZe, 2013)

3.8.1.3 Značení bioprodukce

Značení bioprodukce spadá pod národní agendu i pod agendu EU. Cílem využívání povinného značení biopotravin má za cíl jasně odlišit ekologicky produkované výrobky od konvenčních na jednotném trhu EU. Národní značení má každý stát odlišné. U unijního značení se jedná o shodný symbol pro všechny státy. Logo České republiky se označuje pod názvem „biozebra“ (obr. č. 1a). Tento symbol se používá pro značení bioproduktu či biopotraviny, které byly kontrolovány v ČR. Toto logo negarantuje český původ výrobku a je uděleno, pokud subjekt splňuje legislativní podmínky pro EZ, pokud je pod správou některé z kontrolních organizací či pokud obdržel certifikát o původu biopotraviny. To znamená, že toto logo může využívat subjekt, který pouze dováží biovýrobky a v ČR je dále distribuuje. Používání unijního loga je umožněno pouze těm ekologicky vyprodukovaným výrobkům, u kterých je minimálně 98 % suroviny původem z dané země. Takto vyprodukované výrobky se poté mohou označit „biolístkem“ (obr. č. 1b), vedle kterého je dále uvedena země, označení bio a číslo kontrolní organizace, u které je daný subjekt zapsán a řádně kontrolován na dodržování principů EZ. Formát tohoto zápisu je pro ČR například: CZ-BIO-001 (pokud je subjekt kontrolován organizací KEZ,o.p.s). (DVORSKÝ, URBAN, 2011)

Obrázek 1 Značení produktů EZ v ČR a EU



1a



1b

Zdroj: www.eAgri.cz

3.8.2 Charakteristika chovu koz v ČR

Chov koz má v České republice bohatou tradici a historii, přestože se jedná spíše o malovýrobní charakter. Již v roce 1928 byla zahájena kontrola užitkovosti dojných koz, která probíhá dodnes. Rozvoj chovu koz se váže především k rostoucí poptávce po dietetických a zdravotně nezávadných potravinách. Chov koz byl také v jisté míře brán jako dobrá alternativa k chovu krav při platnosti mléčných kvót v Evropské Unii do roku 2015. Kozy se ve většině případů chovají v ekologických chovech pro produkci nutričně kvalitního mléka, které je dále zpracováváno na sýry, mléčné výrobky nebo je konzumováno jako syrové mléko. Dnes je v malé míře kozí mléko zpracováváno i na výrobu kvalitních čokolád. Dalším užitným směrem je zpracování kozího masa. Mezi vedlejší produkty lze zařadit kožky, srst (mohér a kašmír) a hnůj, který je bohatý na obsah dusíku. Chov koz není na přírodní podmínky náročný. Koza je přizpůsobivá klimatickým podmínkám, které nejsou mnohdy vhodné pro jiný chov. Často se uplatňuje společný chov s ovci na pozemcích s výskytem invazních trav a dřevin. Pastva koz je vhodná především tam, kde nelze pastviny ošetřovat běžným způsobem. Jedná se především o extrémní horské podmínky, včetně chráněných území. (FANTOVÁ, 2012)

Tabulka 3 Podíl podniků dle počtu chovaných koz (v %)

ROK	Velikost podniku dle počtu chovaných koz				
	do 5	6 až 10	11 až 20	21 až 50	více než 50
2010	59,4	16,9	10,8	8,3	4,6
2011	62,1	15,2	10,3	7,9	4,5
2012	61,9	15,8	11,1	7	4,2
2013	60,2	19,3	11,5	5,6	3,4
2014	61,9	17,7	10,1	6,6	3,7

Zdroj: Statistická ročenka ovcí a koz 2014

Tabulka č. 3 vykazuje podíly jednotlivých zemědělských podniků dle počtu chovaných koz. V posledním sledovaném roce 2014 byl největší podíl podniků s chovem do 5 koz, a to 61,9 %. Nejmenší zastoupení bylo u podniků chovajících více než 50 ks. Je to dáno především tím, že jsou kozy ve velké míře chovány u soukromníků, kteří využívají kozí produkty pro samozásobení.

3.8.2.1 Ukazatele efektivity mléčné výroby

U koz mléčné užitkovosti rozlišujeme několik faktorů ovlivňující efektivnost výroby. Nejvyšší váhu má vliv plemene. Mléčná užitkovost koz je jednoznačně podmíněna genetickým základem jedince, jak již bylo zmíněno v rozdělení užitkovosti. Z údajů kontroly užitkovosti (KU) lze za nejvýkonnější plemeno označit kozu sánskou. Uvnitř plemene je mléčná užitkovost vázána na způsob chovu, kdy u intenzivního chovu lze docílit vyšší dojitosti pomocí optimalizované krmné dávky a vyšší míry ošetřování. U extenzivního chovu nelze poskytnout vyváženou krmnou dávku. Dalším faktorem, který ovlivňuje množství mléka, je živá hmotnost a tělesný rámec zvířete. Obecně se dá říct, že zvířata o vyšší hmotnosti mají vyšší mléčnou užitkovost. Věk zvířete ovlivňuje nejen produkované množství mléka ale také obsah tuku v mléce. Vrchol mléčné produkce koz je mezi 4. a 8. rokem věku. Naopak obsah tuku je vyšší u mladších zvířat. Fáze laktace, kdy lze obecně konstatovat, že nejvyšší nárůst produkce mléka je mezi první a třetí laktací (až 11 %). Po 9. laktaci dochází k poklesu. (FANTOVÁ, 2012)

4 Vlastní analýza

Následující kapitola vychází ze získaných poznatků z literární rešerše a týká se uvažovaného podnikatelského plánu, který zahrnuje založení malé rodinné ekologické farmy v Jihočeském kraji zaměřující se primárně na chov koz a produkci mléka s následným zpracováním. Podkapitoly obsahují vypracovanou strategickou analýzu, výrobní a marketingový plán a dále plán finanční.

4.1 Založení nové farmy

Plánovaná kozí ekofarma je situována do Jihočeského kraje, konkrétně do obce Zbytiny v okrese Prachatice. Současný stav hospodářského stavení je velmi dobrý a umožňuje mnoho možností pro budoucí rozvoj. V historii byla tato usedlost statkem, bohužel poválečné události a s tím spojený odsun sudetských Němců měly za následek zničení velké části statku, ze kterého zbyla pouze jedna budova, kterou současní majitelé zrekonstruovali. Jelikož celá rodina má velmi kladný vztah ke zvířatům, přiklání se k založení místní ekofarmy. Ta by se zprvu zaměřovala na produkci kozího mléka a mléčných výrobků, později by však mohla diversifikovat svoji zemědělskou činnost a soustředit se na agroturistiku a s tím spojené ubytování na farmě. Následující seznam představuje základní údaje nového zemědělského podniku:

Název zemědělského podniku	Kozí farma pod Libínem
Sídlo	Skříněřov, Zbytiny, okr. Prachatice
Právní forma	Podnikatel fyzická osoba - zemědělec
Předmět podnikání	Živočišná výroba Mlékárenství Zpracování a prodej vlastní produkce ZV
Finance	500 000 Kč z vlastních zdrojů, neplátce DPH

4.1.1 Základní informace a předmět činnosti

Hlavním záměrem podnikatelského projektu je vybudování malé rodinné ekologické farmy, která se bude nacházet na pozemcích přilehlých k bývalému statku v obci Skříněřov. Pozemky a hospodářská budova je v osobním vlastnictví rodiny. V počáteční fázi se farma bude zaměřovat především na výrobu mléka a mléčných produktů v biokvalitě. Farma tedy bude usilovat o zápis do ekologického režimu hospodaření, což bude znamenat nutnost zařazení pozemků do přechodného období alespoň na 2 roky. Jelikož se farma bude muset vybudovat od nuly, bude se pro začátek podnikání počítat s menším množstvím chovaných koz, a to v závislosti na velikosti pozemků, jelikož je nutné dodržet maximální možnosti intenzity chovu. Farma bude ke svému podnikání využívat dotační tituly Evropské unie a bude čerpat dotace v rámci přímých plateb, tak v rámci Programu rozvoje venkova. V další fázi projektu by bylo vhodné zaměřit se na agroturistiku a s tím spojené vybudování malého ubytovacího zařízení, které může být částečně hrazeno ze zdrojů z Programu rozvoje venkova. Se zohledněním velikosti zakládaného podniku a velikostí potenciálních příjmů bude právní formou podnikání zvolena fyzická osoba – zemědělec. Základní kapitál 500 000 Kč bude do podniku vložen z vlastních zdrojů podnikatele, čímž se zamezí existenci cizího kapitálu v podniku.

Na základě provedeného porovnání dojivosti koz, které je podrobněji zobrazeno v příloze č. 2, se vybraným chovným plemenem stala koza hnědá krátkosrstá s dojivostí 800 – 900 kg za laktační období. Uvažovaným plemenem byla i koza bílá, která průměrně dosahuje přibližně stejně velké dojivosti za laktační období. Koza hnědá krátkosrstá je oproti bílé koze menšího tělesného rámce a je více vhodná na chov v oblastech, které se vyznačují horšími klimatickými podmínkami. Je také vhodná na individuální i skupinový chov. Živá hmotnost koz hnědých krátkosrstých se pohybuje okolo 40 – 50 kg, kozel dosahuje hmotnosti až 80 kg. Kozí mléko se vyznačuje vysokou kvalitou a vhodností na další zpracování, například na výrobu sýrů. Tučnost mléka se pohybuje okolo 3,6 % a obsah bílkovin je 2,7 %. Kozí mléko a sýry jsou dietnější a lépe stravitelné než výrobky z kravského mléka. Kozí mléko se využívá v potravinářském průmyslu, ale je možné jej využít i na výrobu kosmetických produktů, jako jsou různé krémy, mýdla nebo emulze. Zdraví prospěšné je i využití syrovátky, která vzniká spolu s výrobou sýrů a je vhodné ji používat v rámci koupele. Má blahodárný vliv na kožní problémy a postupně pomáhá

zmírňovat projevy ekzémů či akné. Farma by se v budoucnu v rámci diversifikace mohla zaměřit i na výrobu právě kosmetických produktů.

4.1.2 Mise, vize a cíle podniku

Posláním podniku je vytvořit farmu, která se zaměřuje na ekologické zemědělství a s tím spojenou ochranu životního prostředí. Farma chce svými výrobky obohacovat spotřebitele a pozitivně tak přispívat k jejich zdravému životnímu stylu. Zároveň se farma chce stát místem, kam se lidé budou ubírat pro načerpání energie a kam se budou rádi vracet. Svým působením se chce také zasadit o obohacení regionu a místních obyvatel a zároveň zvýšit povědomí o krásách života, který se navrácí ke svým kořenům a je zasazen do nenarušené šumavské přírody.

Vizi je vybudování soběstačné farmy, která bude moci poskytovat ubytování v jednoduchém ubytovacím zařízení, ale také v zážitkovém ubytování, kdy si zákazníci budou moci vyzkoušet například spaní na seníku nebo spaní v korunách. Zákazníci by se mohli aktivně zapojit do chodu farmy a pomáhat tak s péčí o hospodářská zvířata nebo s výrobou kozích produktů a připomenout si tak význam zemědělství a spjatost člověka s přírodou. Farma by měla sloužit jako učební pomůcka pro lidi, kteří budou chtít obohatit svůj život o maličkosti, které dřív byly běžné, ale nyní se postupem času vytrácejí z našich životů.

Základní cíle podniku se dělí dle krátkodobého a dlouhodobého hlediska. Mezi krátkodobé cíle, kterých je potřeba dosáhnout během 2 – 3 let patří:

- Rozšíření povědomí o existenci kozí farmy u spotřebitelů,
- nalézt pravidelné odběratele produktů,
- optimalizovat výrobu,
- stát se konkurenceschopným na místních trzích.

Mezi dlouhodobé cíle patří především:

- Vybudování stabilního podniku,
- diversifikace podnikatelské činnosti,
- stát se konkurenceschopným na místních trzích.

Mezi základy budoucího úspěchu lze považovat hodnoty podniku. Hodnotami farmy je především rodinná spolupráce, orientace na fyzické a psychické zdraví člověka, aktivní odpočinek, produkce zdravotně nezávadných potravin, respektování přírody a zvířat a v neposlední řadě šíření dobré nálady a pocitu dobře odvedené práce.

4.1.3 Lokalita

Jihočeský kraj patří mezi regiony s nejvyšší výměrou ekologicky obhospodařované půdy. Celkově se tento kraj řadí mezi zemědělské regiony, vyznačující se velkým množstvím luk a pastvin. V tomto kraji je alokováno velké množství ekofarem, které se zaměřují na chovy masného skotu, ale také na chov ovcí a koz. Je tedy patrné, že zde bude existovat vyšší konkurenční tlak, než tomu je v jiných oblastech. Chov hospodářských zvířat na pastvinách dodává typický venkovský nádech spojovaný právě s Jihočeským krajem. V jednotlivých okresech v Jihočeském kraji se k 31. 7. 2016 nacházelo dle ČSÚ následující množství ekofarem: České Budějovice – 73, Jindřichův Hradec – 101, Český Krumlov – 106, Prachatice – 122, Strakonice – 45, Písek – 41, Tábor – 43.

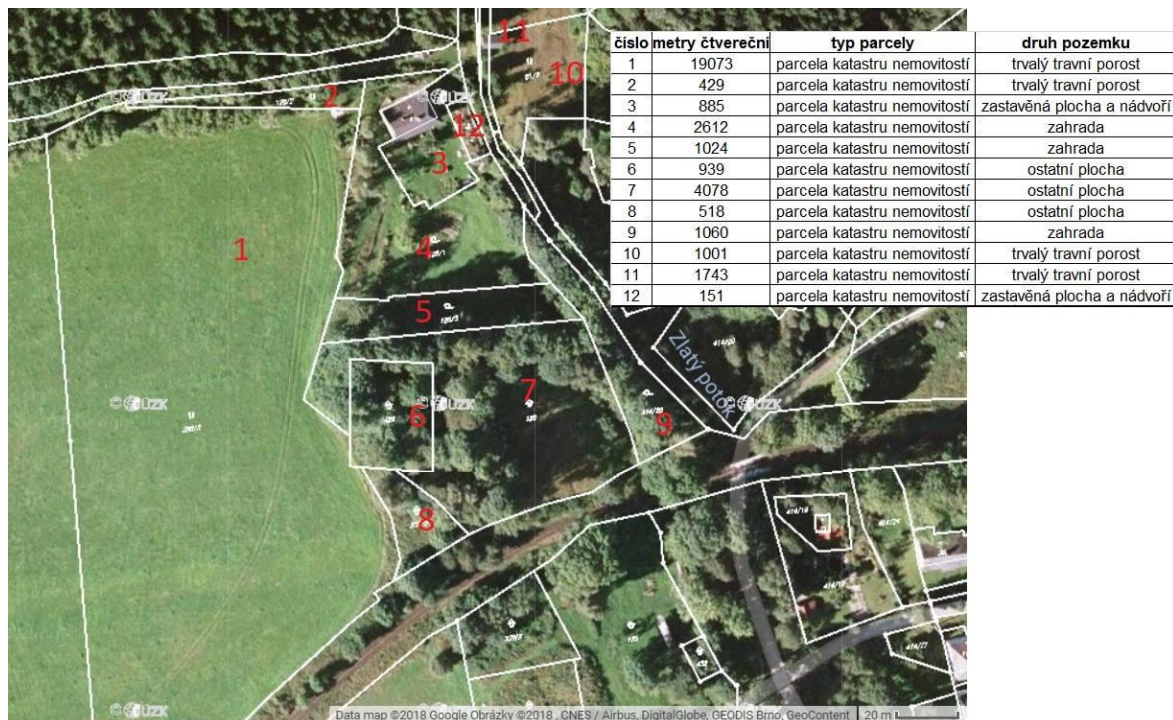
Ekologická farma pod Libínem, jak již název napovídá, by se nacházela nedaleko rozhledny Libín, která se nachází nad městem Prachatice. Obec Zbytiny je od města Prachatice vzdálená necelých 15 km. Ekologická farma pod Libínem by se nacházela ve vesnici Skříněšov, která je nedaleko od obce Zbytiny, a to asi 3 km. Bývalá hospodářská budova se nachází v kopci u lesa a díky přilehlým trvale travním porostům a vysoce vrostlým stromům má ráz samoty. Jelikož se jedná o malou vesnici není zde patrný žádný negativní vliv spojený s automobilovou dopravou. Výhodou je nedaleká železniční trať a zastávka, kterou by mohli budoucí zákazníci využívat jako alternativní dopravu na farmu místo automobilů. Oblast je také vhodná pro plánování pěších či cyklistických výletů. V dostupné vzdálenosti se nachází rybník, který je v létě velmi oblíbeným místem pro rodiny s dětmi. Okolní lesy jsou charakteristické růstem hub a lesních plodů. Železniční trať lze využít i jako dopravu k hoře Boubín a jí přilehlému Boubínskému pralesu, který je vhodný pro procházky s dětmi i psy. Každoročně se do Jižních Čech vydá dle ČSÚ v porovnání s ostatními kraji velké množství turistů, a to přes 1,5 milionu. Lákadlem je také vybudovaná naučná Matýskova stezka z roku 2013 – 2014.

Umístění ekofarmy je tedy vhodné i pro budoucí rozvoj. Je ale nutné přihlédnout k tomu, že by nebylo vhodné budovat velkokapacitní ubytovací zařízení, které by dokázalo ubytovat maximální počet turistů. Ekofarma se chce orientovat na ubytování takového množství osob, aby stále dokázala zajistit klid a s tím spojenou udržitelnost provozu.

Celková velikost pozemků přilehlých k budově činí 3,3513 ha, z toho trvalé travní porosty, které spadají pod podnikatelský projekt mají 2,2246 ha. Ostatní plocha vymezená v následujícím obrázku č. 2 může být využita na postavení přístřešku pro hospodářská

zvířata, popřípadě pro chlév a uschování krmiv. Jelikož současné využití TTP nespadá pod ekologický typ hospodaření, bude nutné nejprve zařadit tyto plochy do přechodného období, které dle Ministerstva zemědělství v tomto konkrétním případě bude trvat 2 roky.

Obrázek 2 Lokalita a velikosti možných pozemků



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Strategická analýza

Následující analýzy spojené se strategií podniku zkoumají vnější prostředí podniku, které přímo či nepřímo ovlivňují podnikatelskou činnost a budoucí rozvoj podniku. Tyto analýzy jsou stěžejní pro určení podnikatelského zaměření. Vnější prostředí bude zkoumat STEP analýza, Porterův model pěti sil a analýza ekonomických charakteristik odvětví.

4.2.1 STEP analýza

STEP analýza zkoumá vliv vnějšího prostředí na podnik a dává do souvislosti sociálně-kulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní faktory. Analýza identifikuje, jaký z vnějších faktorů má na podnik největší vliv a na které faktory je důležité se zaměřit v budoucnosti.

1. Sociální a kulturní faktory

Ve skupině sociálních a kulturních faktorů je třeba zmínit především životní styl obyvatelstva a vzdělanost. Do těchto faktorů se dále řadí demografická křivka, mobilita obyvatelstva nebo vnímání reklamy a přístup k volnému času.

Mezi hlavní sociální a kulturní faktory ovlivňující zvolený podnikatelský projekt lze zařadit:

- Životní styl obyvatel,
- vzdělanost obyvatel,
- demografický vývoj,
- informovanost obyvatel,
- propagace a reklama biopotravin,
- dostupnost potravin,
- přístup k volnému času,
- spotřebitelské preference.

Životní styl obyvatel

Hlavním sociálním faktorem je trend zdravého životního stylu. Někteří spotřebitelé se snaží stravovat zdravěji a nakupovat kvalitnější potraviny. Často pro své nákupy využívají farmářské trhy, které jsou velmi populární. Snaha o zdravý životní styl je patrný především u věkových skupin 25 – 45 let. Rostoucí obliba zdravého životního stylu souvisí s využíváním sociálních sítí, díky kterým se mladší lidé inspirují a také na nich mohou

vyhledávat informace spojené s biopotravinami nebo farmářskými trhy. Lidé často spojují zdravý životní styl s nákupem českých produktů a podporou českých farmářů.

Na základě provedeného průzkumu Ministerstva zemědělství z roku 2017 je patrné, že spotřeba biopotravin roste. Je to především z toho důvodu, že se lidé začínají více zajímat o kvalitu spotřebovávaných potravin. Dle průzkumu lidé průměrně utrácejí za biopotravinu 213 Kč za rok. V porovnání s nákupem konvenčních potravin je tato částka velmi malá. Podíl spotřeby biopotravin na celkové spotřebě potravin dosahuje hodnoty 0,81 %. V meziročním porovnání spotřeba biopotravin v roce 2016 vzrostla o 11,4 %, což představuje nejvyšší nárůst od roku 2008. Lidé nejčastěji v biokvalitě nakupují mléko a mléčné výrobky. Roste také poptávka po produktech, které se prodávají na farmářských trzích. Ministerstvo zemědělství podporuje prodej bioproduktů projektem „Září – měsíc biopotravin a ekologického zemědělství“, v rámci kterého je uspořádáno několik akcí po celé ČR.

Na základě průzkumu provedeného v Praze Centrem pro výzkum veřejného mínění je patrné, že nejvíce biopotravin nakupují lidé ve věku 30 – 44 let a z toho více ženy. Biopotravinu nakupují především z důvodu, že jsou chemicky neošetřené, popřípadě že je dbáno na lepší životní podmínky zvířat (uvádí 10 % respondentů). Zájem o biopotravinu se přímo úměrně snižuje s životní úrovní. Lidé dosahující nižších příjmů si často dražší bioprodukty nemohou dovolit. Lidé, kteří biopotravinu nenakupují také uvádí, že nerozpoznají rozdíl mezi bio a „nebio“ potravinami a také pochybují o lepší kvalitě biopotravin.

V městě Prachatice je dle Městského úřadu patrný zájem obyvatel o zapojení do místních akčních skupin. Lidé také častěji vyhledávají k odpočinku pobyt ve venkovských usedlostech, což pozitivně ovlivňuje místní agroturistiku.

Vzdělanost obyvatel

Vzdělanost obyvatel úzce souvisí se životním stylem. Lze předpokládat, že lidé s vyšším vzděláním si více uvědomují dopady konvenčního zemědělství na životní prostředí, ale také souvislost kvality potravin a vlastního zdraví. Ačkoli se jedná spíše o individuální rysy, je možné vidět souvislost spotřeby biopotravin a výchovy. Pokud jsou děti vedené ke zdravému stravování, zvyšuje se i pravděpodobnost, že v dospělosti budou vyhledávat kvalitnější potraviny. Dle Českého statistického úřadu a údajů ze sčítání obyvatel z roku 2011 je nejpočetnější zastoupena skupina se středním vzděláním včetně vyučení, a to 33 %.

Základní vzdělání má 17,6 % a vysokoškolské vzdělání 12,5 % obyvatel vhodných ke statistickému šetření. Jak již bylo řečeno, souvislost mezi spotřebitelskou preferencí a vzdělaností obyvatel je velmi individuální. V rámci propagace je lepší se zaměřit na skupiny obyvatel se středním a vyšším vzděláním. U obyvatel s nižším vzděláním lze spatřovat hrozbu v podobě odmítnutí produktů z důvodů vyšší ceny bioproduktů nebo nepochopením rozdílů v kvalitě oproti cenově dostupnějším potravinám.

Demografický vývoj

Demografický vývoj představuje další faktor, na který je potřeba se zaměřit. V současné době je patrný nárůst obyvatel ve věkové skupině 65 let a více. Dle ČSÚ nejpočetnější skupinou však zůstává skupina ve věku 35 – 45 let. Zajímavým faktem je, že v této skupině převažují muži, a to o necelé 3 procentní body. S rostoucím věkem se však zvyšuje procento žen. Například ve věku 70 let, převažují ženy o více než deset procentních bodů. Kvalitnější potraviny mají pozitivní vliv na zdraví, lze předpokládat, že obyvatelé vyšších věkových skupin se budou orientovat na nákup potravin, které jsou pro jejich zdraví vhodnější. Například produkty z kozího mléka mají příznivé účinky na zdraví a jsou vhodné pro diabetiky. Existují také doplňky stravy, například z kozího kolostra, které příznivě ovlivňují lidské zdraví a účinně bojují proti různým chorobám. Demografický vývoj je z tohoto důvodu pro producenty kozích produktů příznivý.

Informovanost obyvatel, propagace a reklama biopotravin

Velký vliv na poptávku po bioproduktech má informovanost spotřebitelů. Lze předpokládat, že poptávka po bioproduktech bude přímo ovlivněna informovaností spotřebitelů. V dnešní době existuje mnoho televizních pořadů, které vhodnou formou přibližují problematiku ekologického zemědělství a produkce biopotravin. Mezi oblíbené pořady patří například pořady České televize, jako je Farmářská jízda nebo Herbář. Všechny tyto pořady pozitivně ovlivňují spotřebitele a zvyšují informovanost o kvalitách biopotravin a lze je do jisté míry charakterizovat jako reklamu. O informovanost spotřebitelů se stará také Ministerstvo zemědělství pomocí mnoha programů a aktivit. Například již zmíněná akce – Zář, měsíc biopotravin nebo jednorázové aktivity, které se uskutečňují přímo na farmách a může se jich zúčastnit kdokoli. Toto vše pozitivně motivuje spotřebitele k nákupu těch potravin, u kterých budou znát původ a výrobce.

Dostupnost potravin

Dostupnost biopotravin se zlepšuje. Je patrné, že svůj sortiment rozšiřují o biopotraviny i velké nákupní řetězce. Subjektivně lze konstatovat, že od roku 2015 došlo k postupnému nárůstu širší sortimentu v řetězcích Billa, Lidl nebo Tesco, čímž se biopotraviny dostaly blíže spotřebitelům, kteří je již nemusí shánět v menších prodejnách zaměřujících se na zdravý životní styl. Pro farmy se díky tomuto faktu zlepšují možnosti umístění výrobků do nákupních řetězců. Farmy tak mohou zvýšit svůj odbyt. Pro producenty biopotravin je však hrozbou rostoucí nabídka bioproduktů. Spotřebitelé se tak mohou začít rozhodovat, jaké produkty a od jaké farmy budou nakupovat. V budoucnu bude tedy významný tlak na marketing a propagaci, díky které se farma dostane do očí zákazníka tak, aby při nákupu dal přednost právě jí.

Do této kategorie lze zařadit možnosti nákupů bioproduktů na farmářských trzích. Ze strany spotřebitelů roste návštěvnost farmářských trhů, které se uskutečňují několikrát do roka na různých místech ČR. Velké obliby se trhům dostává ve velkých městech, jako je například Praha. Lidé navštěvující tyto trhy často uvádí jako důvody návštěvy podporu lokálních farmářů, nákup zdravějších potravin nebo možnost se setkat se zemědělci. Mezi další faktory dle portálu Bio-info patří nákup kvalitnějších potravin, které mají lepší chuť a jsou čerstvější. Nákup na farmářských trzích lze řadit do životního stylu obyvatel, kteří se rádi vyhýbají konzumnímu stylu života. Počet pořádaných trhů každoročně roste, což je velkou příležitostí pro farmáře.

Přístup k volnému času

Neodmyslitelnou skupinou sociálních a kulturních faktorů je právě přístup obyvatel k trávení svého volného času. Především v letních měsících lidé rádi cestují do oblastí, které přináší odpočinek, ale i možnosti aktivní dovolené například na kolech. Agroturistika zajišťuje rozvoj venkovských oblastí a přináší nové poznatky návštěvníkům. Je vhodná především pro rodiny s dětmi, jelikož se děti mohou pohybovat v blízkosti hospodářských zvířat a osvojit si tak mnoho nových poznatků. Pobyt ve venkovských oblastech také přináší propojení kultur a také zamezuje jejich zánikání. Agroturistika je oblíbená i v zahraničí, velký potenciál má tedy i oslovení zahraničních turistů z nedalekého Německa nebo Rakouska. V současné uspěchané době se pobyt na farmě stává velmi oblíbený a existuje zde velký potenciál jeho rozvoj.

Spotřebitelské preference

Spotřebitelské preference souvisí se životním stylem, ale také s finančními možnostmi. Při zaměření na kozí produkty je nutné konstatovat, že jsou produkty dražší a zároveň je mnoho spotřebitelů odmítá z důvodu charakteristické chuti a zápachu. Je tedy nutné zaměřit se na spotřebitele, které kozí produkty vyhledávají, popřípadě vytvářet produkty s jemnější chutí. Chuť mléka lze ovlivnit především stravou kozy a správnými hygienickými návyky. Jelikož jsou kozí produkty zdravé, je možné se zaměřit na výrobu produktů s jemnějším i silnějším charakteristickým kozím zápachem a oslovit tak větší skupinu spotřebitelů. Je také potřeba u spotřebitelů zvýrazňovat kvality kozího mléka jednoduchou formou, například na obalu.

2. Technologické faktory

Technologický vývoj v zemědělství je velmi pozvolný. Existují různé inovace, které mají pozitivní dopady na množství produkce. V případě malé ekologické farmy jsou však tyto inovace nepodstatné a nemají vyšší vliv na chod farmy ani konkurenceschopnost. Jelikož plánovaná farma bude velmi malá, lze přepokládat, že moderní technologie nenajdou dostatečné uplatnění. Farma by se také v jisté míře chtěla zaměřit na „návrat tradic“ a s tím spojený řemeslný způsob výroby produktů. Lze však konstatovat, že možnosti technologického vybavení farem se po vstupu do EU výrazně zlepšily. Díky fondům EU lze žádat o vstupní investice na vybavení. Farma by pro zefektivnění celého chodu farmy využívala vhodně zvolenou dojírnu, zařízení pro správné uchování nadojeného mléka a technologie potřebné pro výrobu mléčných produktů.

3. Ekonomické faktory

Důležitým ekonomickým faktorem je především vývoj nezaměstnanosti a mezd v Jihočeském kraji, který by poukazoval na kupní sílu obyvatelstva. V evropském měřítku Česká republika zaostává v kupní síle. Dle společnosti pro výzkum trhu GfK si průměrný Čech může dovolit koupit pouze 57 % toho, co průměrný Evropan.

Mezi hlavní ekonomické faktory ovlivňující zvolený podnikatelský projekt lze zařadit:

- Hospodářský cyklus,
- HDP,
- inflace,
- nezaměstnanost,

- výše mezd,
- kupní síla spotřebitelů,
- vývoj cen energií.

Ekonomika ČR se v současné době pohybuje v růstové fázi. Ekonomický růst zatím přesahuje 2 %, v roce 2016 tomu bylo 2,3 %. Předpovědi do budoucna jsou velmi optimistické. Dle Mezinárodního měnového fondu se bude ekonomický růst ČR pohybovat nad 2% hranicí. V rámci Evropské unie dosahuje ČR nejnižší nezaměstnanosti vůbec, což na jednu stranu představuje limity pro budoucí rozvoj, jelikož schází kvalifikovaní pracovníci. Celková nezaměstnanost se v ČR za rok 2017 pohybovala v rozmezí 2 – 3 %, přitom průměrná výše nezaměstnanosti v EU byla 7,5 %. Za rok 2017 byla inflace vyčíslena na 2,5 %, což představuje nejvyšší inflaci za posledních pět let. V porovnání s rokem 2016 došlo k nárůstu o 1,8 procentního bodu. Dle České národní banky nejvíce zdražovaly potraviny a nápoje, nejméně oděvy a obuv. HDP v roce 2016 byl 4 712,9 mld. Kč, což představuje nárůst o 235,9 mld. Kč oproti roku 2015. Dle ČSÚ se dařilo většině odvětví, především však průmyslu a službám, domácnosti vykazovaly stabilní spotřebu a rostly investiční výdaje.

Pro podnikání představuje ekonomický růst příležitost, jelikož lidé více utrácí a existuje zde i vyšší míra investic. Negativním vlivem by mohla být vzrůstající inflace, která představuje nestabilitu cenové hladiny. Velmi nízká nezaměstnanost poukazuje na možný růst mezd a s tím spojené zvýšení kupní síly spotřebitelů. Pro faremní produkty to představuje příležitost, poptávka po nich by se mohla zvyšovat.

Situace na trhu práce v Jihočeském kraji je také pozitivní. Průměrná hrubá měsíční mzda v 1. čtvrtletí 2017 vzrostla dle ČSÚ o 1 236 Kč, a to na 24 805 Kč. Průměrná mzda ve stejném období v celé ČR dosáhla 27 889 Kč. Nyní se průměrná mzda v Jihočeském kraji stále zvyšuje. Je ale i patrný nárůst obecné míry nezaměstnanosti, která představuje 3,5 %. Například v Praze nezaměstnanost stále klesá a nyní se pohybuje na úrovni 2,3 %.

Ceny energií v dlouhodobém měřítku klesaly. Nyní je však nutné počítat s mírným nárůstem cen. Dle analytiků zabývajících se kalkulací cen by se ceny měly začít zvyšovat od 2019, jelikož nyní jsou nakoupeny velké zásoby energií za nižší ceny. Cena elektřiny se také bude odvíjet od posílení či oslabení koruny vůči euru. Je nutné tedy očekávat, že se cena elektřiny bude zvyšovat.

4. Politicko-právní faktory

Skupina politických a legislativních faktorů je velmi obsáhlá a obsahuje právní předpisy, které se týkají především zemědělství a zemědělské produkce. Velký vliv má i Společná zemědělská politika Evropské unie, ale i zvolené politické strany v ČR a samotná vláda. Politické skupiny určují především tok financí do odvětví.

Problematika EZ a výroby biopotravin vychází z národních a evropských předpisů. Mezi nejdůležitější zákony patří především novela zákona č. 242/2000 Sb., označená pod zákonem č. 344/2011 Sb., o ekologickém zemědělství. Dále platí nařízení Rady č. 834/2007 a jeho prováděcí nařízení Komise č. 889/2008, o ekologické produkci a označování ekologické produkce. Legislativní opatření pro fungování EZ má rozsáhlý charakter.

Mezi národní předpisy upravující zemědělskou výrobu a podnikání v zemědělství lze zařadit následující zákony, nařízení a vyhlášky:

- Zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství,
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích,
- Zákon č. 302/2017 Sb., o veterinární péči,
- Nařízení vlády č. 278/2008, o obsahových náplní jednotlivých živností
- Vyhláška č. 289/2007 Sb., o veterinárních a hygienických požadavcích na živočišné produkty
- Vyhláška č. 128/2009 Sb., o přizpůsobení veterinárních a hygienických požadavků pro některé potravinářské podniky, v nichž se zachází se živočišnými produkty,
- Vyhláška č. 397/2016 Sb., o požadavcích na mléko a mléčné výrobky, mražené krémy a jedlé tuky a oleje,
- Vyhláška č. 417/2016 Sb., o některých způsobech označování potravin,
- Vyhláška č. 16/2006 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona o EZ.

Mezi právní předpisy Evropské unie upravující podnikání v zemědělství a zemědělskou produkci patří následující:

- Nařízení č. 178/2002, o obecných zásadách potravinářského práva a bezpečnosti potravin,
- Nařízení č. 852/2004, o hygieně potravin,
- Nařízení 853/2004, o hygienických pravidlech pro potraviny živočišného původu,
- Nařízení č. 854/2004, o úředních kontrolách produktů živočišného původu určených k lidské spotřebě,
- Nařízení č. 882/2004, o krmivech a kontrolách zdraví zvířat a dobrých životních podmínkách zvířat,
- Nařízení č. 1069/2009, o hygienických pravidlech pro vedlejší produkty živočišného původu,
- Nařízení č. 2073/2005, o mikrobiologických kritériích pro potraviny,
- Nařízení č. 1169/2011, o poskytování informací o potravinách spotřebiteli,
- Nařízení č. 834/2007, o ekologické produkci a označování ekologických produktů,
- Nařízení č. 889/2008, o prováděcích pravidlech k ekologické produkci a označování ekologických produktů.

Výše uvedené zákony svým celým zněním, nebo některou svou částí vymezují požadavky na zemědělské podnikatele. Jedná se o souhrn podmínek od chovu zvířat, veterinární péče, hygienických podmínek až po označování potravin a ochranu spotřebitele. Často se některé zákony nevztahují na malé provozy nebo na malá množství zpracovaných výrobků. Například evropské nařízení č. 853/2004, o hygienických pravidlech pro potraviny živočišného původu, se nevztahuje na malé množství nezpracované produkce, nevztahuje se na prodej ze dvora a nebo prodeji zpracovaných výrobků sousednímu stravovacímu či hospodskému zařízení. Toto nařízení dále definuje pojem mléko a pojem standardizované mléko nebo problematiku zákazu podávání tepelně neošetřeného mléka spotřebiteli. Toto nařízení je směrodatné spíše pro velké provozy. Malé mlékárny s výrobou sýrů se vymezují

jinými požadavky. Národní vyhláška č. 128/2009 se týká i definice podniku s malým objemem produkce. Za takový podnik se považuje farma, která prodává maximálně 35 % své produkce do sousedních krajů. Zbytek produkce je prodáván v kraji, kde má farma sídlo.

Důležitým nařízením EU je Nařízení č. 1169/2011, o poskytování informací o potravinách spotřebitelům, které má za cíl ochranu spotřebitele a také jeho snadnou orientaci mezi jednotlivými výrobky a platí od konce roku 2014. Toto nařízení vymezuje povinné údaje uváděné na obalu výrobku. Mezi povinné údaje, které musí být na obalu uvedeny slovy nebo pomocí symbolů patří: název potraviny, seznam alergenů, množství složek výrobku, čistá hmotnost potraviny, datum použitelnosti, zvláštní podmínky uchování, firma vyrábějící produkt, provozovatel podniku, země původu, návod k použití a výživové údaje. Dále nařízení ukládá umístění tohoto seznamu na obalu či etiketě na viditelném místě, čitelně a nesmazatelně. Minimální velikost použitého písma musí být 0,9 mm. Složky potravin by měly být seřazeny dle obsahujícího množství v potravine. Pokud se jedná o potraviny tradiční výroby, nemusí se na obal uvádět složení, což se vztahuje například na přírodní neochucené sýry. Pokud se však do sýru přidá koření nebo česnek, je výrobce povinen tuto skutečnost uvést na obalu. V případě zápisu alergenu je nutné alergeny zvýraznit tučně, popřípadě je nutné je znovu vypsat pod složení výrobku. U povinného údaje o použitelnosti může výrobce uvádět buď označení minimální trvanlivost do, nebo označení spotřebujte do. Pokud farmář neprodá výrobky, na kterých má zapsané označení spotřebujte do, je povinen je stáhnout z prodeje. Pokud však neprodá výrobky s prošlou minimální trvanlivostí, může je ještě prodávat na vyznačeném místě v obchodě se slevou. Povinný údaj – návod k použití, je povinný pouze u některých potravin. Oproti tomuto nařízení je třeba zdůraznit jiné nařízení EU, a to Nařízení č. 188/2002, které vymezuje povinné údaje pro malé podniky. Tímto nařízením je pro malé podniky odebrána povinnost zápisu výživových údajů na obalu. Malým podnikem se v rámci tohoto nařízení chápe podnik, který vyrábí potraviny řemeslným způsobem, podnik dodávající potravinu pouze v malém množství nebo do maloobchodů, podnik mající méně než 10 zaměstnanců, podnik nedávající potraviny do velkoobchodů, podnik mající dojivost 14 l/den u koz a 7 l/den u ovcí.

Národní vyhláška č. 397/2016 Sb., o požadavcích na mléko a mléčné výrobky, mražené krémy a jedlé tuky a oleje, se zabývá základním vymezením pojmů mléko, mléčný výrobek, máslo nebo jogurt a dále člení mléko na druhy a skupiny. Obsahuje také článek týkající se uvádění mléka a mléčných výrobků na trh. Mléko musí být přepravováno a

uváděno na trh při teplotě 2 – 8 °C, pokud se nejedná o mléko UHT. Zde je velmi diskutabilní daná škála přípustné teploty, jelikož zákon nevymezuje, co by se stalo, kdyby mléko mělo teplotu například 1,8 °C.

Nařízení týkající se EZ vychází především z Nařízení č. 834/2007, o ekologické produkci a označování ekologických produktů a z Nařízení č. 889/2008, o prováděcích pravidlech k ekologické produkci a označování ekologických produktů. Tato evropská nařízení doplňuje národní Vyhláška č. 16/2006 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona o EZ.

Mezi další významné legislativní opatření patří požadavky na malé mlékárny (minimlékárny), které mohou zpracovávat mléko na mléčné produkty. Podmínky vycházejí zejména ze zákona č. 302/2017 Sb. a vyhlášky č. 289/2007 Sb., o veterinárních a hygienických požadavcích na živočišné produkty. Dodržování těchto vyhlášek kontroluje krajská veterinární správa. Zemědělský podnikatel jakožto provozovatel musí předkládat provozní a sanitační řád, dále také náležité dokumenty o zdrojích pitné vody. Provozovatel dále zodpovídá za veterinární a hygienické předpisy při výrobě i zpracování a v rámci čehož musí zpracovávat analýzy rizik a kritických bodů neboli HACCP.

V neposlední řadě je nutné zmínit legislativu, která determinuje podmínky prodeje ze dvora. Prodej ze dvora vychází ze zákona č. 166/1999 Sb. a vyhlášky č. 289/2007 Sb. Prodej ze dvora se vztahuje především na malé hospodáře, kteří prodávají většinu své produkce na svých statcích. Legislativa upravuje jednotlivé kategorie jako je například prodej čerstvého drůbežího masa, čerstvého králíčího masa, zvěřiny, syrového mléka, vajec (max. 60 ks vajec za týden) a včelích produktů (max. 2 tuny/rok).

Z výčtu zákonů, vyhlášek a nařízení, které jsou dostupné na stránkách Ministerstva zemědělství ČR, je patrné, že existuje významné legislativní zatížení zemědělců. Dodržování této legislativy je kontrolováno pomocí avizovaných nebo náhodných kontrol. Při nesplnění některých povinností může být zemědělcům uděleno napomenutí, v krajním případě pokuta. Kontroly provádí veterinární správa, ale i Ministerstvo zemědělství, popřípadě kontrolní organizace ekologického zemědělství.

Do skupiny politicko-právních aspektů je nutné zařadit i stávající politickou situaci v ČR, která má na vývoj zemědělství a s tím souvisejícím rozvojem v tomto odvětví velký vliv. Je nutné se zaměřit i na ochranu přírody, která se zemědělstvím souvisí. Současní

politici hráči se často k problematice ochrany přírody a udržitelného růstu nijak nevymezují. V ČR se na problematiku ekologie nejvíce zaměřuje Strana zelených, která se v posledních volbách nedostala do poslanecké sněmovny. Je nutné zdůraznit, že především ekologické zemědělství bývá přímo ovlivněno funkcí ministra zemědělství a o problematiku rozvoje EZ v ČR se na Ministerstvu zemědělství stará Odbor environmentálního a ekologického zemědělství. Současná politika však více podporuje a více se zabývá problematikou konvenčního zemědělství, které je v současnosti ohrožováno především erozí. Zneklidňujícím faktem je celková nestabilita politického prostředí, které signalizuje žalostné postavení české politiky vůbec.

Politické programy vítězných stran z voleb do Poslanecké sněmovny v roce 2017 se dotýkají problematiky zemědělství v následujících bodech. Hnutí ANO, vidí prioritu ve spojení Ministerstva životního prostředí a Ministerstva zemědělství v jeden celek. Tento krok obhajuje tím, že některé jejich agendy se prolínají. Hnutí chce také chránit nejkvalitnější zemědělskou půdu před nezemědělským využitím. Mezi další priority v oblasti zemědělství řadí: dosažení soběstačnosti ve výrobě potravin, spravedlivý přístup k dotacím různě velkých podniků, zvýšení národních dotací na citlivé komodity, zvýšení produkce zeleniny a ovoce, podpora přímých investic do zlepšení kvality půdy, snížení vyliďňování venkova aj. Politická strana ODS se v otázce zemědělství vyjadřuje především pro podporu potravinové soběstačnosti, podporu farmářských trhů nebo zastropování přímých plateb EU. Piráti se vyjadřují v rámci zemědělství především k čerpání dotací, které chtějí přidělit především drobným farmářům, chtějí podporovat začínající zemědělce, zastropovat a zjednodušit systém dotací, zachování druhové rozmanitosti a dodržování správných osevních postupů. Čtvrtou zvolenou stranou je Hnutí SPD, které se ve svém programu k problematice zemědělství detailněji nevyjadřuje. Zmínka je pouze o vytváření pracovních míst v zemědělství, která není dále rozváděna.

Mezi další externí vliv v této skupině lze uvést problematiku Společné zemědělské politiky EU a s ní spojené financování zemědělství z fondů EU, ale také z různých národních doplňkových plateb. Tato problematika má podstatný vliv na vstup do odvětví a pozitivně ovlivňuje zemědělskou podnikatelskou činnost a je detailněji rozebrána v teoretické části této práce. Mezi negativní vlivy evropských dotací lze zařadit orientaci podniků na produkci velkoplošný plodiny, ale také zvyšující se rozdíl mezi malými a velkými zemědělskými podniky. Velké podniky mají často lepší možnosti čerpání dotací, a také mají k dotacím

snazší přístup. Na tento problém upozorňují některé politické strany v rámci tzv. zastropování plateb a s tím spojeným snížením dotací pro velké podniky. Za negativní stránku čerpání dotací lze také označit neustálé snižování výše plateb a nepředvídatelný vývoj v dalších programových obdobích.

Do skupiny politicko-právních vlivů se řadí i daňové povinnosti podnikatelů, mezi které lze zařadit odvody DPH, spotřební daň, daň z příjmu nebo daň ze zemědělských pozemků. Jelikož je zemědělství v ČR citlivým odvětvím, platí zde velké množství výjimek a usnadnění. Zemědělci chovající hospodářská zvířata si například dle zákona č. 453/2016 Sb., o spotřebních daních mohou zažádat o vrácení daně z minerálních olejů, které spotřebovali v zemědělské prvovýrobě. Bývalý ministr zemědělství Marian Jurečka se také kladně vyjadřoval o dočasném snížení daní a osvobození od plateb sociálního a zdravotního pojištění u zemědělských subjektů čelící krizi. S tímto tématem úzce souvisí i kompenzace za ztráty způsobené nepříznivým počasím, například vlivem sucha či mrazů, které pro zemědělské podniky představují často nezbytný příjem pro přežití. (eagri.cz, 2017)

4.2.2 Analýza konkurence odvětví – Porterův model

Porterův model se využívá k analýze užšího vnějšího prostředí podniku. Porterův model dává do souvislosti jednotlivé hrozby, které by mohly v budoucnu ovlivnit ziskovost podniku. Jedná se o působení faktorů určující hrozby ze strany substitutů, dodavatelů, odběratelů a nových konkurentů. Tyto faktory blíže určují míru rivality v odvětví. U malé ekologické farmy lze předpokládat, že některé tlaky budou velmi malé ne-li zanedbatelné. Naopak některé hrozby budou vysoké a budou mít hlavní vliv na tvorbu strategie. Mezi zanedbatelné hrozby ve vztahu k danému podnikatelskému podniku bude hrozba ze strany dodavatelů, hrozba nových konkurentů a rivalita mezi existujícími podniky. Velkou hrozbou pro podnik bude působení možných substitutů a vyjednávací síly odběratelů.

Ohrožení ze strany substitutů

Největší hrozbou pro výrobky ekologické farmy je možnost substitutů, které jsou často levnější. Výrobky produkované farmou jsou snadno nahraditelné a existuje široká šála podobných produktů od českých, ale i zahraničních výrobců. Spotřebitelé často dávají přednost kravskému mléku, a to především z důvodu neutrálního zápachu a chuti. Je zde možnost substituce ekologických výrobků za běžné výrobky, ale také substituce kozích produktů za produkty kravské nebo dražších výrobků za levnější. Zde je potřeba zvýraznit

především pozitivní působení kozích produktů na zdraví člověka a také jejich lepší snášenlivost. Velkým ohrožením je i fakt, že farma bude „nováčkem“ na trhu, což s sebou nese mnoho úskalí, jako je například nedokonalá výroba, velká ztrátovost a velmi nízké úspory z rozsahu produkce. Pro zákazníka je tedy velmi snadné přejít na jiný výrobek se stejnými možnostmi užití. Toto ohrožení je tedy velmi vysoké a je nutné budovat si pozici v očích zákazníka i na trhu, což může několik let trvat. V případě, že by se farma chtěla zaměřit na agroturistiku, je zde také velké působení konkurenčních nabídek. Vše tedy bude záležet na marketingových aktivitách farmy a na budování svého jména na trhu a na správně zvolenou cílovou skupinu.

Pokud si farma upevní svoje postavení na trhu a nalezne správnou cílovou skupinu, ohrožení ze strany substitutů bude klesat, protože si lidé oblíbí vyráběné produkty z důvodů jejich kvality nebo z důvodů pozitivních zkušeností s farmou a faremním chodem. Je tedy nutné lidem správně prezentovat farmu a konkrétní faremní zpracování, aby si k nakupovaným produktům vytvořili kladný vztah.

Vyjednávací síly odběratelů

Odběratelé a přímí zákazníci jsou pro zakládající farmu klíčovým prvkem úspěchu, jelikož je farma přímo závislá na financích z prodeje. Naopak postavení farmy vůči zákazníkovi je velmi slabé, a to z důvodu možných substitutů. Je tedy nutné cílit na lepší kvalitu, popřípadě originální balení výrobků. Farma bude chtít realizovat prodej svých výrobků ze dvora, ale nedílnou součástí prodeje bude prodej na farmářských trzích, ale také dodávání do blízkých obchodů či supermarketů. U odběratelů bude postavení farmy velmi slabé. Často si obchodní řetězce kladou náročné podmínky, a to především v četnosti dodávek, ale také výrazně tlačí odběratelské ceny dolů, aby mohly z prodeje realizovat větší zisky. Obchodní řetězce hrají ale klíčovou roli v rozšíření povědomí o produktech v očích zákazníka, proto je pro farmáře často nutné tuto zhoršující se vyjednávací pozici přijmout. Odběratelé jsou velmi citliví na cenu produktů, je pro ně tedy velmi snadné výrobky nahradit jiným zbožím. Z pohledu zákazníka je důležitým faktorem především cena a kvalita. Zákazník může snadno přejít ke konkurenci, pokud zkonstatuje, že je pro něho výhodnější nakupovat levnější zboží než zboží kvalitní. Je důležité upozorňovat zákazníka na kvality výrobku. Často ale při rozhodování o nákupu v obchodě hrají roli maličkosti, jako je například kvalita či vzhled obalu. Naopak zákazníci farmářských trhů dávají přednost jiným faktorům, jako je například možnost ochutnávek, komunikační schopnosti farmáře či

prodejce nebo lokalita farmy. Dá se konstatovat, že zákazníci na farmářských trzích budou pro faremni odbyt klíčoví, a to především z důvodu jejich životního stylu, díky kterému na farmářský trh vůbec dorazí. Je nutné budovat si stále zákazníky, kteří se budou rádi vracet. K upoutání pozornosti často stačí systém odměn nebo výhodných nabídek. Za výhodu lze v očích zákazníka považovat i ekologický certifikát, který upozorní na způsob farmaření a lze ho brát jako odlišení od některé konkurence.

Vyjednávací síly dodavatelů

Jelikož se farma chce stát soběstačnou, bude vyjednávací síla dodavatelů ve většině případů slabá. Je ale nutné počítat s nutnými počátečními investicemi a také s neustálým dodáváním materiálu potřebným pro výrobu sýrů, popřípadě s nákupy obalového materiálu, etiket nebo ekologického krmiva při nedostatečné produkci vlastního krmiva. Dalším důležitým dodavatelem je dodavatel energií, popřípadě telekomunikačních služeb. Nejvyšší vyjednávací sílu bude mít chovatel koz, od kterého bude farma realizovat nákup základního stáda. Chovatelů je v ČR několik a cena hnědých krátkosrstých koz se pohybuje v rozmezí od 500 – 4500 Kč za kus dle mléčné užitkovosti, kozli bývají o něco dražší. Dražší jsou také kozy a kozli vedené v ekologickém režimu. Na farmu je možné koupit i kozy a kozly, které jsou vedené v konvenčním režimu. V takovém případě je nutné počítat se zařazením do přechodného období. Nákup zvířat by bylo vhodné realizovat v Jihočeském kraji, aby se ušetřilo za přepravu koz a také aby se eliminovalo riziko stresu u zvířat. Z tohoto důvodu vyjednávací síla dodavatelů koz poroste. Nedá se však předpokládat, že bude těžké dodavatele sehnat. Při nutnosti dokoupení ekologických krmiv pro zvířata opět existuje mnoho firem, které ekologická krmiva dodávají. Zde bude tedy na farmáři, jakého dodavatele si zvolí. Dalším důležitým dodavatelem bude veterinář. Jelikož je oblast spíše zemědělská a nachází se zde velký počet farem a zemědělských podniků, je pravděpodobné, že zde bude i vyšší koncentrace veterinářů. Vyjednávací síla veterinářů bude vyšší, jelikož je veterinář limitovaný svým časem a je možné, že nebude mít dostatečné kapacity pro kontroly nových farem. I zde je však vyšší pravděpodobnost, že si veterináře bude moci vybrat sám farmář dle cenových nabídek a poskytujících služeb. U dalších vstupů, jako je obalový materiál, etikety, syřidla je pravděpodobné, že se farmář bude moci sám rozhodnout dle kvality a ceny dodávaného zboží. V dnešní době existuje mnoho dodavatelů těchto potřeb, kteří sami mezi sebou vedou konkurenční boj. Často je možné vybírat mezi dodavateli na základě poskytovaných benefitů, slev nebo uskutečnění dopravy zboží

na farmu zdarma. Mezi další dodavatele je potřeba zmínit nějakou stavební firmu pro počáteční úpravy místnosti na výrobu a skladování mléka a sýrů a také možné firmy, které budou dodávat materiál na oplocení pozemku či vybudování chléva. I zde je patrná vysoká konkurence a s tím spojené možnosti výběru na straně farmáře.

Celkově je možné konstatovat, že budoucí podnik má v případě dodavatelů mnoho možností výběru. Bude pro něj tedy snadné přecházet k novým dodavatelům, jelikož dodávané statky a služby nejsou ničím unikátní ba naopak jsou velmi snadno nahraditelné. Naopak malé ohrožení lze chápat ve velikosti zakládaného podniku, jelikož pro dodavatele nebude farma významným zákazníkem, ale pouze malým odběratelem. Dodavatel se tedy nebude snažit o vylepšení své pozice a poskytování lepších služeb, aby si podnik udržel před konkurencí. Pro farmu bude nejjednodušší soustředit se na svoji soběstačnost a tím eliminovat potřebu dodavatelů.

Ohrožení ze strany nových konkurentů

V současné době je patrný nárůst ekologických farem a producentů biopotravin, zároveň se však stále zvyšuje poptávka po těchto produktech. Trh tedy není zcela nasycený. Existuje zde jistá míra ohrožení ze strany nových konkurentů, ale její působení na podnik bude velmi malé. Pro vstup do tohoto odvětví je potřeba splnit mnoho požadavků, které jsou detailněji probírány v teoretické části této práce, ale také ve zmíněných politicko-právních faktorech v rámci STEP analýzy. Pro začátek podnikání v sektoru zemědělství je nutné vlastnit nebo si pronajmout vhodnou půdu, v jejíž blízkosti je i hospodářská budova, která by se dala využít pro účely faremního zpracování. V současné době půdní fond vykazuje dle Ministerstva zemědělství vysoké úbytky zemědělské půdy. Vstup do tohoto odvětví je tak přímo vázaný na množství vhodné zemědělské půdy a často je velmi obtížné do tohoto sektoru vstoupit. Splnění všech zákonných povinností však nepředstavuje významnou bariéru vstupu do odvětví. Toto odvětví je ale pro nové konkurenty časově náročné a zprvu generuje malé zisky, což se podnikatelům nemusí zamlouvat. V případě, že by se již existující farmy rozhodly vstoupit do režimu ekologického zemědělství, tak se pro ně nebude jednat o tak složitý krok, jelikož existuje významná podpora právě pro přechod z konvenčního způsobu hospodaření na ekologické.

Celkově je možné konstatovat, že tlak ze strany nových konkurentů bude velmi malý, a to hned z několika hlavních důvodů. V první řadě existují vysoké fixní náklady pro vstup do odvětví a je zde i vysoká míra zodpovědnosti a nutnosti orientace v zákonné legislativě.

Dále pro výrobu potravinářských produktů je nutné dodržovat zásadní hygienické podmínky a podnikání je závislé na zemědělské půdě. Naopak velkou příležitostí pro vstup nových konkurentů jsou možnosti čerpání různých dotačních titulů.

Rivalita podniků působících v daném odvětví

Rivalita stávajících podniků je velmi diskutabilní. Je patrné, že vyjednávací schopnosti velkých zemědělských podniků jsou větší. Tyto podniky tak mohou ovlivňovat ceny zemědělských produktů snadněji než malé podniky a tímto způsobem mohou odstraňovat konkurenci. Bariéry odchodu z odvětví jsou vysoké a nabízené výrobky jsou málo diferenciované. Všechny tyto aspekty značí hrozbu a obecně zvyšující se rivalitu v odvětví. V zemědělství je ale charakteristickým odvětvím. Lidé pracující v tomto odvětví jsou často na farmu vázáni rodinnou tradicí, nebo vztahem k hospodářským zvířatům či přírodě. Farmářům tedy nejde primárně jen o zisk, ale ve svém podnikání vidí i další mimoprodukční funkce, jako je například krajino tvorná funkce. Podniky mezi sebou ve většině případech i spolupracují, existuje úzká vazba podniků se živočišnou produkcí na podniky s rostlinnou produkcí. Při zaměření na rivalitu mezi existujícími ekologickými kozími farmami je nutné podotknout, že takto charakterizované odvětví je velmi malé, jelikož se jedná především o malé podniky. V tomto případě je konkurence zanedbatelná. Další podnik produkující kozí produkty je přínosem, jelikož se podílí na zlepšení povědomí o kvalitě těchto výrobků. Pokud by mezi kozími farmami probíhal nějaký konkurenční boj, tak především cenový. Dlouhodobě se však ceny sýrů drží v cenové hladině 250 – 450 Kč za kilogram. Farmy také působí pouze lokálně a jak již bylo řečeno, trh s ekologickými a farmářskými výrobky není stále nasycený a poptávka po něm stále roste. v Jihočeském kraji se nachází mnoho ekologických farem, do budoucna je třeba se zaměřit na dodávání vlastních výrobků i do jiných krajů.

4.2.3 Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Odvětví může být v tomto případě chápáno z hlediska producentů kozího mléka v ČR, z hlediska ekologických producentů, popřípadě z hlediska producentů ekologického kozího mléka. Jelikož je tento trh v ČR malý, bylo pro účely této analýzy odvětví zvoleno z hlediska producentů kozího mléka v ČR a dále je analýza zaměřena na farmy produkující produkty z kozího mléka. Jednotlivé charakteristiky v této analýze navazují na STEP analýzu nebo Porterův model, a to například v oblasti rivality mezi konkurenty, zákazníky, úspor z rozsahu nebo složitosti vstupu či výstupu z odvětví nebo v oblasti technologického růstu.

Z tohoto důvodu je v rámci analýzy ekonomických charakteristik odvětví potřeba se zaměřit na nové ukazatele, jako je například současná situace na trhu v ČR nebo počty přímých konkurentů v odvětví, popřípadě míra růstu trhu.

Charakteristika vybraného odvětví v ČR

Chov koz má v České republice malovýrobní charakter. Typické jsou především zájmové chovy koz a kozlů, kde výsledná produkce slouží pro samozásobení. V České republice neexistují mlékárny, které by přímo vykupovaly syrové mléko od maloproducentů. Dochází k přímému zpracování na farmách a následnému prodeji do specializovaných prodejen, popřípadě k prodeji ze dvora. Typické pro chov koz je chov u maloproducentů, kteří mají stáda o 1 – 3 ks zvířat.

Pravidla soupisu hospodářských zvířat se od 90. let 20. století měnila. Do roku 1992 se soupisy vykazovaly k 1. 1. daného roku. Od roku 1993 se soupisy vykazovaly k 1. 3. daného roku. Od roku 2001 došlo ke změně metodiky bez odhadu počtu zvířat za podlimitní jednotky neboli chovy čítající méně než 4 ks koz – zájmové chovy. Od roku 2003 se soupis hospodářských zvířat vykazuje k 1. 4. daného roku.

Tabulka 4 Historický vývoj stavů koz a kozlů (ks)

Období	Počet	Nárůst ks	Meziroční změna %	Období	Počet	Nárůst ks	Meziroční změna %
1990	40 638	-	-	2003	12 779	-795	-5,86
1991	41 467	829	2,04	2004	11 912	-867	-6,78
1992	42 668	1 201	2,90	2005	12 623	711	5,97
1993	44 544	1 876	4,40	2006	14 402	1 779	14,09
1994	44 954	410	0,92	2007	16 222	1 820	12,64
1995	44 993	39	0,09	2008	16 627	405	2,50
1996	42 385	-2 608	-5,80	2009	16 674	47	0,28
1997	38 241	-4 144	-9,78	2010	21 709	5 035	30,20
1998	34 861	-3 380	-8,84	2011	23 263	1 554	7,16
1999	33 900	-961	-2,76	2012	23 620	357	1,53
2000	31 988	-1 912	-5,64	2013	24 042	422	1,79
2001	14 306	-17 682	-55,28	2014	24 348	306	1,27
2002	13 574	-732	-5,12	2015	26 765	2 417	9,93

Zdroj: Svaz chovatelů ovcí a koz ČR, ČSÚ

Tabulka č. 4 vypovídá o historickém vývoji stavu koz od období 1990 – 2013. Početní stavy koz měly rostoucí charakter do roku 1995. V následujícím období od 1996 do 2004 se stavy neúměrným způsobem snižovaly. Roky 2001 – 2003 nejsou statisticky porovnatelné, jelikož došlo ke změně metodiky sledování ČSÚ. Od roku 2005, po ustálení

metodiky sledování tohoto druhu zvířat, dochází k postupnému nárůstu početních stavů. K nejvyššímu meziročnímu nárůstu stavu koz o 5035 ks došlo v roce 2010, což představovalo více jak 30 %. V období od roku 2005 do roku 2015 je trend rostoucí. Tento trend je způsoben oblibou chovu koz z důvodu produkce bio farmářských produktů a také z důvodu příhodných vlivů kozích produktů na lidské zdraví. Kozí mléko má široké uplatnění v potravinářském průmyslu, ale i ve zdravotnictví.

Výrobní základna mléka je odvozená od celkového počtu dojných koz, jejich tělesného rámce a výživě. Tyto parametry mají přímý vliv na celkovou dojivost za laktanční období. Na základě tabulky č. 5 je zřejmé, že v pozorovaném období dochází ke zvyšování počtu dojených koz. V roce 2013 byla produkce 1 650 tis. l na 3 407 dojených koz. Průměrná roční produkce na jednu dojenou koz byla necelých 485 l.

Zpracovatelský průmysl koziho mléka

Tabulka 5 Počty dojených koz, produkce mléka a sýrů v ČR

Období	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počty dojených koz	1809	2216	2263	2389	2589	2797	2930	2902	3208	3407	3600
Produkce mléka(tis. l)	990	1100	1150	1200	1300	1400	1500	1500	1600	1650	1800
Produkce sýrů (t)	99	110	115	120	130	140	150	150	160	165	180

Zdroj: Svaz chovatelů ovcí a koz ČR

Ze získaných dat je zřejmé, že nyní dochází k postupnému nárůstu tohoto odvětví. V ČR dochází ke zvyšování počtu chovaných koz, zvyšuje se také množství produkovaného mléka a mléčných výrobků. Důvodem je rostoucí poptávka po kozích produktech, která je pozvolná, ale roste každý rok. Vykazované statistiky mají však malý vypovídající charakter, a to především z důvodu velmi malého počtu kozích farem.

Charakteristika přímých konkurentů v Jihočeském kraji

Následující podkapitola se zaměřuje na kozí farmy a kozí ekologické farmy v Jihočeském kraji. Jihočeský kraj je charakteristický velkým množstvím chovaných hospodářských zvířat, především skotu, ovcí a koz oproti jiným krajům České republiky. Dle výkazů Ministerstva zemědělství bylo v roce 2017 na území Jihočeského kraje 37 ekofarem zaměřujících se výhradně na chov koz. Dále je potřeba se zaměřit na ekofarmy zaměřující se na agroturistiku.

V příloze č. 3 je seznam ekologických zemědělců v Jihočeském kraji, kteří ve svých chovech mají mimo jiných hospodářských zvířat i kozy. Těchto ekologických zemědělců je v Registru ekologických zemědělců Ministerstva zemědělství evidováno celkem 70, z toho jen 48 subjektů vlastní platný certifikát dle zákona č. 242/2000 Sb., o ekologickém zemědělství. Znamená to, že pouze 48 subjektů může na trh uvádět produkty s označením bio nebo eko. Většina uvedených subjektů se však zaměřuje na zemědělskou činnost, nikoliv na výrobu biopotravin. U některých uvedených subjektů má chov koz pouze doplňkový charakter. Z uvedených 48 subjektů se jen 4 subjekty zaměřují na výrobu biopotravin a mají k tomu platný certifikát. Jedná se o subjekty BEMAGRO, a.s.; GABRETA, spol. s r.o.; EKOFARMA KOFA a Biofarma Slunečná. Dále existuje velká řada kozích farem, které nejsou registrované jako ekologické farmy, například Kozí farma Borotín nebo Farma Jakubka. Další velkou skupinou jsou ekologické farmy, které se nezaměřují na chov koz, ale na chov skotu či ovcí. Mezi dalšího potenciálního konkurenta se může řadit i Kozí farma Dvůr Ratibořice, která je známá celorepublikově a jejich výrobky jsou dobře dostupné ve všech krajích. Mezi budoucí konkurenty lze řadit ekofarmy a farmy zaměřující se na agroturistiku. V Jihočeském kraji jsou nejpobulárnější Biofarma Slunečná, Ekofarma Eduard Kraml, Ekofarma Horní Chrášťany, Ekofarma Peníkov nebo Farma Mošna, která se také nachází nedaleko obce Zbytiny a zaměřuje se na chov ovcí a skotu. Jejich ubytovací kapacita je 6 apartmánů.

Mezi hlavní konkurenty zakládající farmy se budou řadit především Biofarma Slunečná, Ekofarma KOFA a Farma Mošna. Tyto subjekty byly vybrány mezi hlavní konkurenty především z důvodů, že se svými aktivitami a prezentací velmi přibližují plánovanému projektu. Ostatní, například farma BEMAGRO, se spíše zaměřuje na produkci výrobků z kravského mléka, naopak farma GABRETA nemá dostupné internetové stránky.

Charakteristika dostupnosti produktů z kozího mléka ve městě Prachatice

Nejbližším městem k plánované farmě jsou Prachatice, které mají rozlohu necelých 39 km² a žije zde přes 11 tisíc obyvatel. V Prachaticích se nachází hned několik velkých obchodních řetězců, ale také malé obchody se zdravou výživou. Pro charakteristiku dostupnosti byly vybrány následující řetězce: Kaufland, Lidl, COOP Jednota, Penny Market a Flop. Mezi malé obchody patří obchod Meduňka nebo Farmářský obchod, kde se produkty z kozího mléka vyskytují nárazově. Přehled cen platných v roce 2017 je uvedený v tabulce č. 6.

Tabulka 6 Produkty z kozího mléka dostupné v Prachaticích

Prodejna	Produkt a cena z 1 kg	Původ
Kaufland	Čerstvý sýr - 400 Kč	Francie
Lidl	Čerstvý sýr - 345 Kč	Francie
COOP	-	-
Penny	-	-
Flop	nárazově	-
Meduňka	Čerstvý sýr - 460 Kč	ČR
Farmářský obchod	nárazově 325 - 430 Kč	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Negativním aspektem je, že vedení města Prachatice rozhodlo v roce 2016 o ukončení pořádání farmářských trhů pro malý zájem ze strany prodejců, ale i spotřebitelů, kteří mají malou kupní sílu. Rozhodnutí dále odůvodnilo možností nákupů produktů právě ve Farmářském obchodě nebo v obchodních řetězcích. Lidé o farmářské trhy nejevili zájem dlouhodobě a spíše se orientovali na návštěvy tradičních trhů, mezi které patří například Chlumanský trh. Veřejnost často nejeví o pořádané akce zájem a raději upřednostňuje jiný druh zábavy nebo nákupy ve větších obchodech. Z tohoto důvodu je nutné se zaměřit na prodej ze dvora, dodávky zboží do větších řetězců či menších prodejen a pravidelné závozy do jiných měst, případně krajů.

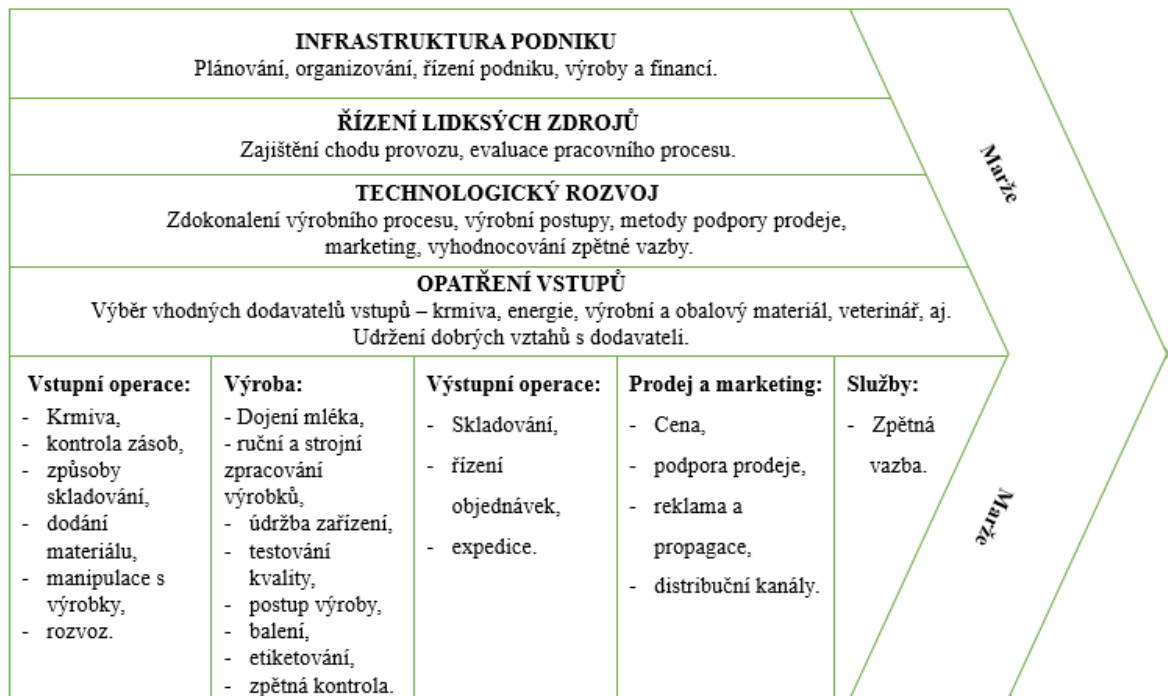
4.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

V analýze vnitřního prostředí je potřeba se zaměřit na základní charakteristiky, které by pro podniky mohly představovat silné nebo slabé stránky. Jedná se o skupinu významných aktivit a vlastností podniku, které by v budoucnu mohly představovat konkurenční výhodu podniku nebo naopak nemožnost konkurenční výhody získat.

Pro identifikaci a analýzu strategicky významných aktivit je zpracován tzv. hodnototvorný řetězec, který rozděluje aktivity na primární a podpůrné. Výsledkem je identifikace všech možností pro vytvoření větší hodnoty produktu v očích zákazníka (marže). (PORTER, 1993) Mezi podpůrné aktivity, tedy aktivity podporující primární aktivity, patří potřebné vstupy, technologie, lidské zdroje nebo celkové plánování a řízení podniku. Naopak primární aktivity jsou aktivity spojené s konkrétní výrobou produktu. Do této skupiny patří vstupní operace, samotná výroba, výstupní operace, prodejní aktivity a marketing a služby. Díky hodnototvornému řetězci je možné identifikovat proces výroby finálního produktu a s ním spojené náklady na jednotlivé aktivity, které vedou k vytváření

hodnoty. Cílem této analýzy je také na základě definovaných aktivit minimalizovat náklady na výrobu a tím maximalizovat marži. Pro vybraný podnikatelský projekt bude nejnákladnější primární aktivitou aktivita vstupní operací, výroby a marketingu. V budoucnu je nutné se zaměřit na optimalizaci výroby a s tím spojené minimalizování vstupních nákladů nebo zbytečných výrobních ztrát.

Schéma 1 Hodnototvorný řetězec



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě definovaných podpůrných a primárních aktivit ve schématu č. 1 je možné určení silných a slabých stránek podniku, které s těmito aktivitami úzce souvisí. Mezi silné a slabé stránky podniku je nutné zařadit i skutečnosti, které souvisí s hmotnými a nehmotnými zdroji podniku.

Mezi silné stránky podniku lze řadit:

- Hmotné zdroje podniku – pozemky a budova,
- personální zajištění a nízká potřeba lidského kapitálu,
- rodinný charakter podnikání,
- možnosti diversifikace podnikatelské činnosti,
- vysoká kvalita vyráběných produktů či služeb,

- vlastnictví ekologického certifikátu,
- zaměření na ochranu životního prostředí,
- podpora zdravého životního stylu,
- zkušenosti s využitím marketingu v podnikání,
- lokalita a atmosféra.

Naopak mezi slabé stránky podniku lze řadit:

- Malý podíl na trhu,
- status začínajícího podniku,
- malé zkušenosti v oboru,
- chybějící tradice značky,
- vysoká vázanost kapitálu,
- relativně nízká tvorba kapitálu,
- malý rozsah výroby a malá výrobní kapacita,
- nízké úspory z rozsahu,
- relativně vyšší cena produktů,
- vysoké nároky na plánování výroby a odbytu,
- malá šíře i hloubka sortimentu,
- počáteční malá síť odběratelů a zákazníků,
- vysoké náklady na marketing,
- dlouhá doba optimalizace výroby,
- nesoběstačnost v krmivech, vázanost na dodavatele,
- závislost na evropských dotacích.

Z provedené analýzy vyplývá, že mezi hlavní silné stránky podniku se bude řadit podnikání na vlastních pozemcích a vlastní budově a možnosti budoucí diversifikace podnikatelské činnosti, kdy se farma bude moci dále rozvíjet a realizovat větší zisky. Mezi tuto diverzifikaci lze počítat agroturistiku – ubytování a zapojení zákazníků do výrobního procesu nebo možnosti vytvoření vlastního malého pivovaru. Další silnou stránkou je

lokalita farmy, která nabízí mnoho turistických aktivit a typicky šumavskou krajinu. V neposlední řadě je potřeba zdůraznit, že farma se bude chtít orientovat na zdravý životní styl a ochranu životního prostředí, které v poslední době zaznamenávají zvyšující se oblibu. Farma bude také disponovat ekologickým certifikátem a bude moci prodávat výrobky pod označením bio a tím může oslovit více potenciálních zákazníků.

Naopak mezi slabé stránky podniku lze řadit status začínající farmy a s tím spojené problémy v oblasti výroby a její nutné optimalizace, aby se realizovaly co nejmenší ztráty v procesu výroby. Farma bude mít také malý rozsah výroby. To znamená, že na trhu jí bude patřit pouze malý podíl a bude mít velmi malé úspory z rozsahu a velmi vysoké fixní náklady. Její produkty bude muset prodávat za vyšší ceny. Je tedy velmi pravděpodobné, že se farma nebude v prvních letech podnikání moci stát konkurenceschopnou. V oblasti odbytu je slabou stránkou malá síť odběratelů a zákazníků, která se bude muset dlouhodobě budovat. S tím poté souvisí vysoké prvotní náklady na marketingové aktivity, které zajistí růst značky. Další slabou stránku lze spatřovat ve malé šíři a hloubce sortimentu, kdy farma bude vyrábět typické mlékárenské produkty. To znamená, že je zde velmi malý potenciál pro vytváření jedinečných výrobků. Podnikání v zemědělství je vysoce vázané na potřeby kapitálu, zároveň ale samo vytváří velmi malý kapitál, což bude negativně ovlivňovat i plánovanou farmu. Jelikož je farma malá a nedokáže pokrýt vlastní produkci krmiv, bude muset spoléhat na dodávky ekologických krmiv od dodavatele. Tento fakt představuje také slabou stránku, jelikož se ceny krmiv od dodavatelů mohou měnit. V neposlední řadě je nutné zdůraznit vázanost na evropské dotace, které se však v poslední době neustále snižují. Farma se tedy v rámci financování nemůže na evropské dotace spoléhat.

4.4 SWOT analýza

Z provedených dílčích analýz vnějšího a vnitřního prostředí vyplynula řada důležitých informací pro plánovaný podnikatelský projekt. Jedná se o informace o příležitostech, ohrožení, silných a slabých stránkách podniku. Nejdůležitější faktory shrnuje SWOT analýza, díky které je patrné, na co se podnik v budoucnu musí více zaměřit, aby minimalizoval ohrožení a slabé stránky a získal tak větší konkurenční výhodu.

Tabulka 7 SWOT analýza podniku

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní faktory	<ul style="list-style-type: none">- Dostatečné množství vlastních zdrojů- Ekologické hospodaření- Plánovaná diversifikace podniku- Kvalitní a lokální výrobky- Pozitivní image rodinné farmy	<ul style="list-style-type: none">- Nováček na trhu- Malé zkušenosti s oborem- Dlouhá doba optimalizace výroby- Chybějící tradice značky- Malý rozsah výroby
	Příležitosti	Ohrožení
Vnější faktory	<ul style="list-style-type: none">- Rostoucí poptávka po bio produktech- Rostoucí poptávka po agroturistice- Dostupnost dotačních titulů- Podpora regionálního rozvoje	<ul style="list-style-type: none">- Nestabilní dotační politika- Spotřebitelské preference- Substituty- Nízká kupní síla v místě prodeje

Zdroj: Vlastní zpracování

K budování konkurenční výhody může podnik využít především svých silných stránek, mezi které patří především dostatečné množství vlastních zdrojů – hmotných i nehmotných. Tato skutečnost představuje pro podnik určitou jistotu a soběstačnost. Za velmi silnou stránku podniku se dá považovat orientace na budoucnost a množství vizí, se kterými souvisí i plány diversifikace podnikatelské činnosti. Farma se také bude zaměřovat na ekologické hospodaření, čímž se bude zasazovat o ochranu životního prostředí. Tento fakt začíná být u spotřebitelů pozitivně hodnocený. Další silnou stránkou je produkce kvalitních a lokálních výrobků, které jsou u spotřebitelů velmi populární. Farma může díky svému přístupu počítat s image rodinné farmy, která bude mít velký vliv na udržení svých zákazníků. Příležitostí pro rozvoj svého podnikání bude především tržní růst, a to jak v oblasti s bioprodukty, tak v oblasti agroturistiky. Velkou příležitostí je možnost čerpání

evropských a národních dotací dle vypsaných titulů, například dotací na ekologické zemědělství a s tím spojený regionální rozvoj. Farma díky dotacím získá lepší finanční rozpočet.

V plánované podnikání existuje řada negativních aspektů, které jsou definovány ve slabých stránkách podniku a v ohroženích. Působení ohrožení není možné vyloučit, jelikož se jedná o faktory, které na podnik budou působit z vnějšího prostředí. Maximální úsilí podniku by mělo být směřováno k vyhnutí se ohrožení nebo k minimalizování dopadů. Mezi významná ohrožení se řadí nestabilní dotační politika, spotřebitelské preference, působení substitutů a malá kupní síla místních spotřebitelů. Dle těchto ohrožení musí farma realizovat jednotlivé strategie, jako je třeba orientace na správné zájmové skupiny nebo vyzdvižení kladů konzumace produktů z kozího mléka. Nestabilní dotační politika představuje ohrožení především z důvodu stále se snižujících plateb. Působení substitutů může být minimalizováno, a to především pokud se farma zasadí o správnou propagaci svých produktů. Slabé stránky podniku jsou spatřovány především z důvodu slabé pozice na trhu a malými zkušenostmi v oboru. Tyto slabé stránky farma dokáže odstranit v delším časovém horizontu. Bohužel však neexistuje reálná šance odstranit malou výrobní kapacitu, která je limitována velikostí farmy. Z tohoto důvodu bude farma čelit problémům s konkurenceschopností, protože bude produkovat pouze malé množství produktů a bude mít velmi vysoké fixní náklady.

Provedená sumarizace výsledků napomáhá podniku vytvořit mnoho strategií pro získání konkurenční výhody nebo pro minimalizaci negativních dopadů slabých stránek a ohrožení.

Tabulka 8 SWOT matice a strategické alternativy

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	1. Dostatečné množství vlastních zdrojů 2. Plánovaná diversifikace podniku 3. Kvalitní a lokální produkty	1. Nováček na trhu 2. Malé zkušenosti s oborem 3. Malý rozsah výroby
Příležitosti (O)	S1O3 S2O2 S3O1	W1,2O3 W3O3
Ohrožení (T)	S1T1 S2T3 S3T2	snížit W1 a W2 minimalizovat T2 a T3

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě vytvořené SWOT matice je možné za hlavní strategie považovat následující:

- S1O3 – Zajištění dostatečných finančních zdrojů.
- S2O2 – Vybudovat ubytovacího zařízení s možností zapojení hostů do chodu farmy.
- S3O1 – Zaměřit se na produkci kvalitních produktů a tím se podílet na uspokojení rostoucí poptávky po bioproduktech
- S1T1 – Efektivně využít vlastních zdrojů pro rozvoj podniku a tím získat nezávislost na dotační politice.
- S2T3 – Diverzifikací zvýšit příjmy a zlevnit výroby.
- S3T2 – Budovat dobré jméno podniku na základě nabídky kvalitních výrobků a tím získat spotřebitelské preference na svou stranu.
- W1,2O3 – Efektivně využívat dotační tituly pro financování školení zaměstnanců a rozvoje podniku, který se díky tomu stane rychleji konkurenceschopný.
- W3O3 – Využít dotační tituly k nákupu moderních výrobních technologií.
- Zvýšit vzdělávání pracovníků farmy a školit se na přilehlých farmách a tím snížit W1 a W2.
- Realizovat prodej v i v jiných městech a krajích a tím minimalizovat T2 a T3.

4.5 Výrobní plán

Výrobní plán farmy bude přímo úměrně závislý na velikosti farmy a počtu chovaných zvířat. Velikost trvale travního porostu bude mít vliv na množství chovaných koz, s čímž souvisí velikost výrobní základny a množství nadojeného mléka určeného pro následné zpracování. Výrobní plán slouží pro definování klíčových procesů a nutných výrobních zdrojů. U plánované ekologické farmy je nutné se zaměřit na dodržování výrobních postupů, aby byl výsledný produkt kvalitní a minimalizovaly se možné ztráty v průběhu výrobního procesu. Mezi klíčové procesy patří proces chovu, výroby a skladování, zajištění lidských zdrojů a nutné zpětné kontroly.

4.5.1 Základní stádo a řešení chovu

Následující tabulka č. 9 slouží k posouzení velikosti základního stáda na základě povolené intenzity chovu v ekologickém zemědělství, která je 0,3 – 1,5 VDJ/ha. Z provedených výpočtů je tak patrné, kolik kusů koz je možné na trvale travních porostech chovat. Pro výpočty jsou použity průměrné hodnoty pro váhu kozy a kozla, ale také pro délku laktačního období. Hmotnost kozy se pohybuje v rozmezí 45 – 55 kg, průměrná hmotnost kozla činí 75 kg. Délka laktačního období se pohybuje od 220 dní do 280 dní. Průměrná dojivost kozy za laktační období dlouhé 250 dní je 800 l mléka, tj. 3,2 l mléka za den. Při nízké intenzitě 0,3 VDJ/ha se na TTP farmy může chovat 1 kozel a 5 koz a za laktační období se průměrná dojivost bude pohybovat okolo 4 139 l. Při zatížení 1 VDJ/ha se může chovat 1 kozel a 20 koz, které za laktační období vyprodukují necelých 86 tis. l mléka. Při maximálním zatížení 1,5 VDJ/ha se bude chov skládat z 31 koz s průměrnou laktací necelých 102 l za den. Rozmezí pro velikost chovu s jedním kozlem se tedy pohybuje od 5 do 31 koz při nutném zaokrouhlení. Jelikož farma má s chovem malé zkušenosti, je vhodné zvolit pro začátek podnikání nižší intenzitu chovu. Dle získaných informací a následného zhodnocení bude farma v začátcích podnikání chovat 1 kozla a 15 koz s celkovou intenzitou chovu 0,75 VDJ/ha. Stádo o velikosti 15 koz s průměrnou denní dojivostí 3,2 l/koza/den dokáže za laktační období dlouhé 250 dní vyprodukovat 12 tis. l mléka, které bude dále využito pro zpracování. Zvolená intenzita chovu také zajistí dostatečné množství píce na pastvě pro stádo. Nespasená část může být použita k sušení a uchování na případné dokrmování zvířat. Průměrný výnos z hektaru trvale travního porostu se dle Výzkumného ústavu zemědělské techniky se pohybuje od 5 – 15 t/ha. Farma

po získání zkušeností může své chovné stádo rozšířit až na 31 kusů koz. Počáteční výrobní kapacita bude tedy na necelých 50 %.

Tabulka 9 Stanovení počtu koz dle intenzity chovu ekologického zemědělství

TTP celkem ha	intenzita (VDJ/ha)	potenciální zatížení (VDJ)	potenciální zatížení (kg)	počet (ks)		průměrná potenciální dojivost (l)		
				kozel 75 kg	koza 50 kg	den	týden	laktační období
						3,2	22,4	800
2,2246	0,3	0,66738	333,69	1	5,2	16,6	115,9	4 139
	0,75	1,66845	834,225	1	15,0	48,0	336,0	12 000
	1	2,2246	1112,3	1	20,7	66,4	464,7	85 869
	1,5	3,3369	1668,45	1	31,9	102,0	713,9	273 654

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle požadavků ekologického zemědělství je nutné počítat s vybudováním přístřešku na pastvinách, ale také s vybudováním zcela nového částečně zatepleného chléva, který bude sloužit především pro zimní, ale i noční volné ustájení a bude vystlán hlubokou podestýlkou. Stádo bude mít umožněný přístup do oploceného výběhu. Jelikož se pastvina nachází u lesa, tak pro zvýšení bezpečnosti zvířat bude chlév umístěn na některém z pozemku s označením ostatní plocha. Velikost chléva dle standardů ekologického zemědělství musí zajišťovat minimální prostor pro kozu 1,5 m² a 4 m² pro kozla dle vyhlášky č. 464/2009 Sb. S počítanou maximální kapacitou chovu 31 koz a 1 kozla by velikost chléva byla 50,5 m². V plánovaném chlévě se také musí počítat s prostorem vhodným pro uchování steliva a krmiv, dále také s prostorem určeným pro kůzlata, popřípadě pro kotec pro oddělení kozla od stáda. Předpokládaná velikost chléva bude 70 m² a bude postavena převážně ze dřeva s betonovou podezdívkou a bude vhodně rozdělena pro počáteční ustájení 15 koz a 1 kozla pomocí variabilních dřevěných přepážek. V ustájovací ploše budou také umístěny jesle, napáječky a žlaby zajišťující krmení a napájení zvířat. Kapacita je 10 - 30 zvířat na 1 napáječku. Na pastvinách je nutné vybudování oplocení okolo celého pozemku, jednoduchého dřevěného přístřešku určeného pro zvířata při nepříznivém počasí a umístění žlabu s vodou.

Krmení je nedílnou součástí výrobního plánu. Spotřeba krmiv se bude odvíjet od ročního období a od stavu pastvin. Zejména v letním období budou pastevní možnosti hlavním zdrojem krmiv. Spotřeba zelené hmoty je 5 – 8 kg denně, což může být vhodně doplněno o slámu (0,5 – 1 kg/den/koza) či krouhanku z brambor, celeru, petržele nebo krmné řepy. Do krmného plánu může být zařazeno i jádro, především pšenice, oves či ječmen.

Krmný plán je variabilní a vychází ze současných potřeb zvířat. Před vyhnáním zvířat na pastvu je nutné jejich veterinární ošetření, které obnáší odčervení a úpravu paznehtů. Před letním obdobím se na krmení zelenou hmotou přechází pozvolna. Pastervní krmení ve vybrané lokalitě je dlouhé 180 – 200 dní a je možné jej realizovat od časného jara, jelikož kozám stačí ke spásání nižší výška porostu. V zimním období se zkrmuje především kvalitní seno, jetel nebo vojtěška a různá jadrná krmiva. Do krmného plánu se také přidává krouhanka. Spotřeba statkových krmiv přes zimu stoupá. Koza spotřebuje 2 – 3 kg suchých krmiv, především kvalitní seno, dále 0,5 – 1 kg okopanin a 0,25 kg jádra. Krmný plán se také odvíjí od gravidity, jelikož 4 – 6 týdnů před porodem se koza musí tzv. zasušit, čímž se připraví na nové období laktace. V období zasušení se z krmného plánu kozy vynechává jadrné krmivo a některé okopaniny, jako je například řepa. Všeobecně jsou kozy velmi vybíravé a rády konzumují různé byliny, ale také rády okusují větve. Podíl jádra na celkové krmné dávce musí být malý, jelikož jádro může kozu nadýmat. Vedle krmiva je potřeba také zajistit dostatečné množství vody, které se u kozy pohybuje od 5 do 7 l za den (v létě až 10 l) a přísunu minerálů, které se do krmného plánu zařazují pomocí konzumace soli rozpuštěné ve vodě nebo minerálních lizů.

4.5.2 Zpracování koziho mléka

Pro zpracování koziho mléka je zapotřebí vybudovat prostor malé mlékárny, která se bude nacházet na místě současné dílny. Tento prostor se musí zrekonstruovat a vybavit dle legislativních požadavků, které jsou uvedeny ve STEP analýze. V prostorách malé mlékárny je nutné dbát na dodržování hygienických postupů. Vnitřní prostor musí být dobře omyvatelný a odvětrávaný. Na výstavbu se použijí keramické obklady na zdi i podlahy. Pro zvýšení hygieny je vhodné instalovat germicidní lampu, která desinfikuje prostor pomocí záření. Prostor o velikosti 18 m² je nutné rozdělit na jednotlivé části provozu. Jelikož je prostor malý není možné do něj umístit dojírnou. Dojení zvířat tedy bude probíhat ve chlěvě či na pastvě dle situace, a to především ručně nebo pomocí strojové dojičky, která snižuje časovou náročnost. Prostor výroby musí obsahovat vstupní část se šatnou, ve které si farmář musí vzít ochranný oděv. Šatna je opatřena umyvadlem pro umytí rukou. Vhodné je také umístit do tohoto prostoru kohoutek s hadicí, která se využívá pro omytí celého prostoru, ale také bot, které se používají při zpracování mléka. Šatna slouží i pro uchování čistících potřeb. Šatna je od prostoru výroby oddělena dveřmi. V samotné výrobě je potřeba umístit zařízení pro tepené ošetření mléka, nerezový stůl pro samotnou výrobu, zařízení pro

vakuové balení výrobků a systém polic pro uchování sýrařských kultur, obalového materiálu a nutných pomůcek jako jsou například sýrařské formy, harfy, aj. Vybavení potřebné k výrobě bude nerezové, jelikož je tento materiál dobře odolný a omyvatelný. K mytí zařízení je nutné vybudování velkoobjemového dřezu. Další prostor je potřeba pro samotné skladování výrobků. Dle konzultace s ekologickými farmáři a malovýrobci stačí pro skladování výrobků běžně dostupné lednice, které však musí být opatřeny teploměrem a záznamovým listem pro zapisování teploty. Lednice představují menší investici než vybudování chladících boxů, při zvýšení objemu výroby je však chladící box praktičtější.

K výrobě kozích sýrů se dle stávajících předpisů musí využívat pouze pasterizované mléko. Průběh pasterizace záleží na typu výrobku, lze ji rozlišit na šetrnou – krátkodobou, dlouhou nebo vysokou. Dlouhá pasterizace je typická ošetřením nízkou teplotou 63°C po dobu 30 minut, šetrná pasterizace – ohřátí na 72°C po dobu 15 – 30 sekund a vysoká, tzv. UHT – ošetření vysokou teplotou až 135°C po dobu maximálně 2 sekundy. Po tomto procesu se mléko schladí na teplotu okolo 32°C a přidá se do něj CaCl_2 (chlorid vápenatý) pro lepší syřitelnost. Další proces je předzrání mléka, kdy se do mléka přidá mléčná zákysová struktura, díky níž dojde k započetí fermentace a rozkladu laktózy na kyselinu mléčnou. Tento proces je hygienicky velmi náročný. Následně se mléko sráží pomocí přirozených bakterií nebo za pomoci syřidla. Díky tomu mléko začne tuhnout a vytváří polotuhou hmotu, která se říká sýřenina, která je bohatá na kasein. Ta se dále zpracovává. Nejprve se krájí pomocí sýrařské harfy na jednotlivé čtverce, které se nechávají odstát pro odkapání sýřeniny uvnitř. Po oddělení syrovátky se sýřenina vkládá do jednotlivých forem a ukládá se na police pro postupné dozrávání. Při tomto procesu je nutné udržovat v místnosti konstantní teplotu a vlhkost. Sýry ve formách se obracejí po 30 minutách. Díky obracení se syrovátka snadněji uvolňuje a odkapává rychleji. Proces odkapávání trvá okolo 24 hodin. Následně jsou sýry soleny pomocí solného roztoku, ve kterém jsou máčeny od 2 až do 20 hodin. Některé sýry, jako například sýr niva, jsou soleny na sucho – jsou obalovány ve velkém množství soli. Následuje přidávání různého koření a bylinek, dle druhu sýra. Následně se sýr může konzumovat jako čerstvý nebo se přechází k dalšímu procesu zrání, při kterém sýry zrají při teplotě mezi 10 – 15 °C několik týdnů. Posledním procesem je balení do obalů. (LUŽOVÁ, 2004)

4.5.3 Objem výroby a personální zajištění

Počáteční výrobní základna je limitována 15 ks zvířat. Nákup zvířat probíhá v investiční fázi projektu, tedy ve fázi založení, ve které se nepočítá s možnou produkcí mléka a jeho následným zpracováním. Z tohoto důvodu se mohou nakoupit zvířata, která nejsou v laktačním období. Zabřeznutí tak proběhne přímo na farmě a období laktace nastane po 150 dnech. Nákup zvířat je však variabilní a je fixovaný na nabídce chovatelů. Po nutném zaběhnutí výroby, které dle odhadů potrvá minimálně půl roku, lze počítat s optimální dojivostí 3,2 l/koza/den. Může však docházet ke značným výkyvům, jelikož kozy dojí 2,2 – 4,5 l mléka denně v období laktace. Období laktace je ale u každé kozy jinak dlouhé a dále není možné předpokládat dojivost u všech koz ve stádě. Pro výpočty byla stanovena již zmíněná hranice 12 tis. l mléka za stádo a laktační období. Farma se chce nejvíce zaměřovat na výrobu sýrů (90 %), kysaných výrobků jako je kefir či jogurt (5 %) a balená mléka (5 %). Součástí prodeje bude také syrovátka, která vzniká jako nedílná součást výroby a má blahodárné účinky na lidský organismus. Surovátka může být dále zpracována při výrobě sýru ricotta. Tento plán se bude v budoucnosti upravovat dle odbytu a farma by se dále mohla zaměřit na výrobu kozí kosmetiky – například kozích mýdel, které se hojně využívají na léčbu ekzémů či lupénky.

Maximální denní dojivost na základní stádo a den bude 48 l mléka o průměrné tučnosti 3 %. Pro výrobu 1 kg čerstvého sýru je potřeba 10 l mléka, zbylé mléko se využije na výrobu kysaných výrobků. Při výrobě kysaných výrobků lze počítat s výrobou 1 l jogurtu z 1 l mléka. Kozí jogurty jsou typické svojí tekutostí, pokud se dále nezahušťují. Reálný, pesimistický a optimistický objem výroby je zpracován v tabulce č. 10. Dle reálného plánu by se denně dle uvedeného objemu výroby zpracovávalo 48 l mléka, z toho 43,2 litrů mléka na sýr, 2,4 litrů mléka na kysané výrobky a 2,4 litrů mléka na přímý prodej. Denně by se vyrobilo 4,32 kg čerstvého sýru. Se stádem o patnácti kozách a intenzitě 0,75 VDJ/ha by se za celé laktační období vyrobilo 1080 kg sýru, 600 kg kysaných výrobků, 600 kg mléka. Naopak pesimistický plán výroby představuje dojivost 2,5 l mléka na kozu a den a dojení pouze 7 koz ve stádě. Tento plán by nastal v případě, že by nedošlo k zabřeznutí, popřípadě by byla nutná brakace ze zdravotních důvodů nebo by dojivost nedosahovala hodnot kontrolní užitkovosti. Pesimistický plán výroby nebude dále využit pro výpočty ve finančním plánu.

Tabulka 10 Reálný, pesimistický a optimistický objem výroby

	Produktové zastoupení	Mléko určené ke zpracování (l)			Výroba produktů (kg, l)		
		den	týden	laktační období	den l	týden l	laktační období l
48 l/den	Reálný plán výroby						
Sýry	90 %	43,2	302,4	10 800	4,32	30,24	1 080
Kys. výrobky	5 %	2,4	16,8	600	2,4	16,8	600
Mléko	5 %	2,4	16,8	600	2,4	16,8	600
Celkem	100 %	48	336	12 000	9,12	63,84	2 280
17,5 l/den	Pesimistický plán výroby						
Sýry	90 %	15,75	110,25	3 937,5	1,58	11,03	393,75
Kys. výrobky	5 %	0,875	6,125	218,75	0,88	6,13	218,75
Mléko	5 %	0,875	6,125	218,75	0,88	6,13	218,75
Celkem	100 %	17,5	122,5	4 375	3,33	23,28	831,25
86,4 l/den	Optimistický plán výroby (budoucí, horizont 5 let)						
Sýry	90 %	77,76	544,32	19 440	7,78	54,43	1 944
Kys. výrobky	5 %	4,32	30,24	1 080	4,32	30,24	1 080
Mléko	5 %	4,32	30,24	1 080	4,32	30,24	1 080
Celkem	100 %	86,4	604,8	21600	16,42	114,91	4104

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimistický plán je vázaný na budoucí rozvoj farmy v časovém horizontu pět a více let od založení. Počítá s průměrnou dojivostí 3,2 litrů za den a s velikostí stáda 1 kozel a 30 koz, z čehož by bylo průměrně dojeno 27 kusů. Uvažována je průměrná doba laktace 250 dní. V tomto případě by denní produkce mléka byla 86,4 litrů, z čehož 90 % by bylo určeno na výrobu sýrů, kterých by se denně vyrobilo necelých 8 kg. Za laktační období by farma vyrobila 1 944 kg sýrů, 1 080 kg kysaných výrobků a stejné množství baleného mléka. Tento plán není v současné době reálný, jelikož neodpovídá výrobním a personálním kapacitám a slouží pro představu o budoucím rozvoji. Optimistický plán výroby nebude dále využit pro výpočty ve finančním plánu.

Personální zajištění by záviselo na rodině majitele. Jedna osoba má odpovědnost za výrobní proces a druhá za krmení a vyhánění stáda na pastvu. Další osoba je třeba na případný rozvoz produktů a marketingové aktivity. Jelikož je farma budována jako koníček majitele a jeho rodiny, nepředpokládá se s vyplácením mezd. Do obstarání celého chodu farmy by byly zapojeny 2 osoby důchodového věku, kteří na statku žijí celoročně a majitel.

4.6 Marketingový plán

Marketingový plán farmy souvisí s uspokojováním potřeb zákazníka a cílí především na získání nových zákazníků žijících v lokalitě farmy a jejich budoucí udržení. Marketingový plán se opírá o vypracování tradičního pojetí marketingového mixu 4P – produkt, cena, distribuce a propagace. Jelikož je podnik ve fázi založení, je nutné začít budovat povědomí o značce v očích zákazníka. Cílovým trhem jsou lidé ve věkové skupině od 25 let výše, zájímající se o zdravý životní styl a ochranu životního prostředí, dále rodiny s dětmi a senioři, pro které jsou produkty zdraví prospěšné. Marketingový plán farmy se musí aktualizovat každý rok z důvodu plánovaného rozvoje. V počáteční fázi se jedná o následující mix, který se opírá o prodej ekologických produktů z kozího mléka.

Produkt

V začátcích podnikání jsou hlavním produktem čerstvé výrobky z kozího mléka. Největší význam pro prodej má kozí sýr, dále kysané výrobky a balené mléko. Všechny vyrobené produkty kladou důraz na co nejvyšší kvalitu a šetrný způsob výroby. Produkty mají jak primární funkci, která je spatřována v samotné konzumaci a uspokojení tak chuťových preferencí a dodání tělu zdraví prospěšných látek (bílkoviny, tuky, minerální látky – vápník, draslík, hořčík, fosfor a chlor, vitamíny – A, niacin, thiamin, riboflavin, kyselina pantothenová dle autora Stupky (2013)), tak vedlejší funkci. Mezi vedlejší funkce produktu lze řadit šetrné zemědělské obhospodařování podložené ekologickým certifikátem, podpora lokálního farmáře a důraz kladený na pohodu zvířat a jejich zdraví. Produkty jsou baleny do recyklovatelných obalů a důležitou součástí je nápadná etiketa s logem farmy, která upoutá pozornost zákazníka. Právě obaly a jejich design často rozhodují o nákupu. Z tohoto důvodu je plánovaný obal designově jednoduchý a barevný, aby se odlišil od ostatních. Velikost produktů je následovná: 150 g čerstvého kozího sýru, 0,5 l kefiru, 250 g jogurtu a 0,5 l mléka. Tato velikost je zvolená z důvodu nutné rychlé spotřeby po rozbalení produktu. Zvolená velikost zamezí případné zkažení produktu a usnadní konzumaci spotřebitele, který nebude muset otevřené produkty dlouho skladovat. U kozích sýrů se dále plánuje výroba sezónních příchutí. Všechny tyto aspekty definují nabízený produkt.

V případě diversifikace podnikatelské činnosti předpokládané po pátém roce podnikání, bude hlavním produktem ubytování. Vedlejší funkcí ubytování bude možnost zapojení hostů do chodu farmy, s čímž souvisí starání se o chovaná zvířata a absolvování

jednoduchého kurzu výroby sýrů. Je tedy v průběhu let nutné počítat se změnou marketingové strategie a se zacílením na jinou skupinou zákazníků, kterou se stanou především rodiny s dětmi.

Cena

Produkty se nachází z pohledu životního cyklu výrobku v zaváděcí fázi, která je spojována s uvedením produktu na trh a s nízkými objemy prodeje a tržeb. V ceně musí být reflektovány náklady na výrobu produktu, ale také konkurenční ceny kategoriicky stejných produktů, tedy čerstvého kozího sýru, kefiru, jogurtu a mléka. V začátcích podnikání je vhodnější stanovení ceny na základě konkurence, a to především z důvodu, že farma nabízí potraviny, které produkuje více konkurentů a spotřebitel by se tedy mohl v nákupu rozhodovat na základě ceny. Výhodou tohoto typu cenové tvorby je přiblížení se konkurenci v nabídkové ceně. Ke stanovení ceny dle konkurence jsou použity ceny některých hlavních konkurentů, kteří byli definováni v analýze vnějšího prostředí, a to Kozí farma Dvůr Ratibořice, Kozí farma Borotín, Farma Jakubka a Ekofarma KOFA.

Tabulka 11 Konkurenční ceny produktů z kozího mléka

Název farmy	Cena Kč/kg, Kč/l				
	Čerstvý sýr	Kefir	Jogurt	Mléko	Syrovátka
Biofarma DoRa	551,8	93,1	172,7	65	-
Kozí farma Borotín	390	99	-	40	15
Farma Jakubka	420	76	110	40	-
Ekofarma KOFA	320	60	160	30	15

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 11 jsou pro porovnání uvedeny konkurenční ceny stejných kategoriických výrobků. Cena za čerstvý sýr, na který se plánovaná farma chce jevíce zaměřit, se pohybuje v rozmezí 320 – 551,8 Kč/kg. U kefiru se cena pohybuje v rozmezí 60 – 99 Kč/l, u jogurtu 110 – 172 Kč/kg a mléka od 30 – 65 Kč/l. Čistou syrovátku prodává z vybraných konkurentů pouze Kozí farma Borotín a Ekofarma KOFA, která prodává 1 l za 15 Kč. U vybraných konkurentů je průměrná cena za čerstvý sýr 420 Kč/kg, kefir 82 Kč/l, jogurt 147 Kč/kg a za mléko 44 Kč/l. Po analýze cen konkurentů je nastavení cen plánované farmy následující: čerstvý sýr 340 Kč/kg, kefir 60 Kč/l, jogurt 140 Kč/kg, mléko 30 Kč/l a syrovátka za 10 Kč/l. Nízká cena syrovátky je úměrná poptávce.

Distribuce

Distribuce se bude opírat především o přímý prodej spotřebitelům, a to prodejem ze dvora. Prodej ze dvora představuje pro farmu nejjednodušší způsob odbytu, jelikož při něm není potřeba investovat čas do rozvozu. Farma se však nachází na odlehlém místě, a proto nelze spoléhat pouze na tento typ prodeje, jelikož nelze předpokládat, že by se pomocí tohoto způsobu prodeje prodaly všechny výrobky. Dalším způsob distribuce je aktivní účast na farmářských trzích, které jsou pořádány v přílehlých lokalitách, ale také v jiných velkých městech. Nedílnou součástí distribuce je prodej produktů v obchodu Meduňka se zdravou výživou v Prachaticích. Uvažovaným způsobem distribuce je možnost denních či týdenních závozů z farmy do spotřebitelských domácností, podobně jako funguje portál světbedýnek.cz. Tato distribuce by mohla fungovat v závislosti na rozvozových kapacitách v přílehlém okolí a Prachaticích. Lidé by si dovážené produkty objednávali přes internet a rozvoz by fungoval do druhého dne. Další variantou je přímé oslovení portálu světbedýnek.cz a navázání spolupráce. Celkové pokrytí však sází na uspokojení poptávky ve městě Prachatice a jeho okolí, tedy okruhu s přibližnou rozlohou 60 km². Farma bude usilovat o maximální prodej všech svých výrobků a neuvažuje výrobu do zásoby. Pro distribuci bude stačit využití jednoho automobilu.

Propagace

Propagace cílí především na aktivní využívání sociálních sítí, které v současné době představují hlavní komunikační nástroj pro firmy a pro budování image. Jedná se především o zřízení účtu na Facebooku a Instagramu. Obě tato média je potřeba aktivně využívat pro rozšíření image farmy a povědomí o kvalitách výrobků. Sociální sítě budou mít velký vliv také na plánovaný rozvoj agroturistiky. Oba kanály lze aktivně využívat na reklamu. Výhodou reklamy na sociálních sítích je především přesné zacílení na potenciální okruh zákazníků a zájmové skupiny. Finanční náročnost této propagace záleží na nastavení a lze ji provozovat již od 20 Kč na den. Mezi další podporu prodeje farmy patří plánované ochutnávky na farmářských trzích, dárky, které ve vybraném termínu budou součástí balení (například přívěsek na klíče s logem farmy, nebo plyšová hračka ve tvaru kozy s logem – především z důvodu upoutání pozornosti na budoucí agroturistickou činnost, která cílí na pobyt rodin s dětmi), či soutěže stimulující zakoupení většího množství výrobků (například soutěž o strávený den na farmě při zakoupení 5 a více výrobků, aj.). Dále je možné využít množstevní slevy při nákupu 5 a více výrobků (například sleva 10 % při nákupu 5

od začátku dubna do půlky června, aby případný výherce mohl navštívit farmu v letním prázdninovém období. Na přelom července a srpna je vhodné umístit množstevní slevy, jelikož se dá v tomto období očekávat nejvyšší doживost, a tudíž nejvyšší výrobní kapacitu. Inzerce je vhodné umístit do zpravodaje v březnu, což je začátek sezóny a dále na přelomu června a července, když lidé plánují volný čas o prázdninách.

Tabulka 13 Plánované výdaje na propagaci v začátcích podnikání

VÝDAJE NA PROPAGACI			
POLOŽKA	POČET	ČÁSTKA	CELKEM
Sociální síť Facebook vč. reklamy	6	500	3 000
Sociální síť Instagram vč. reklamy	4,5	500	2 250
Webové stránky - zřízení	1	7 500	7 500
Farmářské trhy	8	500	4 000
Dárky	800	10	8 000
Inzerce	2	1 500	3 000
Výroba papírových etiket	10 250	0,55	5 637,50
CELKEM			33 387,50 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 13 zobrazuje rozpočet nutných výdajů na propagaci v prvním roce podnikání. Mezi hlavní výdaje patří propagace pomocí reklamy na sociálních sítích Facebook a Instagram a předběžně se počítá s rozpočtem 500 Kč na měsíc/ 1 sociální síť. Založení jednoduchých webových stránek podniku vyjde jednorázově na 7 500 Kč. Účast na farmářských trzích, která je plánovaná minimálně 8x ročně průměrně vyjde na 500 Kč za stánek. Podnik dále rozdá 800 ks dárků v celkové hodnotě 12 000 Kč a bude usilovat o umístění inzerátu ve zpravodaji, na což má vymezený celkový rozpočet 3 000 Kč. Výroba papírových etiket v jedné z pražských tiskáren vyjde při celkové počtu 10 250 ks na necelých 6 000 Kč.

Mezi hlavní marketingové cíle farmy pro první provozní rok patří především:

- Získání 500 odběratelů na Facebooku a 200 odběratelů na Instagramu.
- Zvýšení prodeje o 20 % v období, kdy je aktivně využívána podpora prodeje.
- Získání zpětné vazby na sociální síti alespoň 15 %.
- Umístění produktů v prodejně v Prachaticích v prvním roce existence.

4.7 Finanční plán

Sestavený finanční plán slouží pro posouzení životaschopnosti podniku. Právní formou podnikání je zvolena FO (zemědělec). Předpokládaný obrat farmy v začátcích podnikání nepřesáhne 1 milion Kč a s ohledem na soběstačnost farmy bude cílem minimalizace vstupů od dodavatelů a zároveň maximalizace prodeje koncovému spotřebiteli. Finanční plán obsahuje nutné zahajovací výdaje podniku, příjmy z dotačních titulů, které byly definovány v teoretické části práce a dále provozní příjmy a výdaje.

4.7.1 Zahajovací výdaje podniku

Nutné výdaje spojené se založením podniku jsou rozděleny podle potřeb definovaných v dílčích plánech podnikatelského projektu, a tedy výdaje spojené se založením podniku, výrobním plánem a marketingovým plánem.

Výdaje plynoucí ze založení podniku

Výdaje související se vstupem do odvětví zahrnují nutné zápisy zemědělského podnikatele a ekologického zemědělce a zápisu ke kontrolní organizaci. Do této kategorie se řadí také prvotní kontroly provozu od Krajské veterinární správy, které obsahují rozbory mléka (90 Kč za 1 vzorek), rozbory krve zvířat (1000 Kč stádo), registrace provozovny (100 Kč). Po konzultaci s touto institucí by prvotní náklady neměly přesáhnout 3 000 Kč. Celkové zahajovací výdaje plynoucí ze založení podniku jsou i s nutnou rezervou 5 000 Kč.

Výdaje plynoucí z výrobního plánu

Výrobní plán zahrnuje kategorii chovu koz a zpracování mléka. S chovem koz jsou spojené výdaje na nákup stáda, vybudování chléva, zajištění krmiv a steliva nebo nutná veterinární péče. Pro nákup základního stáda je počítáno s cenou 3 000 Kč/ks u koz a 4 000 Kč/ks u kozla. Nákup bude probíhat u chovatelů dle aktuální nabídky. Není podmínkou, aby byla zvířata v době nákupu chovaná v ekologickém režimu, jelikož farma bude zařazena do přechodného období. Vybudování dřevěného chlévu bylo vyčísleno na 65 tis. Kč s ohledem na spotřebovaný materiál a vlastní práci. Pro stavbu chléva není nutné stavební povolení dle zákona č. 183/2006, o územním plánování a stavebním řádu. Nutné vybavení chléva – 2 skupinové napáječky, 2 krmné žlaby budou nakoupené od dodavatele Zemědělské potřeby M+S. Cena napáječky 890 Kč/ks (celkem 1 780 Kč), krmný žlab 754 Kč/ks (celkem 1 508 Kč). Jesle na seno budou vyrobeny vlastnoručně, cena s ohledem na materiál je 500 Kč/ks, potřeba 2 ks (celkem 1 000 Kč). Stelivo bude odebíráno

od přilehlých farem, cena od ZEFA Volary 1 500 Kč/balík (přibližná zahajovací spotřeba 3 balíky, cena celkem 4 500 Kč). Pro zajištění odpovídajících pastevních podmínek je nutný nákup pastevní napáječky v ceně 4 000 Kč od dodavatele ForstAgro. Cena materiálu na postavení pastevního přístřešku byla stanovena na 2 000 Kč, cena opocení pastvin byla odhadnuta na 10 000 Kč vč. elektrického ohradníku.

Do výdajů spojených se zpracováním mléka jsou zahrnuty především stavební úpravy mlékárny, která se bude nacházet v budově v její nerekonstruované části. Při velikosti mlékárny 18 m² byly ceny za rekonstrukci zedníkem stanoveny následovně – stavební materiál 50 000 Kč, 66 m² obkladů 27 720 Kč, elektroinstalace 5 000 Kč, vodoinstalace 7 500 Kč, dveře 3 500 Kč, práce 18 000 Kč. Pro odpovídající vybavení mlékárny je nutné nakoupit mobilní ekologické dojící zařízení s konvemi 24 000 Kč (Zemědělské potřeby M+S), pastér s kapacitou 50 l za 28 843 Kč (Driml), dále vakuová balička 8 000 Kč (bazar), nerezový dřez, police a odkapávací vana cena celkem 6 805 Kč (Zemědělské potřeby M+S), chladnička o objemu 368 l a ceně 11 850 Kč vč. teploměru (Euronics), germicidní lampa za 2 399 Kč (HiGarden) a obchodní váha za 1 190 Kč (Expondo). Mezi další výdaje patří nákup forem na sýr – celkem 50 ks v celkové hodnotě 630 Kč, nože za 300 Kč, sýrařská plachta v hodnotě 300 Kč, sýrařská harfa v hodnotě 895 Kč a pracovní oděvy za 1 000 Kč. Uvedené ceny jsou stanoveny na základě cen dodavatelů, pokud bude chtít farma ušetřit, může nakoupit vybavení z druhé ruky, například od farem, které končí se svojí činností nebo v bazaru. V rámci výrobního plánu je také počítáno s prvotním výdajem na nákup obalového materiálu. Celkové zahajovací výdaje plynoucí z výrobního plánu jsou 360 412 Kč.

Výdaje plynoucí z marketingového plánu

V této kategorii jsou vyčísleny výdaje spojené se založením a registrací webových stránek (celkem 7 500 Kč) a sociálních sítí (celkem 0 Kč) a dále výdaje spojené s polygrafickými službami – tisk etiket na produkty (celkem necelých 6 000 Kč). Celkové zahajovací výdaje plynoucí z marketingového plánu jsou 13 138 Kč.

Celkové zahajovací výdaje ze všech oblastí jsou vyčísleny na 378 550 Kč. Tyto výdaje budou financovány z vlastních finančních zdrojů podniku, které představují 500 000 Kč. Tabulkové vyjádření zahajovacích výdajů je uvedeno v příloze č. 5. Začátek podnikání, a tedy plánování všech peněžních příjmů a výdajů vychází z rozdělení podnikatelské činnosti na investiční a provozní. V investiční fázi, která je stanovená

na 1 rok, nedochází k žádné výrobě, s čímž souvisí nulové příjmy z tržeb, ale naopak dochází k zahajovacím výdajům a k výdajům spojených s obstaráním stáda. V investiční fázi dojde k rekonstrukcím a stavebním úpravám a k nákupu základního stáda, které zřejmě nebude v laktačním období, a tedy bude potřeba zajistit zabřeznutí a s tím spojené vytvoření výrobní základny pro další rok podnikání. Druhý a další rok podnikání je spojený s provozní fází, která představuje aktivní zpracování mléka s následným prodejem spotřebitelům a prodej koz, které nepatří do základního stáda. Do této fáze také patří propagační aktivity. S ohledem na povahu a velikost farmy je nutné podotknout, že jakékoliv náklady či výnosy se ihned projeví v peněžním vyjádření, tedy v příjmech a výdajích. Farma nebude realizovat odpisy ani financování pomocí cizích zdrojů. U zemědělského podnikatele je dále výhodou využití paušálních výdajů, které se stanovují jako 80 % z příjmů a maximálně představují 800 000 Kč. Díky paušálním výdajům upadá potřeba vykazování skutečných výdajů, ale zároveň si podnikatel nemůže uplatnit daňové slevy.

4.7.2 Roční výdaje související s provozem

Do výdajů, které přímo souvisí s podnikatelskou činností patří především výdaje na krmiva, steliva, energie, obalové materiály nebo propagační aktivity. V rámci finančního plánu jsou provozní výdaje rozčleněny do investičního období, ve kterém se odráží především péče o stádo a v dalších letech sem patří ty provozní výdaje, které přímo souvisí s provozní činností. Roční výdaje jsou vymezeny ve 4 letech a počítají s rostoucím počtem zvířat ve stádě, a to investiční rok 15 kusů, 2. rok 15 ks, 3. rok 18 ks a 4. rok 20 ks zvířat. Vzrůstající počet zvířat ve stádě se projeví v ročních výdajích, ale i příjmech.

Následující tabulka č. 14 vykazuje potřebné výdaje v jednotlivých letech podnikání. V roce 2018 podnik nebude realizovat příjmy z podnikatelské činnosti, z toho důvodu musí v tomto roce všechny výdaje hradit z prvotního vkladu vlastních zdrojů. V dalších letech podnikání budou výdaje hrazeny z podnikatelských příjmů. Mezi hlavní výdaje patří nákup krmiva, které se mění dle sezóny, ale průměrně je vyčísleno na 4 – 5 Kč/ks/den. Potřeba steliva je variabilní a celková spotřeba za rok se pohybuje okolo 7 – 8 tis. Kč. Veterinární péče zahrnuje především nutné odčervení 2x ročně (50 Kč vakcína) – cca 1 500 Kč/stádo/rok, dále již definované rozbory mléka a krve a možné ošetření v případě porodu nebo nemoci zvířete. Celková částka je orientační a ve výši 6 500 Kč na 16 ks zvířat za rok. V provozu bude využívána voda ze studně, která je pitná, výdaje na vodu jsou tedy kalkulovány s nulou. Obalový materiál představuje především fólii na balení sýrů, PET

lahve na mléko a kefir a skleničky na jogurt. V roce 2018 není třeba žádného obalového materiálu a pro rok 2019 byly obalové materiály nakoupeny v roce 2018 (vykázány v zahajovacích výdajích). V dalších letech je potřeba počítat s nárůstem výdajů na obalový materiál o 10 %, jelikož je plánované zvětšení základního stáda. Kalkulované množství a ceny za obalové materiály od velkododavatelů jsou – PET lahev s víčkem 2,5 Kč/ks (2 000 ks za 5 000 Kč), fólie na sýr 0,3 Kč/ks (7 500 ks za 1 875 Kč) a skleničky na jogurt 3 Kč/ks (1 000 ks za 3 000 Kč). Mezi další významné výdaje patří pohonné hmoty, které se primárně využívají pro rozvoz výrobků, popřípadě pro nákupy související s podnikáním (nákup surovin, úklidového materiálu, dovoz vzorků k rozboru). Plánovaná spotřeba v provozním období je přibližně 1 250 Kč za měsíc, při současné ceně benzínu 30,90 Kč za litr (CCS, únor 2018). Položka pojištění se týká nejnižšího možného pojištění zvířat, staveb a pozemků dle Pojišťovny Generali a její hodnota je 5 690 Kč za kalendářní rok. U daně z nemovitosti je počítána daň dle zákona č. 338/1992, o dani z nemovitosti, a představuje daň z pozemků a budovy. Položka energie je vypočítána na základě odhadu spotřebované energie a průměrné ceny. Odhadovaná spotřeba energie v době výroby (250 dní) 30 kWh/den a v době, kdy nedochází k výrobě (115 dní) 2 kWh/den. Výdaje za energii v roce 2018 při ceně 3,82 Kč/1kWh jsou odhadnuty na 3500 Kč. Zvyšování cen energií meziročně představuje zhruba 0,79 %. Tato inflace byla zahrnuta do výpočtu cen energií, a tedy v roce 2019 je počítáno s cenou 3,85 Kč/kWh, v roce 2020 s cenou 3,88 Kč/kWh a posledním sledovaném roce s cenou 3,91 Kč/kWh. Algoritmus výpočtu je cena x počet dní x spotřeba. Další položkou je vedení účetnictví, které není povinné. Z důvodu lepšího přehledu o možnostech rozvoje podniku byla zvolena varianta pro vedení účetnictví. Výdaje s tím spojené jsou 1 000 Kč za měsíc. Výdaje na marketingové aktivity jsou již definovány v marketingovém plánu. Poslední položka rezervy je započítána, kdyby došlo k mimořádným výdajům a nepředstavuje přesný výdaj, ale rozpočítává se procentuálně mezi všechny výdejní položky.

Tabulka 14 Plánované roční výdaje podniku v letech 2018, 2019, 2020 a 2021

ROČNÍ VÝDAJE SOUVISEJÍCÍ S PODNIKÁNÍM (Kč)				
POLOŽKA	2018	2019	2020	2021
Zahajovací výdaje	378 550	0	0	0
Krmivo	12 000	21 900	26 280	31 536
Stelivo	0	6 300	6 930	7 623
Veterinární péče, kontroly, rozborů	6 500	6 500	7 313	8 125
Voda	0	0	0	0
Obalový materiál	0	0	10 863	11 949
Suroviny na výrobu -syřidlo 10 l, sůl, aj.	0	5 200	5 200	5 200
Úklidový materiál	2 500	4 800	4 800	4 800
Pohonné hmoty	5 000	15 000	15 000	15 000
Pojištění	5 690	5 690	5 690	5 690
Daň z nemovitosti	2 300	2 300	2 300	2 300
Energie	3 500	29 761	29 992	30 224
Marketingové aktivity	0	20 250	25 888	25 888
Vedení účetnictví	3 000	12 000	12 000	12 000
Rezerva	10 000	10 000	10 000	10 000
CELKEM	429 040	139 701	162 255	170 335

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnikatel musí také počítat s placením záloh na zdravotní a sociální pojištění. V roce 2018 bude podnikatel zaměstnán, tudíž nemusí řešit problém s těmito zálohami. V dalších letech ale musí počítat s platbou, která odpovídá přinejmenším minimálním zálohám. Hodnota těchto záloh je v roce 2018 na sociální pojištění 2 189 Kč/měsíc a na zdravotní pojištění 2 024 Kč/měsíc. Celkové placené zálohy podnikatele za rok jsou 50 556 Kč. V dalších letech podnikání výši záloh stanoví Česká správa sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovna dle dosahovaných příjmů.

4.7.3 Zdroje z fondů EU

Farma při splnění všech požadavků může čerpat finanční zdroje z fondů EU. Stanovení výše těchto podpor je provedeno na základě podkladů, které jsou součástí teoretické části práce. Jelikož mají vyplácené dotace každoročně klesající charakter (průměrné snížení dotace o 3,9 % za rok), je o tento fakt ponížena výše dotace v následujících letech. Další úskalím je fungující dotační období 2014 – 2020, kdy pro rok 2021 byla výše sazeb podpor pouze odhadnutá. Při výpočtech je počítáno s celkovou rozlohou TTP, která je 2,2246 ha a s celkovou VDJ podniku 1,65 (2019), 1,95 (2020) a 2,15 (2021). Stanovené VDJ reflektuje již zmíněný početní růst základního stáda ve stejných letech a uvažované hmotnosti 50 kg koza a 75 kg kozel.

Tabulka 15 Výše dotační podpory v letech 2019, 2020 a 2021

DOTAČNÍ PODPORA			
POLOŽKA	2019	2020	2021
Jednotná platba na plochu	7 213,5	6 997,1	6 997,1
Greening	3 958,0	3 799,7	3 799,7
Platba pro mladé zemědělce	1 803,4	1 731,2	1 731,2
Dobrovolná podpora vázaná na produkci	5 390,1	6 115,4	6 742,6
Přechodné vnitrostátní podpory - zem. p.	340,1	326,5	326,5
Přechodné vnitrostátní podpory - kozy	79,9	90,6	99,9
Podpory LFA H3	5 169,3	5 169,3	5 169,3
Podpory ekologického zemědělství	2 144,9	2 144,9	2 119,4
CELKEM	26 099,3	26 374,8	26 985,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Farma může čerpat všechny základní platby, a to jednotnou platbu na plochu, greening a platbu na mladého zemědělce (podnikatel je starý 32 let). Dobrovolná podpora vázaná na produkci se týká podpory chovu koz a její předpokládaná výše je 3 266 Kč/VDJ. Podpora na LFA s horskou oblastí H3 se opírá o každoročně stejně vysokou částku, a to 91 EUR při stanoveném kurzu Ministerstva zemědělství pro rok 2018 25,535 CZK/EUR. Podpory ekologického zemědělství reflektují nutnost zapsání farmy do přechodného období na 2 roky. Provedená analýza dotačního čerpání má pouze orientační charakter.

4.7.4 Roční příjmy související s provozem

Roční příjmy farmy budou vycházet především z prodeje výrobků a živých zvířat. Vykázané příjmy respektují reálný výrobní plán, a tedy doживost 3,2 l/koza/den a každoroční zvyšování počtu chovaných koz (přehled vyráběného množství produktů a cen je uveden v příloze č. 6. Farma dále bude prodávat živé kozy na další chov a je počítáno s plodností 1 kůzle na zabřeznutí. Plán ročních příjmů je zpracován v optimistické, realistické a pesimistické variantě. Tyto varianty s sebou nesou procenta prodeje. U optimistické varianty s počítá se 100% prodejem, u realistické varianty s 90% prodejem a u pesimistické varianty se 70% prodejem. Procenta prodeje jsou nastavená vysoko, jelikož se jedná o malovýrobní charakter podnikání a prodej nedokáže pokrýt celou poptávku v cílové lokalitě. Na základě přílohy č. 6 jsou v tabulce č. 16 stanoveny následující příjmy.

Tabulka 16 Příjmy z výrobní činnosti (Kč)

OPTIMISTICKÁ VARIANTA			
POLOŽKA	2019	2020	2021
Prodej mléčných výrobků			
- čerstvý sýr	367 200	367 200	440 640
- jogurt	31 500	31 500	35 000
- kefír	22 500	22 500	28 200
- mléko	18 000	18 000	21 600
- syrovátka	5 000	5 000	6 000
Prodej koz	52 500	42 000	58 500
CELKEM	496 700	486 200	589 940
REALISTICKÁ VARIANTA			
Prodej mléčných výrobků			
- čerstvý sýr	330 480	330 480	396 576
- jogurt	28 350	28 350	31 500
- kefír	20 250	20 250	25 380
- mléko	16 200	16 200	19 440
- syrovátka	4 500	4 500	5 400
Prodej koz	47 250	37 800	52 650
CELKEM	447 030	437 580	530 946
PESIMISTICKÁ VARIANTA			
Prodej mléčných výrobků			
- čerstvý sýr	257 040	257 040	308 448
- jogurt	22 050	22 050	24 500
- kefír	15 750	15 750	19 740
- mléko	12 600	12 600	15 120
- syrovátka	3 500	3 500	4 200
Prodej koz	36 750	29 400	40 950
CELKEM	347 690	340 340	412 958

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.5 Výsledek hospodaření podniku

Výsledek hospodaření z provozní činnosti představuje v tomto případě rozdíl mezi příjmy a výdaji, které přímo souvisí s provozní činností. Do výsledku hospodaření nejsou započítány dotační podpory.

Tabulka 17 Výsledek hospodaření podniku (bez dotací, Kč)

OPTIMISTICKÁ VARIANTA				
POLOŽKA	2018	2019	2020	2021
Příjmy	0	496 700	486 200	589 940
Výdaje	429 040	139 701	162 255	170 335
Hospodářský výsledek	-429 040	357 000	323 945	419 605
REALISTICKÁ VARIANTA				
Příjmy	0	447 030	437 580	530 946
Výdaje	429 040	139 701	162 255	170 335
Hospodářský výsledek	-429 040	307 330	275 325	360 611
PESIMISTICKÁ VARIANTA				
Příjmy	0	347 690	340 340	412 958
Výdaje	429 040	139 701	162 255	170 335
Hospodářský výsledek	-429 040	207 990	178 085	242 623

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hospodářských výsledků je patrné, že podnik v provozní fázi realizuje vyšší příjmy než výdaje. Při zahnutí dotací by byl výsledek hospodaření ještě vyšší. Na druhou stranu je nutné počítat se zaplacením záloh na sociální a zdravotní pojištění a daně z příjmu. Pro následnou analýzu čisté současné hodnoty je používána reálný plán výroby a realistická varianta příjmů. Výpočty by probíhaly obdobně i dalších dvou variant.

4.7.6 Cash flow a finanční plánování

Pro lepší představu o finančním zdraví podniku, který realizuje příjmy definované v realistické variantě bylo sestaveno cash flow. V tomto případě cash flow zachycuje veškeré příjmy podniku, tedy včetně dotací. Do výdajů se zachycuje i daň z příjmu podnikatele. Daňový základ je zjednodušeně určený buď jako rozdíl mezi příjmy (bez dotací) a výdaji (do výdajů se nezapočítávají zálohy na sociální a zdravotní pojištění) nebo paušálními výdaji jako 80 % z příjmů. U obou variant je daňový základ zaokrouhlen na tisíce dolů. Dle provedených výpočtů daně z příjmu (příloha č. 7) je pro daňové přiznání výhodnější stanovení výdajů paušálně. Výsledná výše daně z příjmu je 13 350 Kč (2019),

13 050 Kč (2020) a 15 900 Kč (2021). Cash flow podniku pro optimistickou a pesimistickou variantu příjmu je vypracováno v příloze č. 8.

Z následující tabulky č. 18 je patrné, že Cash flow podniku, tedy saldo daného roku, je ve všech sledovaných obdobích kladné. Opět je nutné zdůraznit, že z výsledného cash flow je ještě nutné zaplatit výdaje na sociální a zdravotní pojištění zemědělce. Kumulované cash flow za sledované období je 1 051 386 Kč.

Tabulka 18 Cash flow podniku (Kč) – realistická varianta

ROK	2018	2019	2020	2021	CELKEM
Období	investiční	provozní			
PŘÍJMY					
Finanční zdroje					
- Vlastní zdroje	500 000	0	0	0	
- Cizí zdroje					
- Úvěr	0	0	0	0	
- Dotace	0	26 099	26 375	26 986	79 460
Tržby z prodeje	0	447 030	437 580	530 946	1 415 556
CELKEM	500 000	473 129	463 955	557 932	1 995 016
VÝDAJE					
Zahajovací výdaje	378 550	0	0	0	
Provozní výdaje	50 490	139 701	162 255	170 335	
Finanční výdaje					
- úroky	0	0	0	0	
Daň z příjmu zemědělský podnikatel	0	13 350	13 050	15 900	
CELKEM	429 040	153 051	175 305	186 235	943 629
CASH FLOW	70 961	320 079	288 650	371 697	1 051 386
KUMULOVANÉ CASH FLOW		391 039	679 689	1 051 386	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.7 Ekonomické zhodnocení projektu

Na začátek ekonomického zhodnocení projektu je nutné definování počáteční peněžní investice, která v tomto případě představuje 500 000 Kč. Pro efektivní zhodnocení projektu je nutné počítat pouze s příjmy z provozní činnosti, nikoliv s případnými dotacemi, které mnohdy nezajišťují jistý příjem a jsou závislé na vypsaných výzvách. V prvním kroku bude vypočítáno nové cash flow pro realistickou variantu bez cizích zdrojů (dotací) a bez investičního vkladu. V položce příjmy se tedy objeví pouze peněžní příjmy získané z projektu (tržby). V dalším kroku ekonomického zhodnocení je nutné vypočítání diskontní sazby, která vyjadřuje ušlý výnos z alternativní investice. Diskontní sazba reflektuje inflaci nebo získaný úrok při uložení investice do banky. Pro výpočty je stanovena diskontní sazby 5,5 % a skládá se z očekávané inflace ČNB 2,5 %, rizikové prémie 2 % a úroku 1 %. Diskontní sazba se využije na výpočet diskontovaného CF a na následné vypočítání čisté současné hodnoty.

Tabulka 19 Upravené cash flow pro ekonomické zhodnocení (Kč)

ROK	2018	2019	2020	2021	CELKEM
Období	investiční	provozní			
PŘÍJMY					
Tržby z prodeje	0	447 030	437 580	530 946	1 415 556
CELKEM	0	447 030	437 580	530 946	
VÝDAJE					
Zahajovací výdaje	378 550	0	0	0	
Provozní výdaje	50 490	139 701	162 255	170 335	
Daň z příjmu zemědělský podnikatel	0	13 350	13 050	15 900	
CELKEM	429 040	153 051	175 305	186 235	943 629
CASH FLOW	-429 040	293 980	262 275	344 711	471 927
KUMULOVANÉ CASH FLOW		-135 060	127 215	471 927	
DISKONTOVANÉ CF	-429 040	278 654	235 642	293 561	378 817
KUMULOVANÉ DISKONTOVANÉ CF		-150 386	85 256	378 817	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.7.1 Čistá současná hodnota

Výpočet ČSH je obdobný jako výpočet kumulovaného diskontovaného CF. Z tabulky č. 20 je patrné, že investice do projektu přinese za sledované období 378 817 Kč. Je tedy vhodné tuto investici přijmout, jelikož není záporná, přestože se jedná o sledování prvních tří let podnikání. (ČSH pro optimistickou a pesimistickou variantu je součástí přílohy č. 10)

Tabulka 20 Čistá současná hodnota při diskontní sazbě $i=5,5\%$

ROK	PŘÍJMY (Kč)	VÝDAJE (Kč)	CF	$(1+i)^{-n}$	ČSH
0		429 040			
1	447 030	153 051	293 980	0,947867	278 654
2	437 580	175 305	262 275	0,898452	235 642
3	530 946	186 235	344 711	0,851614	293 561
SUMA ČSH					807 856
ČSH					378 817 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.7.2 Vnitřní výnosové procento IRR

Pro další zhodnocení ekonomické efektivity projektu je využit výpočet vnitřního výnosového procenta. Pro výpočet záporné ČSH, která vstupuje do výpočtu IRR, byla použita vyšší diskontní sazba v hodnotě 15 % (reflektuje vyšší inflaci nebo lepší úrok na spořicí účet). Hodnota ČSH při diskontní sazbě 15 % je - 251 566 Kč. Za těchto podmínek je hodnota vnitřního výnosového procenta 11,2 %. Tato hodnota vyjadřuje roční výnos investice. Jelikož je hodnota IRR vyšší než hodnota diskontní sazby, je vhodné investici přijmout.

4.7.7.3 Index rentability PI

Index rentability slouží pro zhodnocení přijatelnosti investice. Za sledované časové období 3 roky je tento index roven hodnotě 0,75. Dle interpretací by tato investice měla být zamítnuta. Index rentability je však ovlivněn délkou sledovaného období, které je z pohledu investic velmi krátké. Pro představu byl alternativně vypočítán index rentability za deset let provozu a při konstantních příjmech a výdajích od roku 2021. Diskontní sazba zůstala stejná, a to 5,5 % (výpočet v příloze č. 9). V tomto případě vychází hodnota PI na 4,77 a je tedy hodnocena jako přijatelná – v přepočtu na současnou hodnotu generuje 1 Kč investice 4,77 Kč budoucích příjmů.

4.7.7.4 Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice je pro zakládající podnik velmi směrodatná a ukazuje, za jak dlouhé časové období se investice majiteli vrátí. Pro tyto účely je vypočtená prostá doba návratnosti a diskontovaná doba návratnosti za sledované období. Výpočet vychází z následující tabulky č. 21 a jsou vypočteny celkem 4 varianty návratnosti investice, a to návratnost investice z CF, návratnost investice z CF včetně započteného výdaje na zálohy

sociálního a zdravotního pojištění, návratnost investice z DCF a návratnost investice z DCF očištěného od výdaje na zálohy sociálního a zdravotního pojištění.

Tabulka 21 Výpočet prosté a diskontované doby návratnosti

Rok	Příjmy	Výdaje	CF	Zálohy soc. a zdravotní pojištění	Nové CF	DCF	Zálohy soc. a zdravotní pojištění	Nové DCF
1	447 030	153 051	293 979	50 556	243 423	278 654	50 556	228 098
2	437 580	175 305	262 275	50 556	211 719	235 642	50 556	185 086
3	530 946	186 235	344 711	50 556	294 155	293 561	50 556	243 005
Doba návratnosti			1,79		2,15	1,94		2,36

Zdroj: Vlastní zpracování

Prostá doba návratnosti je 1,79 let a 2,15 let při započtení výdajů na zálohy sociální a zdravotní pojištění.

Diskontovaná doba návratnosti je 1,94 let a 2,36 let při započtení výdajů na zálohy sociální a zdravotní pojištění.

Doba návratnosti pro optimistickou a pesimistickou variantu je vypočtena v příloze č. 11.

4.8 Výsledky a diskuse

4.8.1 Závěrečné výsledky ekonomického zhodnocení

Z provedeného ekonomického zhodnocení realistické varianty projektu je patrné, že projekt je životaschopný i bez dotačních titulů. V ekonomickém zhodnocení jsou jako příjmy vykazovány pouze příjmy z tržeb, z čehož vyplývá, že pokud by farma opravdu dosáhla na vybrané dotační tituly, její efektivnost by byla ještě o něco vyšší. Příjmy plynoucí z dotačních titulů mohou ročně dosahovat až 27 tisíc Kč. Diskontovaná doba návratnosti, která počítá se změnou hodnoty peněz v čase, je 1,79 let, respektive 1,94 let. Jedná se tedy o velmi krátké období, po kterém bude zemědělec dosahovat příjmy nad rámec investice. Je nutné zmínit, že provedené ekonomické zhodnocení investice počítá pouze s 90 % prodejem vyrobených produktů, pokud by byla výše prodejů vyšší, ekonomická efektivnost by byla také vyšší a naopak. V celku lze výsledky ekonomického zhodnocení považovat za pozitivní.

4.8.2 Nedostatky finanční analýzy

Finanční analýza je sestavená pro co nejlepší představu o předpokládaném hospodářském výsledku a CF podniku. Lze v ní však spatřovat různé nedostatky, které jsou spojené především ve stanovení výše některých příjmů a výdajů. Sledované období s ohledem na charakter podnikání je velmi krátké, a to 3 roky. Výše dotací je stanovena dle sazeb a snižena o průměrný meziroční pokles 4 %, skutečné příjmy z dotace mohou být jak vyšší, tak nižší, jelikož se jedná o velmi nepředvídatelnou položku (výše dotace je stanovena v tom roce, ve kterém je možné o ni žádat). Realistická varianta nebere v potaz výdaje spojené s nižším procentem prodeje. Je totiž pravděpodobné, že pokud bude prodej 90 %, tak 10 % produkce zůstane u farmáře, který bude mít výdaje spojené s výrobou a likvidací neprodaných kusů. Realistická a pesimistická varianta dále nereflektuje, jakým způsobem bude podnik nakládat s neprodanými kusy živých koz. Pokud by farmář zvířata neprodal, vrostla by mu velikost základního stáda, s čímž jsou spojené další výdaje na krmiva či veterinářská ošetření (neuvažuje se zabřeznutí neprodaných kusů, jelikož by zvyšovaly produkci mléka, respektive příjmy). Mezi další nedostatky patří fakt, že zahajovací výdaje jsou stanoveny na základě platných cen od dodavatelů. Je ale velmi pravděpodobné, že farma bude realizovat nákup zařízení z druhé ruky, čímž ušetří značné množství zahajovacích výdajů. O tuto hodnotu by se muselo navýšit CF. Dalším nedostatkem je stanovení porodnosti koz na 100 %, jelikož často je porodnost u koz až

190 %, je tedy pravděpodobné, že se narodí jedné samici kůzlata dvě. Tento fakt by zvyšoval počet prodejních kusů, a tedy případné příjmy. Také výsledná výše produkce se opírá o fixní hodnotu dojivosti – 3,2l/ks/den za laktační období 250 dní, což stanovuje výši příjmů v kalkulovaných variantách. Z výrobního plánu je však patrné, že dojivost může být jak vyšší, tak nižší a laktační období může být jak delší, tak kratší, což by opět ovlivnilo příjmy. Tyto nedostatky lze odstranit pomocí rozsáhlého variantního zpracování projektu.

4.8.3 Rizika spojená s projektem

Zakládáný podnik je orientovaný na živočišnou výrobu a následný prodej. Největší riziko je spatřováno v možných výkyvech objemu produkce, které jsou způsobené momentální výší mléčné užitkovosti koz. Dojivost může kolísat v rozmezí o 2,2 - 4,5 l/den, různá může být i délka laktačního období. Se živočišnou výrobou také souvisí riziko brakace některých kusů zvířat z důvodu nemoci, stáří či napadení šelmou nebo problémy spojené se zabřeznutím. Dalším rizikem je sezónnost produkce (220 – 280 dní), protože mimo sezónu nedochází k žádné produkci. Z tohoto důvodu nemůže podnik pružně reagovat na poptávku spotřebitelů, která je v průběhu roku konstantní. Spotřebitelé tak mohou tento výpadek kompenzovat nákupem substitutů. Proto jsou nutné výdaje na propagační aktivity, aby se farma udržela v očích zákazníka i mimo sezónu. Mezi další rizika patří změny v dotační politice, zvyšování cen vstupů, ztráta odběratele či zákazníka nebo zvýšení výdajů v investiční fázi projektu (například navýšení ceny rekonstrukce). Všechny tyto aspekty negativně ovlivňují podnikatelskou činnost.

4.9 Návrhy a doporučení

Mezi hlavní doporučení pro zakládaný podnik je orientace na další rozvoj podniku, a tedy na zvýšení produkce dle kapacitních možností nebo na diverzifikaci podnikatelské činnosti. Diverzifikaci zemědělského podniku je vhodné zaměřit na již zmíněné vybudování netradičního ubytovacího zařízení s možností zapojení hosta do chodu farmy, na produkci medu, chov slepic nebo na výrobu piva, a to vše zhruba 5 let po založení. Jednotlivé možnosti diverzifikace s sebou nesou značné výhody. Na vybudování ubytovacího zařízení a s tím spojený agroturistický rozvoj je možné čerpat finanční podporu z PRV. Při investici ve výši 200 000 – 10 mil. Kč je pro malé podniky tato podpora 45 % způsobilých výdajů. Plánování této investice je časově a byrokraticky náročné (stavební povolení, aj.). Naopak produkce medu není byrokraticky zatížená, pokud jeho produkce nepřesáhne 2 tuny za rok a pokud je prodán koncovému spotřebiteli nebo maloobchodní prodejny. Prodej vajíček je limitován 60 kusy za týden. U prodeje medu a vajíček lze aplikovat prodej ze dvora. Příjmy z jejich prodeje nemusí zemědělský podnikatel evidovat. Další možností je založení minipivovaru s výrobou speciálních piv. Tato diverzifikace je spojená s vyšší prvotní investicí a nezajišťuje vysokou poptávku, jelikož cena piv od maloproducentů je vysoká. Je však možné piva dodávat do specializovaných prodejen ve větších městech, kde je poptávka vyšší. Při rozvoji podniku je nutné počítat s vyšším výdaji na marketingové aktivity a s rozšířením skupiny cílových zákazníků, především o rodiny s dětmi. Při rozvoji podniku je na zvážení změna formy podnikání na společnost s ručením omezením, jelikož bude narůstat počet vstupů a nároky na lidský kapitál. Farma by musela přijmout zaměstnance a vyplácet mzdy. V souvislosti s lidským kapitálem je vhodné uvažovat o zaměstnání zdravotně znevýhodněných osob (OZP), kteří zvládnou zastat některé aktivity na farmě. Zaměstnání OZP se pozitivně projeví v základu daně pro výpočet daně z příjmu právnické osoby. Farma se takto může zapojit do tzv. sociálního zemědělství a podílet se na jeho rozvoji a mimo jiné může čerpat finanční podporu na zaměstnávání OZP. Farma také může cílit na poskytování teambuildingových aktivit, čímž bude vzrůstat interakce s dalšími podniky. Z tohoto důvodu by bylo vhodnější stát se (i s přihlédnutím na vzrůstající potřebu vstupů) plátcem DPH. Při realizaci rozvoje podnikání je také vhodné do výkazů uvádět odpisy majetku a zhodnotit možnosti financování z cizích zdrojů. K dalšímu zvážení je také možnost čerpání podpory pojištění a podpory úroků z PGRLF. Díky těmto podporám se zemědělskému podnikateli může vrátit část vynaložených nákladů na pojištění nebo cizí kapitál.

5 Závěr

Teoretická část práce předkládá všechny důležité informace, které se dále využívají ve vlastní analýze. Samotná vlastní analýza se zabývá vypracováním všech dílčích analýz, které podnikateli pomáhají se rozhodnout, zda je realizace daného projektu vhodná. Ze strategické analýzy mimo jiné vyplývá, že z pohledu trhu je spatřován nárůst prodeje ekologických a farmářských potravin a spotřebitelé se začínají více zajímat o kvalitu a původ potravin, což se pozitivně odráží na rostoucí poptávce. Tyto aspekty tedy nasvědčují, že vstup do odvětví je vhodný. Samotná proveditelnost je popsána ve výrobním plánu, který slouží pro identifikaci velikosti zakládané farmy v závislosti na rozloze vlastních pozemků a výrobních kapacit. Výrobní plán se zaměřuje na dodržování výrobních postupů a s tím související výrobu kvalitních potravin. Ať už je však kvalita vyráběných produktů jakákoliv, všechny příjmy podnikatele jsou závislé na marketingových aktivitách. Kvalitní marketing může přinést podnikateli vyšší příjmy, avšak jeho realizace je mnohdy velmi časově náročná a představuje významnou položku ve výdajích podnikatele. Z marketingového plánu vyplývá, že jednou z nejdůležitějších propagačních aktivit je účast na farmářských trzích, na kterých podnikatel může prodat většinu svých výrobků. Z finanční analýzy je zřejmé, že ekonomika malé ekologické farmy není tak úplně vázána na dotační tituly. Dotační tituly přináší farmě jen jeden z dalších příjmů. Zároveň však jejich čerpání s sebou nese velkou zátěž v podobě byrokracie, která je opět pro zemědělce časově náročná. Provedené ekonomické zhodnocení dokazuje, že je zakládaný podnik životaschopný ve všech zmíněných variantách, a to optimistické, realistické i pesimistické. Z ekonomického zhodnocení všech variant je zřejmé, že realizace daného projektu je za stávajících podmínek vhodná, přestože pro podnik existují jistá rizika. Diskontovaná doba návratnosti investice je 1,79 let, respektive 1,94 let, což lze hodnotit jedine kladně. Existuje také řada diversifikačních možností podniku, které mohou zvýšit jeho příjem. Například zaměření na agroturistiku nebo prodej medu může v budoucnu podniku přinést značný rozvoj a s tím spojený vyšší příjem.

Z provedených analýz je patrné, že realizace zvolené investice je vhodná, protože podnikatel má dostatečné množství vlastního kapitálu i dalších možností pro rozvoj podniku. Plánovaná farma je schopná zajistit příjem podnikatele a zároveň mu přinášet i jiné přidané hodnoty jako je péče o zvířata nebo pobyt na venkově. Podnikatel také svou činností vytvoří pozitivní externalitu v podobě ochrany životního prostředí nebo welfare.

6 Seznam použitých zdrojů

Akční plán ČR pro rozvoj ekologického zemědělství v letech 2016-2020: Czech action plan for development of organic farming 2016-2020. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2016.

ISBN 978-80-7434-193-9

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

DVORSKÝ, Jan a Jiří URBAN. *Základy ekologického zemědělství.* 2011. Brno: ÚKZÚZ, 2011. ISBN 978-80-7401-051-4

Ekologické zemědělství v České republice: ročenka 2015 Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky, 2015. ISBN 978-80-7434-250-9.

FANTOVÁ, Milena. *Chov koz.* 3. vyd. Praha: Ve spolupráci se Svazem chovatelů ovcí a koz v ČR vydalo nakl. Brázda, 2012. ISBN 978-80-209-0393-8

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky.* Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1942-6

HES, Aleš. *Obchodní nauka.* V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-2408-4

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

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby.* 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-119-2

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing.* Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management.* [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5

KRATINA, J. a KOL. *Zpráva o životním prostředí České republiky v roce 2015* [online]. Praha, 2015 [cit. 2017-09-23]. ISBN 978-80-87770-10-8. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/zpravy_o_stavu_zivotniho_prostredi_publicace

LUŽOVÁ, T., ŠUSTOVÁ, K., 2009: *Sortiment kozích sýrů, s. 7–9. Farmářská výroba sýrů a kysaných mléčných výrobků VI*. Sborník referátů ze semináře s mezinárodní účastí. Brno: MZLU v Brně, 2004, 68 s., ISBN 978-80-7375-300-9

Metodické pokyny pro ekologické zemědělství. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2013. ISBN 978-80-7434-131-1

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0

ŘÍMOVSKÁ, Pavla. *Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů: teoretické přístupy a praktické návody k aplikaci*. Vyd. 2. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-213-1828-1

STUPKA, Roman. *Chov zvířat*. 2. vyd. Praha: Powerprint, 2013. ISBN 978-80-87415-66-5

ŠARAPATKA, Bořivoj a Jiří URBAN. *Ekologické zemědělství v praxi*. Šumperk: PRO-BIO, 2006. ISBN 80-87080-00-9

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2015. ISBN 978-80-213-0922-7.

TRACY, Brian. *Jak úspěšně řídit firmu: turbostrategie*. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0175-4

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2

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

ZADRAŽIL, Pavel. *Provoz a hospodaření podniků se základy podnikání*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení, 2006. ISBN 80-213-1465-6.

7 Přílohy

Příloha 1 Žádost o zápis do evidence zemědělského podnikatele

Potvrzení přijetí č. jednací:

Žádost
o zápis do evidence zemědělského podnikatele
podle § 2f odst. 3 zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů

Údaje o osobě a podnikateli

Titul	Osobní jméno	Příjmení	Titul
Obchodní firma		ID dokladu	Identifikační číslo (<i>tylo-li přiděleno</i>)
Rodné číslo	Datum narození		Státní občanství
Místo trvalého pobytu v ČR	Název ulice	Číslo popisné	Číslo orientační
	Název obce	Název části obce	PSC
Bydliště mimo ČR	Název ulice	Číslo popisné	Číslo orientační
	Název obce	Název části obce	Stát
Adresa sídla	Název ulice	Číslo popisné	Číslo orientační
	Název obce	Název části obce	PSC

Údaje o organizační složce (vyplňuje zahraniční fyzická osoba, která ji zřizuje za účelem podnikání na území ČR)

Adresa umístění organizační složky	Název ulice	Číslo popisné	Číslo orientační	
	Název obce	Název části obce	PSC	
Vedoucí organizační složky	Titul	Osobní jméno	Příjmení	Titul
	Rodné číslo (<i>tylo-li přiděleno</i>)		Datum narození	Státní občanství
Místo trvalého pobytu v ČR	Název ulice	Číslo popisné	Číslo orientační	
	Název obce	Název části obce	PSC	

Příloha 2 Dojná a masná plemena koz

DOJNÁ PLEMENA KOZ:

DOJNÁ PLEMENA			
PLEMENO KOZ	ROZŠÍŘENÍ	POPIS	UŽITKOVOST
SÁNSKÁ	původ: švýcarský kanton Bern, použití pro zušlechťování dojných plemen	bílá, krátkosrstá, bezrohá, kozel váží 75-95 kg, koza 50 kg	nejlepší dojné plemeno, za laktační období odpovídá produkce dvacetinásobku tělesné hmotnosti
TOGGENBURSKÁ	Anglie, Kanada, USA	světle hnědá až šedá kozel váží 65 kg, koza 45 kg	za 227 dní laktace až 750 kg mléka, cca 3,3 kg mléka za den
KAMZIČNÍ	švýcarská horská koza	kozec 65 kg, koza 45 kg	za 274 dní laktace až 560-660 kg mléka, okolo 2 kg mléka za den
NĚMECKÁ STRAKATÁ UŠLECHTILÁ	Německo, Rakousko	kaštanově hnědá, kozel 60-90 kg, koza 40-60 kg	za 300 dní laktace 1000 kg mléka
BÍLÁ KRÁTKOSRSTÁ	Česká domácí plemena	váha kozel 70-90 kg, koza 50-70 kg	za laktační období 800-1000 kg mléka, plodnost 180-200 %, denní přírůstek v odchovu 180 - 200 g
HNĚDÁ KRÁTKOSRSTÁ	Česká domácí plemena	váha kozel 60-80 kg, koza 45-50 kg	za laktační období 800-900 kg mléka, plodnost 170-190 %
FRANCOUZSKÁ ALPSKÁ	Francie, USA, Kanada	srnčí zbarvení, plemenná kniha založena v roce 1930	-
MALTÉZSKÁ	Malta, Itálie, Tunis	bílá s černými odkazy, dlouhé uši	-
GRANADA	Španělsko	černé zbarvení, plemenná kniha založena v roce 1933	-
ANGLONÚBIJSKÁ	Anglie, Austrálie, Kanada	krátkosrsté plemeno, plemenná kniha založena 1890, kozel váží 100 kg, koza 60-80 kg	dojivost 5-6 kg mléka za den, také masná užitkovost
ZARAIBI	Egypt, Tunis, Alžírsko	tmavě hnědé až černé zbarvení, svislé uši	-
SÚDÁNSKONÚBIJSKÁ	Súdán	velký tělesný rámec, hmotnost okolo 50 kg	denní produkce 1,5-2 kg mléka
DAMASCUS	Sýrie, Irák, Libanon, Kypr, Izrael	váha kozel 60 kg, koza 55 kg, dlouhé svislé uši	denní produkce až 4 kg mléka
MALTSKÁ	Turecko	hmotnost okolo 40-45 kg	denní produkce 2 kg mléka
BEETAL	Indie	hmotnost 35-59 kg; zbarvení černé, hnědé s bílými skvrnami	laktace 187 dní, denní dojivost do 1 kg mléka
SIND DESI	Pákistán	hmotnost 23-27 kg, velký tělesný rámec, černé zbarvení	dojivost 0,9-1,8 kg mléka za den
GUAZHONG	Čína	hmotnost kozel 70-90 kg, koza 50-60 kg, bílé zbarvení	délka laktace 7-8 měsíců, dojivost 1,9 kg mléka za den

Masná plemena koz:

MASNÁ PLEMENA			
PLEMENO KOZ	ROZŠÍŘENÍ	POPIS	UŽITKOVOST
BÚRSKÁ	vyšlechtěna v jižní Africe z bantuské kozy	krátkosrstá, váha kozlů 700-100 kg, koza 60-75 kg, nejlepší kvalita masa	kombinovaná mléčná, masná, produkce kůže, dojivost 1,21,8 kg/den, denní přírůstek 200-220 g
NERA VERZASCA	Švýcarsko	černé zbarvení, hmotnost kozel 70-75 kg, koza 50-55 kg	kombinované plemeno, dojivost 2 kg mléka/den
WALLISERSKÁ ČERNOKRKÁ	Švýcarsko	živá hmotnost kozlů 65 kg, koz 45 kg	kombinovaný typ maso-mléko, dojivost 2,4 kg/den
SAHELSKÁ	Sahel (Afrika)	hmotnost 30 kg	masná, produkce kůží
KAMERUNSKÁ ZAKRSLÁ	západní Afrika	zakrslá koza, hmotnost 25 kg, odolnost proti parazitickým onemocněním mouchy tse-tse	masná
ZAKRSLÁ	Holansko	hmotnost kozlů 40 kg, kozy 25 kg	masná, kůže
ČERVENÁ SOKOTO	provincie Sokoto Nigérie	hmotnost 25 kg	kůže
JAMNAPARI	Indie	hmotnost 38-45 kg	masná, dojivost 1 kg/den
HAIMEN	Čína	hmotnost 20-25 kg, úzké uši, bílá srst	masná
BÍLÁ GUIZHOU	Čína	hmotnost 29 kg, bílá barva	masná
KATJANG	Malajsie, Indonésie	hmotnost 20-25 kg, černá barva	masná
KREOLSKÁ ZÁPADOINDICKÁ	ostrovy Karibiku	hmotnost 20-25 kg, černá barva	masná, dojivost nepřesáhne 300 g/den

Zdroj: FANTOVÁ, Milena. Chov koz. 3. vyd. Praha: Ve spolupráci se Svazem chovatelů ovcí a koz v ČR vydalo nakl. Brázda, 2012. ISBN 978-80-209-0393-8

Příloha 3 Seznam ekologických zemědělců v Jihočeském kraji

Obchodní jméno / Příjmení, jméno	Okres	Adresa	Ekochovy
Agro - Hochstaffl, s.r.o.	České Budějovice	Husova tř. 684/21, 370 05 Č. Budějovice	ovce, kozy, tuři
AGRO-OVIS spol. s r.o.	Jindřichův Hradec	Rožnov 1, 378 81 Český Rudolec	kozy, tuři
BAHENSKÝ LIBOR	Písek	Kollárova 1342, 397 01 Písek	ovce, kozy, tuři
BEMAGRO, a.s.	Český Krumlov	Malonty 101, 382 91 Malonty	drůbež, ovce, prasata, kozy, tuři
BESTREJKA ZDENĚK	Prachatice	Kralovice 14, 383 01 Nebahovy	koňovití, kozy, tuři
BUBLA JIŘÍ	Písek	Vesec 14, 399 01 Kovářov	koňovití, ovce, kozy, tuři
CEPÁK MILOŠ, Ing.	Jindřichův Hradec	Tušť 150, 378 06 Suchdol nad Lužnicí	kozy, ovce, tuři
Digital Media Systems s.r.o.	České Budějovice	Hranice 73, 374 01 Hranice	kozy
DIVIŠ MIROSLAV	Strakonice	Láz 17, 386 01 Radomyšl	ovce, kozy, tuři
DROBILOVÁ HOLCOVÁ JANA	Jindřichův Hradec	Malý Ratmírov 32, 377 01 Blažejov	koňovití, ovce, kozy
EBENHÖH MARTIN	Prachatice	Brusná 172, 384 11 Lhenice	koňovití, ovce, kozy, tuři
FAJMON TOMÁŠ, Ing.	Český Krumlov	Tichá 17, 382 41 Dolní Dvořiště	drůbež, ovce, kozy, tuři
Farma Kálal, z.s.	Písek	Jetětice 9, 398 48 Jetětice	koňovití, ovce, kozy
Farma Lamač s.r.o.	Tábor	Stará Vožice 13, 391 43 Mladá Vožice	kozy, tuři
František Dobrota s.r.o.	České Budějovice	Na staré cestě 294/6, 373 71 Rudolfov	kozy, tuři
FRNOCHOVÁ PETRA, Mgr.	Strakonice	Straňovice 1, 387 01 Malenice	kozy, ovce, tuři
GABRETA, spol. s r.o.	Prachatice	Koryto 1, 383 01 Zbytiny	ovce, kozy, tuři
HÁJEK PETR	Český Krumlov	Pohorská Ves 34, 382 83 Pohorská Ves	koňovití, kozy, ovce, tuři
HERAL VÁCLAV, Ing.	České Budějovice	Veveří 308, 373 33 Nové Hradý	koňovití, ovce, kozy, tuři
HRŇA ALEŠ	Prachatice	Krejčovice 55, 384 51 Volary	koňovití, kozy, ovce
JANIŠOVÁ ZUZANA	České Budějovice	Sedlce 81, 374 01 Svatý Jan nad Malší	koňovití, ovce, kozy
JANOUSEK JAN	Strakonice	Hoštice 79, 387 01 Hoštice	ovce, kozy, tuři
JIRKOVSKÝ VLADIMÍR	Prachatice	Žitná 5, 384 11 Hracholusky	koňovití, kozy, ovce, tuři
KOŇARIK MIROSLAV	Jindřichův Hradec	Chlum u Třeboně 114, 378 06	kozy, ovce, tuři
KOŽELUH JOSEF	Prachatice	Jelení 38, 384 51 Nová Pec	kozy, ovce
KYPET PAVEL, MVDr.	České Budějovice	Zahradní čtvrť 339, 373 33 Nové Hradý	koňovití, kozy, ovce, tuři
LANGOVÁ HANA	Jindřichův Hradec	Stoječín 21, 378 81 Český Rudolec	kozy
LANGOVÁ TEREZA	Jindřichův Hradec	Stoječín 21, 378 81 Český Rudolec	koňovití, kozy

LEV LUBOŠ	Prachatice	Miřetice 37, 384 86 Vacov	kozy, ovce
LIŠKOVÁ ANDREA	Strakonice	Úlehle 3, 387 01 Předslavice	koňovití, drůbež, kozy, tuři
LUDAČKA FRANTIŠEK	Prachatice	Bělečská Lhota 6, 383 01 Těšovice	koňovití, ovce, kozy, tuři
LUDAČKA JOSEF, Mgr.	Prachatice	Bělečská Lhota 6, 383 01 Těšovice	koňovití, ovce, kozy, tuři
MATĚJEK MIROSLAV	Prachatice	Horouty 2, 383 01 Husinec	ovce, kozy
MEISELOVÁ MONIKA	Jindřichův Hradec	Horní náměstí 532, 378 81 Slavonice	koňovití, kozy
MM Health Care s.r.o.	Jindřichův Hradec	Bednářeček 3, 378 42 Bednářeček	koňovití, ovce, kozy
NĚNIČKA JAROSLAV	Český Krumlov	Janova Ves 30, 382 41 Pohorská Ves	koňovití, ovce, kozy, tuři
NOVÁK DAVID	Tábor	Meziříčí 21, 391 31 Meziříčí	koňovití, kozy, tuři
NOVOTNÁ KATEŘINA	Prachatice	Jelemek 34, 383 01 Nebahovy	koňovití, kozy, tuři
NOVOTNÁ MARIE	Český Krumlov	Kaliště 2, 381 01 Bohdalovice	koňovití, ovce, kozy, tuři
NOVOTNÝ PAVEL	Písek	Č. Holase 1342, 399 01 Milevsko	ovce, kozy, tuři
OUŘEDNÍK MILOSLAV	České Budějovice	Plavnická 157, 373 81 Kamenný Újezd	kozy, ovce, tuři
PEJCHA PAVEL, Mgr.	Český Krumlov	Zahrádka 42, 382 41 Rožmitál na Šumavě	koňovití, drůbež, kozy, ovce
Přírodní park Soběnovská vrchovina s.r.o.	Český Krumlov	Smrhov 5, 382 41 Soběnov	kozy, ovce, tuři
SEBEROVÁ MARKÉTA	Strakonice	Nišovice 33, 387 01 Nišovice	ovce, kozy
SITTER s.r.o.	Český Krumlov	Valtrov 41, 384 51 Horní Planá	kozy, tuři
SOHORS spol. s r.o.	České Budějovice	Žár 70, 374 01 Žár	kozy, ovce, tuři
SVOBODA PAVEL, Ing.	Český Krumlov	Dolní Dvořiště 232, 382 72 Dolní Dvořiště	koňovití, kozy, ovce, tuři
ŠNOBROVÁ IVANA	Český Krumlov	Dolní Dvořiště 189, 382 72 Dolní Dvořiště	kozy, tuři
ŠPATNÝ JAKUB	Strakonice	Bílsko 25, 387 73 Bílsko	koňovití, kozy
ŠTĚPÁNEK PAVEL, Ing.	Prachatice	Slunečná 3, 384 51 Želnavá	drůbež, kozy, ovce, tuři
TOMEK ROSTISLAV	Český Krumlov	Stěžerov 2, 381 01 Hořice na Šumavě	kozy, tuři
TOMKOVÁ MICHAELA	Český Krumlov	Stěžerov 2, 381 01 Hořice na Šumavě	kozy, tuři
TOUŠKOVÁ JINDRA	Prachatice	Stögrova huť 206, 384 51 Volary	koňovití, kozy, tuři
UHLÍK VLADISLAV	Strakonice	Kraselov 21, 387 16 Kraselov	ovce, kozy
VEJVODOVÁ ANNA	Písek	Ohař 5, 398 04 Mirovice	koňovití, kozy, tuři
VENEROVÁ ANDREA	Jindřichův Hradec	Novosedly nad Nežárkou 133, 378 17	kozy
VWAGRO s.r.o.	Jindřichův Hradec	Tušť 140, 378 06 Suchdol nad Lužnicí	ovce, kozy, tuři
WINKLER DAVID	Jindřichův Hradec	Tušť 140, 378 06 Suchdol nad Lužnicí	kozy, ovce, tuři

Zdroj: Vlastní zpracování, zdroj dat: Registr ekologických zemědělců – Ministerstvo zemědělství

Příloha 4 Další výjimku udělované v EZ

Další výjimky jsou udělovány na následující skutečnosti:

- vazné ustájení skotu v malých zemědělských podnicích, v případě, že jedince není možné chovat ve skupině, nebo pokud se jedná o malého zemědělce,
- zásahy na zvířatech v případě, že je jedinec agresivní či zlepšili-li to jeho životní podmínky. Jedná se o odrohování, tlumení růstu rohů, kupírování ocásků u ovcí, kupírování ocásků a ořezávání zubů selat, ořezávání zobáků drůbeže,
- katastrofické události s cílem překonání škod způsobených přírodními podmínkami nebo lidským faktorem (požáry). Jedná se o výjimku dovolující využití produktů či zvířat konvenčního zemědělství pro zamezení ukončení činnosti ekologického zemědělce,
- nákup zvířat na ekologickou farmu v rámci tzv. přechodného období nebo z konvenčních chovů s následným zařazením do přechodného období se záměrem vytvoření nového stáda nebo obnovy stáda,
- souběžná živočišná produkce, v případě, že zemědělský podnik provádí výzkum rozdílů ekologického a konvenčního chovu,
- použití syntetických vitamínů A, D, E pro přežvýkavce, v případě optimalizace zdravotního stavu a užitkovosti přežvýkavců v EZ, povolení složek potravin zemědělského původu nezískaných z EZ, s cílem podpoření výroby biopotravin (MZe, 2013)

Příloha 5 Tabulkové vyjádření zahajovacích výdajů podniku

ZAHAJOVACÍ VÝDAJE PODNIKU (Kč)			
POLOŽKA	POČET	ČÁSTKA	CELKEM
PLYNOUCÍ ZE VSTUPU DO ODVĚTVÍ			
Zápis zemědělského podnikatele	1	1 000	1 000
Zápis ekologického zemědělce	1	1 000	1 000
Prvozápis s.r.o. do OR	1	0	0
Notářský zápis o právním jednáním	1	0	0
Prvotní laboratorní testy, povolení KVS	1	3 000	3 000
CELKEM			5 000
PLYNOUCÍ Z VÝROBNÍHO PLÁNU			
CHOV KOZ			
Koza hnědá krátkostrhá	15	3 000	45 000
Plemenný kozel hnědý krátkostrstý	1	4 000	4 000
Dřevobetonový chlév	1	65 000	65 000
Vybavení stáje			
- napáječka	2	890	1 780
- jesle na seno dřevěné	2	500	1 000
- krmný žlab 2 m	2	754	1 508
Stelivo	3	1 500	4 500
Pastevní napáječka	1	4 000	4 000
Pastevní přístřešek	2	1 000	2 000
Oplocení pastvin	1	10 000	10 000
ZPRACOVÁNÍ MLÉKA			
Stavební úprava mlékárny			
- stavební materiál	1	50 000	50 000
- obklady	66	420	27 720
- elektroinstalace	1	5 000	5 000
- vodoinstalace	1	7 500	7 500
- odvětrávání	1	7 500	7 500
- dveře	1	3 500	3 500
- práce	1	18 000	18 000
Vybavení mlékárny			
- mobilní dojíací zařízení s konvemi	1	24 000	24 000
- pastér s míchadlem a teploměrem 50 l	1	28 843	28 843
- vakuová balíčka	1	8 000	8 000
- nerezový dřez	1	1 470	1 470
- nerezový regálový systém	1	4 735	4 735
- sýrařský pracovní stůl	1	3 555	3 555
- odkapávací vana	1	600	600
- dřevěný lis na sýr	1	2 000	2 000
- chladnička 368 l	1	11 850	11 850
- váha	1	562	562
- forma na sýr	50	12,6	630
- sýrařská harfa	1	895	895
- nože	2	150	300
- germicidní lampa	1	2 399	2 399
- obchodní váha	1	1 190	1 190
- pracovní oděvy	2	500	1 000
- sýrařská plachta	1	500	500
OBALOVÝ MATERIÁL			
Folie na sýr	7500	0,3	1 875
PET láhev + víčka	2000	2,5	5 000
Skleničky na jogurt	1000	3,0	3 000
CELKEM			360 412
PLYNOUCÍ Z MARKETINGOVÉHO PLÁNU			
Sociální sítě Facebook vč. reklamy	1	0	0
Sociální sítě Instagram vč. reklamy	1	0	0
Webové stránky - zřízení	1	7 500	7 500
Výroba papírových etiket	10250	0,6	5 637,5
CELKEM			13 138
VÝDAJE CELKEM			378 550

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 6 Reálný objem výroby a ceny prodávaných produktů

PŘEDPOKLÁDANÁ VELIKOST STÁDA, DOJIVOST, POČET KŮZLAT A REÁLNÝ OBJEM VÝROBY			
POLOŽKA	2019	2020	2021
Velikost stáda (ks)	15	18	20
Dojivost (ks)	15	15	18
Dojivost (l)	3	3	3
Produkce mléka (l)	12 000	12 000	14 400
Počet kůzlat (ks)	15	12	13
Zpracování produktů (kg, l)			
- čerstvý sýr	1 080	1 080	1 296
- jogurt	225	225	250
- kefír	375	375	470
- mléko	600	600	720
- syrovátka	500	500	600
Ceny (Kč/kg, Kč/l)			
- čerstvý sýr	340	340	340
- jogurt	140	140	140
- kefír	60	60	60
- mléko	30	30	30
- syrovátka	10	10	10
- živá koza	3 500	3 500	4 500

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 7 Výpočet daně z příjmu, FO zemědělec

POUŽITÍ PAUŠÁLNÍCH VÝDAJŮ - REALISTICKÁ VARIANTA (Kč)			
Příjmy	447 030	437 580	530 946
Paušální výdaje (80 %)	357 624	350 064	424 757
Daňový základ	89 000	87 000	106 000
Daň z příjmu	13 350	13 050	15 900
POUŽITÍ REÁLNÝCH VÝDAJŮ - REALISTICKÁ VARIANTA (Kč)			
Příjmy	447 030	437 580	530 946
Výdaje	139 701	162 255	170 335
Daňový základ	307 000	275 000	360 000
Daň z příjmu	46 050	41 250	54 000
Sleva na poplatníka	24 840	24 840	24 840
Daňová povinnost	21 210	16 410	29 160

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8 Výpočet CF pro optimistickou a pesimistickou variantu příjmu

Optimistická varianta příjmu

ROK	2018	2019	2020	2021	CELKEM
Období	investiční	provozní			
PŘÍJMY					
Finanční zdroje					
- Vlastní zdroje	500 000	0	0	0	
- Cizí zdroje					
- Úvěr	0	0	0	0	
- Dotace	0	26 099	26 375	26 986	79 460
Tržby z prodeje	0	496 700	486 200	589 940	1 572 840
CELKEM	500 000	522 799	512 575	616 926	2 152 300
VÝDAJE					
Zahajovací výdaje	378 550	0	0	0	
Provozní výdaje	50 490	139 701	162 255	170 335	
Finanční výdaje					
- úroky	0	0	0	0	
Daň z příjmu zemědělský podnikatel	0	13 350	13 050	15 900	
CELKEM	429 040	153 051	175 305	186 235	943 629
CASH FLOW	70 961	369 749	337 270	430 691	
KUMULOVANÉ CASH FLOW		440 709	777 979	1 208 670	1 208 670

Zdroj: Vlastní zpracování

Pesimistická varianta příjmu

ROK	2018	2019	2020	2021	CELKEM
Období	investiční	provozní			
PŘÍJMY					
Finanční zdroje					
- Vlastní zdroje	500 000	0	0	0	
- Cizí zdroje					
- Úvěr	0	0	0	0	
- Dotace	0	26 099	26 375	26 986	
Tržby z prodeje	0	347 690	340 340	412 958	1 100 988
CELKEM	500 000	373 789	366 715	439 944	1 680 448
VÝDAJE					
Zahajovací výdaje	378 550	0	0	0	
Provozní výdaje	50 490	139 701	162 255	170 335	
Finanční výdaje					
- úroky	0	0	0	0	
Daň z příjmu zemědělský podnikatel	0	13 350	13 050	15 900	
CELKEM	429 040	153 051	175 305	186 235	943 629
CASH FLOW	70 961	220 739	191 410	253 709	
KUMULOVANÉ CASH FLOW		291 699	483 109	736 818	736 818

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 9 Výpočet indexu rentability pro roky 1 – 10, realistická varianta

ROK	PŘÍJMY	VÝDAJE	CF	(1+D)-n	ČSH	i = 0,055
0		429 040				
1	447 030	153 051	293 980	0,9478673	278 654	
2	437 580	175 305	262 275	0,89845242	235 642	
3	530 946	186 235	344 711	0,85161366	293 561	
4	530 946	186 235	344 711	0,80721674	278 257	
5	530 946	186 235	344 711	0,76513435	263 751	
6	530 946	186 235	344 711	0,72524583	250 001	
7	530 946	186 235	344 711	0,68743681	236 967	
8	530 946	186 235	344 711	0,65159887	224 614	
9	530 946	186 235	344 711	0,61762926	212 904	
10	530 946	186 235	344 711	0,58543058	201 805	
SUMA ČSH					2 476 154	
ČSH					2 047 114	
PI					4,7713885	

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 10 Upravené CF pro ekonomické zhodnocení optimistické a pesimistické varianty, jejich ČSH

Optimistická varianta

ROK	2018	2019	2020	2021	CELKEM
Období	investiční	provozní			
PŘÍJMY					
Tržby z prodeje	0	496 700	486 200	589 940	1 572 840
CELKEM	0	496 700	486 200	589 940	
VÝDAJE					
Zahajovací výdaje	378 550	0	0	0	
Provozní výdaje	50 490	139 701	162 255	170 335	
Daň z příjmu	0	13 350	13 050	15 900	
CELKEM	429 040	153 051	175 305	186 235	943 629
CASH FLOW	-429 040	343 650	310 895	403 705	629 211
KUMULOVANÉ CASH FLOW		-85 390	225 505	629 211	
DISCONTOVANÉ CF, ČSH	-429 040	325 734	279 324	343 801	519 820

Zdroj: Vlastní zpracování

Pesimistická varianta

PŘÍJMY					
Tržby z prodeje	0	347 690	340 340	412 958	1 100 988
CELKEM	0	347 690	340 340	412 958	
VÝDAJE					
Zahajovací výdaje	378 550	0	0	0	
Provozní výdaje	50 490	139 701	162 255	170 335	
Daň z příjmu	0	13 350	13 050	15 900	
CELKEM	429 040	153 051	175 305	186 235	943 629
CASH FLOW	-429 040	194 640	165 035	226 723	157 359
KUMULOVANÉ CASH FLOW		-234 400	-69 365	157 359	
DISKONTOVANÉ CF, ČSH	-429 040	184 492	148 276	193 081	96 810

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 11 Výpočet doby návratnosti u optimistické a pesimistické varianty

Optimistická varianta

Rok	PŘÍJMY	VÝDAJE	CF	Zálohy soc. a zdrovní pojištění	Nové CF	DCF	Zálohy soc. a zdrovní pojištění	Nové DCF
1	496 700	153 051	343 650	50 556	293 094	325 734	50 556	275 178
2	486 200	175 305	310 895	50 556	260 339	279 324	50 556	228 768
3	589 940	186 235	403 705	50 556	353 149	343 801	50 556	293 245
Doba návratnosti			1,50		1,79	1,62		1,98

Zdroj: Vlastní zpracování

Pesimistická varianta

ROK	PŘÍJMY	VÝDAJE	CF	Zálohy soc. a zdrovní pojištění	Nové CF	DCF	Zálohy soc. a zdrovní pojištění	Nové DCF
1	347 690	153 051	194 640	50 556	144 084	184 492	50 556	133 936
2	340 340	175 305	165 035	50 556	114 479	148 276	50 556	97 720
3	412 958	186 235	226 723	50 556	176 167	193 081	50 556	142 525
Doba návratnosti			2,62		3 a více	2,33		3 a více

Zdroj: Vlastní zpracování