

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Podnikatelský projekt

lic. Marek Sikora

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marek Sikora

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Podnikatelský projekt

Název anglicky

Business plan

Cíle práce

Cílem diplomové práce je identifikovat podnikatelskou příležitost a vytvořit podnikatelský projekt.

Metodika

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

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Ekonomické analýzy, investice, konkurence, marketingový mix, podnikatelský projekt, podnikání, výzkum trhu.

Doporučené zdroje informací

- BLACKWELL, E. Podnikatelský plán. Praha: Readers International, 1993. ISBN 80-901454-1-8.
- FOTR, Jiří. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. 1. vyd. Praha: Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.
- FOTR, J., SOUČEK, I. Investiční rozhodování a řízení projektů : jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Podniková ekonomika. 5. dopl. vyd. Praha: Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 ZS – PEF (únor 2020)

Vedoucí práce

Ing. Jan Huml

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 20. 11. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janu Humlovi za odborné vedení práce, za poskytnuté rady během zpracování práce a za trpělivost.

Podnikatelský projekt

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá sestavením podnikatelského projektu pro sýrárnu navazující na již realizovaný chov mléčného plemene ovcí lacaune. Cílem bylo posoudit reálnost vzniku a dlouhodobého provozování sýrárny a návratnost vloženého vstupního kapitálu, a to včetně cizích zdrojů.

Vlastní zpracování podnikatelského projektu zahrnuje analýzy konkurence, vnějšího prostředí, smíšenou SWOT analýzu a dotazníkové šetření.

Identifikovaná konkurence na trhu v rámci lokalizace sýrárny v Moravskoslezském kraji je vzhledem k malému počtu přímých konkurentů malá. Z analýzy PESTE vyplynulo, že nejvýznamnějším rizikovým faktorem projektu může být legislativa. V rámci SWOT analýzy byly identifikovány významné silné stránky projektu, kterými jsou chov vlastního stáda, vlastnictví zázemí a techniky a také skutečnost, že sýr je produktem s vysokou marží a umožňuje zhodnocení mléčné suroviny produkované vlastním stádem. Dotazníkové šetření potvrdilo dostatečnou ochotu zákazníků nakupovat ovčí sýry, a to i za vyšší cenu.

Z hodnocení konkurenčního prostředí a poptávky po produktech z ovčího mléka a z výše uvedených analýz vyplynulo, že navrženou koncepci ovčína se sýrárnou lze realizovat. S tím, že hlavními prodejními kanály budou na počátku projektu „prodej ze dvora“ a vlastní prodejny.

Finanční plán projektu byl zpracován ve dvou variantách, jak v pesimistické, tak optimistické. Vychází z porovnání výdajů a příjmů, a to při stanovení ceny hlavního produktu – ovčího sýra. Cena vychází z poznatků o ceně produktu z pohledu spotřebitele. Z vyhodnocení obou variant finančního plánu vyplynula ekonomická rentabilita projektu.

Klíčová slova: podnikatelský projekt, analýza trhu, marketing, ovčí sýr, ovce lacaune

Business plan

Abstract

The aim of this diploma theses is to project the establishment of long-term operation of the dairy factory resulting from the existing resources of lacaune sheep, expertise of the breeding process and the advantage of noncompetitive location. The evaluation of this business project includes analysis of return on investment, local market competition, SWOT analysis, questionnaire survey and externals factors such as economic and political policies of the state.

The location of these dairy factory is in Moravian-Silesian Region of the Czech Republic. This region is secluded and hence why it has great potential to develop business prospects due to small number of direct competitors.

The strengths of this project as for the SWOT analysis is as follows: ownership of the lacaune sheep, high expertise in breeding technology, the owner ship of the facilities and equipment, the high profit ration of the milk products and the questionnaire survey confirmed a high customer demand. The PESTE analysis showed that the most significant risk factor for the project may be local legislation.

The evaluation of the competitive environment and the demand for sheep's milk products and the above analysis showed that the proposed concept of a sheepfold with a cheese factory can be implemented. With the fact that the main sales channels at the beginning of the project will be "sales from the yard" and own stores.

The financial plan of the project was prepared in two variants, both pessimistic and optimistic. It is based on a comparison of costs and revenues, when determining the price of the main product - sheep cheese. The selling price is based on the knowledge of customer willing to pay for the products. The evaluation of both variants of the financial plan showed the economic feasibility of this project.

Keywords: business project, market analysis, marketing, sheep cheese, lacaune sheep

Obsah

Business plan	7
1 Cíl práce a metodika	13
1.1 Cíl práce	13
1.2 Metodika.....	13
2 Teoretická východiska	15
2.1 Podnikatelský projekt a plán	15
2.1.1 Titulní strana, obsah a úvod	16
2.1.2 Exekutivní souhrn	16
2.1.3 Charakteristika podniku a jeho cílů	17
2.1.4 Popis podnikatelské příležitosti	17
2.1.5 Analýza trhu a konkurence	18
2.1.6 Vnější analýza.....	21
2.1.7 Interní analýza.....	26
2.1.8 Analýza SWOT.....	27
2.1.9 Marketingový mix.....	30
2.1.10 Výroba.....	32
2.1.11 Finanční plán.....	33
2.1.12 Rizika a předpoklady úspěšnosti projektu	34
2.1.13 Přílohy.....	34
2.2 Chov ovcí	34
2.2.1 Povinnosti chovatele	34
2.2.2 Havarijní plán.....	37
2.2.3 Evidence o krmivech doplňkových látkách a premixech	38
2.2.4 Evidence zvířat.....	38
2.2.5 Standardy v chovu ovcí.....	39
2.2.6 Minimální požadavky na ustájení	40
2.2.7 Plemeno ovcí.....	41
2.2.8 Výživa a krmení.....	42
2.3 Výroba sýrů	46
2.3.3 Vznik mlékárny/sýrárny.....	50
3 Vlastní zpracování	52
3. 1 Podnikatelský projekt.....	52
Místo realizace projektu, obchodní jméno, sídlo	52

3.2 Charakteristika	53
3.3 Cíle projektu po dobu 5 let	54
Dílčí cíle:	55
3.4 Podnikatelská příležitost	55
3.5 Analýza trhu.....	56
3.5.1 Světový vývoj výroby sýrů.....	56
3.5.2 Chov ovcí	58
3.5.3 Analýza PESTE.....	60
3.6 Analýza konkurentů.....	65
Přímí konkurenti:.....	65
Nepřímí konkurenti:	65
3.7 Analýza SWOT projektu	68
3.8 Marketingový mix.....	76
3.9 Výroba	79
3.10 Finanční plán.....	81
3.11 Zhodnocení rizik projektu.....	93
Závěr.....	93
Seznam použitých zdrojů.....	96
Bibliografické zdroje.....	96
Elektronické zdroje.....	99
Přílohy.....	103
Příloha 1 Navržená mlékárna - půdorys	104
Příloha 2 Vyhláška 128 ze dne 30.dubna 2009.....	105
Příloha 3 Vyhláška 289 ze dne 14. listopadu 2007.....	106
Příloha 4 Ovce plemene lacaune.....	109
Příloha 5 Značka regionální potraviny.....	110
Příloha 6 Dotazníková šetření o spotřebě a znalosti ovčích sýrů mezi obyvateli.....	111
Příloha 7 Dotazník	121
Seznam obrázků	
Obrázek 1 Porterův model 5 konkurenčních sil.....	22
Obrázek 2 Matice SWOT.....	28
Obrázek 3 Faktory ovlivňující požadavky na výživu a krmení dojných ovcí.....	43
Obrázek 4 Mapa Hřčavy	52

Obrázek 5 Vývoj světové výroby sýrů	57
Obrázek 6 Vývoj spotřeby sýrů v ČR.....	57
Obrázek 7 Přerozdělení finančních prostředků (v %).....	81

Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklad SWOT analýzy	28
Tabulka 2 Příklad SWOT analýzy	29
Tabulka 3 Příklad SWOT analýzy	30
Tabulka 4 Požadavky na ustájení v m ² /ks.....	40
Tabulka 5 Rozměry technologických prvků v chovu ovcí (v mm)	41
Tabulka 6 Složení ovčího mléka v závislosti na plemeni.....	47
Tabulka 7 Vlastní kapitál společnosti.....	54
Tabulka 8 Spotřeba mléka a mléčných výrobků (kg/rok)	56
Tabulka 9 Vývoj struktury plemen ovcí podle užitkového zaměření v období 1990-2018	59
Tabulka 10 Stav ovcí a koz v České republice v kusech.....	59
Tabulka 11 Počty ovcí a jejich produkce mléka, sýrů a cena sýrů Kč/kg	60
Tabulka 12 Ceny jehnat a ovcí ve třídě A (Kč/kg ž.hm.).....	60
Tabulka 13 Analýza přímé konkurence, výrobky zpracovatelů	65
Tabulka 14 Turistický ruch v oblasti Těšínské Slezska.....	70
Tabulka 15 Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení podle krajů	71
Tabulka 16 SWOT analýza: Silné a slabé stránky.....	74
Tabulka 17 SWOT analýza: Příležitosti a hrozby	75
Tabulka 18 Základní stanovení ceny	76
Tabulka 19 Výdaje na vybavení mlékárny	80
Tabulka 20 Výdaje na propagaci, reklamu a marketingové výdaje, administrativu, školení.....	82
Tabulka 21 Výdaje na rekonstrukci a vybavení mlékárny	83
Tabulka 22 Optimistická varianta příjmů v prvním roce.....	84
Tabulka 23 Pesimistická varianta příjmů v prvním roce	84
Tabulka 24 Výdaje na provoz farmy (ovčín, sýrárna) v prvním roce	85
Tabulka 25 Pesimistický odhad Cash Flow v prvním roce	86
Tabulka 26 Optimistický odhad Cash Flow v prvním roce.....	86
Tabulka 27 Pesimistický odhad Cash Flow v druhém roce.....	86
Tabulka 28 Optimistický odhad Cash Flow v druhém roce	87
Tabulka 29 Stav základního stáda v průběhu 6 let	87
Tabulka 30 Optimistická varianta příjmů v šestém roce	88
Tabulka 31 Pesimistická varianta příjmů v šestém roce.....	88

Tabulka 32 Výdaje na provoz farmy (ovčín, sýrárna) v šestém roce.....	89
Tabulka 33 Příjmy v pesimistické variantě v horizontu 6 let.....	90
Tabulka 34 Příjmy v optimistické variantě v horizontu 6 let.....	91

Seznam grafů

Graf 1 Tržní podíl prodeje BIO produktů	63
Graf 2 Příjmy v horizontu 6 let (pesimistická varianta).....	90
Graf 3 Příjmy v horizontu 6 let (optimistická varianta).....	91
Graf 4 Příjmy a výdaje pro horizont šesti let, pesimistická varianta	92
Graf 5 Příjmy a výdaje pro horizont šesti let, optimistická varianta.....	92
Graf 6 Dotazování podle krajů a jejich věku	112
Graf 7 Dotazování dle pohlaví a věku.....	113
Graf 8 Kraje dle měsíčního příjmu dotazovaných	113
Graf 9 Dotazování dle věku a jejich příjmů.....	114
Graf 10 Jakému druhu sýru dle tvrdosti dávají dotazovaní přednost.....	114
Graf 11 Nakupují dotazovaní ovčí sýr?	115
Graf 12 Jaký druh ovčího sýru kupují dotazovaní nejčastěji?	115
Graf 13 Kde ovčí sýr nejčastěji dotazovaní nakupují?.....	116
Graf 14 Výběr místa nákupu ovčího sýra dle příjmu dotazovaných.....	116
Graf 15 Cena versus kvalita	117
Graf 16 Kolik by byli dotazovaní ochotni zaplatit za kvalitní ovčí sýr?	117
Graf 17 Důvody nákupu ovčího sýru u dotazovaných.....	118
Graf 18 Jak často nakupují dotazovaní ovčí sýr?.....	118
Graf 19 Dotazovaní dle odpovědí, zda kupují sýr i pro své blízké a děti	119
Graf 20 Proč někteří dotazovaní ovčí sýr nekupují?.....	119

Úvod

Chov ovcí je v současnosti jedna z priorit českého zemědělství z důvodu udržování krajiny v horských a podhorských oblastech. Dále pak kvůli efektivnímu využití produkce trvalých travních porostů. Dokladem je fakt, že „Z Programu rozvoje venkova ČR na období 2014–2020 mohou chovatelé ovcí a koz čerpat dotace na investice do výstavby i rekonstrukce zemědělských staveb, pořízení potřebných technologií i pořízení mobilních strojů. Tyto podpory je možné čerpat zejména z operace 4.1.1 Investice do zemědělských podniků a 6.1.1 Zahájení činnosti mladých zemědělců.“ (Josrová, 2018)

Chov ovcí zahrnuje rozmanité množství produktů. Hlavní produkt v ČR je chutné a kvalitní maso. V současnosti po tomto produktu převažuje poptávka nad nabídkou. Dále se k lidské výživě využívá ovčí mléko, které se zpracovává na sýry výrazné chuti. Kromě využití v potravinářství jsou dalšími produkty chovu ovcí vlna, kůže a kožešiny.

Ovce mají kromě užitku pro svého chovatele také význam pro údržbu krajiny a krajínotvorbu, jež je významná pro celou společnost. (Ondruch, 2003)

Autor projektu je zkušeným chovatelem ovcí, vlastní 100hlavé stádo bahnic lacaune a obhospodařuje cca 40 ha polí a luk. Této skutečnosti se rozhodl využít a rozšířit své podnikání o zpracování ovčího mléka vybudováním sýrárny. Tento podnikatelský projekt by mu měl pomoci v rozhodování, zda se jedná o dobrý krok, či nikoli. V první části je rozebrána teorie přípravy takového projektu, ve druhé (vlastním zpracováním) pak rentabilita a udržitelnost jeho záměru.

1 Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Cílem práce je vytvořit návrh podnikatelského projektu pro zpracování mléka, a to konkrétně pro vybudování provozu k výrobě sýra (dále také sýrárna).

Sýrárna bude zaměřena na zpracování mléka z vlastních zdrojů (vlastní chov ovcí lacaune). Podnikatelský projekt má odpovědět na řadu zásadních otázek, které nutně plynou z úvah o návratnosti vložených finančních prostředků, o stavu tržního prostředí, o trendech poptávky po předpokládané produkci sýrárny. Výstupem těchto úvah má být dostatek informací pro stanovení reálnosti dlouhodobého provozování sýrárny - na základě posouzení její rentability a návratnosti vloženého vstupního kapitálu, a to včetně cizích zdrojů – bankovních úvěrů.

1.2 Metodika

Za účelem dosažení hlavního cíle práce jsou zpracována teoretická východiska, která se týkají problematiky podnikatelských projektů a dále také hlavního zamýšleného předmětu podnikání, tedy chovu ovcí a zpracování mléka, zejména do podoby sýrů, pro které by bylo v budoucnu reálné pokusit se získat status BIO produkce v souladu s požadavky Zákona 242/2000 Sb. o ekologickém zemědělství.

Komparací dostupné odborné literatury, která se zabývá teorií sestavování a marketingovými souvislostmi podnikatelského projektu (dále také plánu) byla určena struktura podnikatelského plánu. Tam, kde nebylo beze zbytku vhodné uplatnit nástroje podnikové praxe průmyslových podniků, práce využila dalších dostupných zdrojů, které se týkají praxe zemědělských podniků. Například informací Agrární komory ČR nebo Státního zemědělského intervenčního fondu.

Pro sestavení podnikatelského projektu byly dále identifikovány vhodné typy analýz daného záměru vzniku sýrárny. Zejména jde o analýzu PESTE, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu.

Následuje část zabývající se teoreticky chovem ovcí lacaune. V ní je rozebrána problematika chovu ovcí se zaměřením na chov mléčného typu. Jsou popsány podmínky chovu, vlastnosti plemene a jeho výhody. V navazující kapitole se hlavní pozornost

zaměřuje na výrobu a druhy ovčích sýrů, kde bylo čerpáno mimo jiné z oficiálních dokumentů Evropské unie, která definuje specifické národní produkty.

Na základě teoretických východisek byl dále zpracován vlastní podnikatelský projekt sýrárny. Ten vychází z vlastnictví stáda ovcí lacaune a navrhuje navazující produkci mléka a sýrů. Záměr je posuzován s ohledem na dostupná statistická data a fakta o chovu ovcí z odborných publikací.

Ve vlastním zpracování podnikatelského projektu je pak velká pozornost věnována dříve teoreticky popsaným analýzám - analýze PESTE, Porterově modelu a SWOT analýze. Externí data byla čerpána zejména ze situačních a výhledových zpráv Ministerstva zemědělství ČR, ze statistik Českého statistického úřadu, Věstníku Evropské unie a z podkladů Českomoravské společnosti chovatelů, a. s. a jejích akcionářů (jako je například Svaz chovatelů ovcí a koz z.s.).

Pro zmapování konkurentů byli ve veřejných zdrojích, jakými jsou obchodní a živnostenský rejstřík, zjišťováni chovatelé ovcí v lokalitě Jablunkovsko v okrese Frýdek – Místek v Moravskoslezském kraji, u velkých výrobců mléka a sýrů pak byly mapovány veřejně dostupné zdroje, jakými jsou webové stránky jednotlivých společností a zpravodajská média.

Potenciál poptávky po produktech sýrárny byl popsán na základě dotazníkového šetření a sledována byla i data o návštěvnosti turistické oblasti Těšínské Slezsko, kde je podnikatelský projekt situován. Identifikováno bylo i to, že návštěvnost lokality má vliv na úspěch projektu. V marketingovém mixu pak byla na základě výstupů dotazníkového šetření i vlastních zkušeností zvolena metoda přímé distribuce „ze dvora“ a prostřednictvím vlastních prodejen, dále doplněná prodejem v menších kamenných obchodech. Cena byla stanovena jako základní, nákladová, ovšem s ohledem na očekávání spotřebitelů.

Pro podnikatelský projekt byl následně zpracován finanční plán s ohledem na výdaje a budoucí příjmy a ziskovost podnikatelského záměru. Vhodnost a forma zpracování finančního plánu byla konzultována s bankou, a to konkrétně s pobočkou ČSOB. V rámci plánu byl zvolen variantní přístup – optimistická a pesimistická varianta vývoje. Všechny poznatky byly shrnuty do závěru práce.

2 Teoretická východiska

2.1 Podnikatelský projekt a plán

Podnikatelský projekt je vždy výrazem vůle a volby. Vůlí se rozumí, jak svobodné rozhodnutí, tak postoj podnikatele. Volba oboru a předmětu podnikání je směsí názorů, postojů, znalostí a dovedností podnikatele. To vše se ve výsledku promítá do komplexního podnikatelského projektu, který je pak strategickým dokumentem s kvantifikovanými cíli i prostředky k jejich dosažení. Podnikatelský projekt je podmínkou realizace záměru a realistického fungování podniku. Vymezuje jeho rozvoj jako celku, ale i jednotlivých částí (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007). Může být zároveň taktickým plánem činnosti podniku a také prostředkem pro získání kapitálu – rozlišujeme tedy externí úlohu a interní úlohu podnikatelského plánu (Synek a kol., 2006).

V případě podnikatelského projektu sýrárný tak, jak je dále zpracován v této práci, lze prohlásit, že se stírají nuance mezi pojmy „projekt“ a „plán“, a z tohoto důvodu tedy budou tyto pojmy dále v této práci užívány jako synonyma (Fotr, Souček, 2011, Veber, 2007).

Interně složí podnikatelský projekt, resp. podnikatelský plán ke správnému nastavení parametrů podniku, k detailnímu naplánování činností a koordinaci aktivit.

Vůči okolí má projekt či plán deklarovat, jak je vhodné/nevhodné investovat do daného oboru podnikání a do daného podniku. Pokud podnik uvažuje o získání dodatečného kapitálu, bude plán klíčovým sdělením pro investory. Stejně tak plní obdobou roli v komunikaci s bankami, pokud podnik bude usilovat o bankovní úvěry, leasingy, apod.

Z výše uvedených důvodů jsou nezbytnou součástí projektu analytické části, které mají mimo jiné poukázat na reálnost zhodnocení investice a výši zisku.

Ačkoli není možné, vzhledem k variabilitě oborů a příležitostí, striktně definovat, co má podnikatelský projekt obsahovat, jeho součástí by měly být minimálně:

- popis podnikatelského záměru,
- analytická a ekonomická data,
- přílohy doplňující výše zmíněné.

2.1.1 Titulní strana, obsah a úvod

„Úvod“ podnikatelského projektu by měl obsahovat logo, značku, jméno firmy, účel podnikání, jméno nebo jména zakladatelů, datum vzniku a velmi stručné seznámení se společností, například nápad, který vedl k započetí příběhu tohoto podnikatelského záměru, myšlenka vizionáře. Název a logo společnosti je samo o sobě reklamou a bude ji provázet během jejího života.

„Titulní strana“ identifikuje firmu. Měla by obsahovat:

- Název společnosti
- Sídlo společnosti
- Jméno podnikatele
- Kontakt (telefonní číslo, e-mail, web)
- Popis společnosti
- Povaha podnikání
- Způsob financování a jeho struktura

(Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Dále mohou být na titulní straně uvedena i jména klíčových představitelů společnosti.

V „Obsahu“ jsou uvedeny názvy kapitol a jejich podkapitol včetně čísla stránky, na které se daná kapitola nachází.

(Srpková a kol. 2011).

2.1.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn je většinou zpracováván až po sestavení celého podnikatelského plánu. Exekutivní souhrn je zpracován na několika stránkách a jeho úkolem je zaujmout potencionální investory. Souhrn musí být stručný, výstižný, srozumitelný tak, aby zaujal čtenáře. Na jeho základě se investoři rozhodují, zda pro ně má cenu pokračovat v nastudování podnikatelského plánu.

V této kapitole se objevují základní charakteristiky plánu a celé organizace. Jsou zde uvedeny významné události v historii organizace, její poslání a cíle, charakteristika produktů a služeb a finanční situace.

Dále zde lze uvést charakteristiku klíčových osobností organizace (především z pohledu manažerských dovedností a zkušeností), strategii organizace, uvedení způsobů, jak dosáhnout stanovených cílů, popis fungování trhů a distribučních cest, které hodlá organizace využít. *(Srpová a kol., 2007)*

2.1.3 Charakteristika podniku a jeho cílů

Základní popis – charakteristika - podniku zahrnuje vize, strategické cíle, poslání, případný popis historie. Ten je vnímán nejen jako historický přehled rozhodujících událostí v případě dlouho fungujících organizací, ale také jako popis toho, co vedlo ke vzniku podniku, tedy i podnikatelského projektu, dále jsou zachyceny rozhodující činnosti, vlastnické vztahy (i vztahy mezi osobami ovládajícími a ovládanými - u rozsáhlejších korporací), způsob financování a dosahované hospodářské výsledky.

Samozřejmostí jsou informace o produkci, její certifikaci, komoditách vstupujících do výrobního procesu atd. Součástí této charakteristiky je určení fáze, ve které se produkty nacházejí, jaká je jejich životnost, jací jsou její uživatelé, specifikovat výhody ze strany konkurence, způsoby distribuce a marketing. *(Fotr, Souček, 2011)*

Strategické cíle podniku, jeho vize a poslání by měly být realistické a tvrzení, která obsahují, by měla být postavena na realistické strategii. Ta musí obsahovat, jak deklarované cíle dosáhnout, resp. co konkrétně povede k jejich dosažení.

2.1.4 Popis podnikatelské příležitosti

Popisem podnikatelské příležitosti se myslí popis toho co, jak a pro koho lze s úspěchem vyrábět. Tedy popis produkce, jejích vlastností, benefitů pro zákazníky, souvisejících služeb. U zcela nových produktů by měl být srozumitelně uveden také účel, k jakému bude výrobek sloužit. U všech produktů pak uvádíme konkurenční výhodu, odlišnost od konkurence, porovnání s produkcí okolní přímé a nepřímé konkurence. Zvažujeme také poměr cena/výkon produktu, očekávání trhu a motivaci, která by mohla vést ke spotřebitelské preferenci právě našeho produktu. Míra popisnosti a odbornosti se může lišit. Jiná bude v případě nově vyvinutého produktu a s tím související podnikatelské

příležitosti, jiná u obecně známého typu výrobku, který se bude lišit od jiných například designem, složením, vlastnostmi apod., ale o to detailnější bude zmapování konkurence a potenciálních zákazníků. (*Businessinfo.cz, 2012*)

2.1.5 Analýza trhu a konkurence

Pro vytvoření relevantního podnikatelského projektu by mělo vedení společnosti zpracovat jak externí, tak i interní analýzu.

Externí část analytické práce, tedy externí analýza, by měla být zaměřena na makrookolí i mikrookolí podniku. Analýzu mikrookolí lze přitom rozčlenit dále na analýzu odvětví a analýzu konkurence. U interní analýzy jde o rozpoznání zdrojů a možností, tedy o to, aby podnik uměl pojmenovat svá specifika podstatná pro úspěch podnikatelského projektu.

Informace pro externí analýzu se snaží zpracovatel získat z co možná nejvíce relevantních zdrojů, jako jsou například odborné časopisy, Český statistický úřad, informační deníky a zpravodajství, obchodní a průmyslové komory, případně i na internetu. Mezi další zdroje informací se pak může zařadit i dotazníkové šetření mezi potenciálními zákazníky a odborníky pohybujícími se v daném odvětví, mystery shopping u konkurence, případně účast na veletrzích a konferencích. (*Veber, 2007*)

Potřebné údaje mohou být získávány pomocí tzv. desk research, neboli analýzy sekundárních dat, kdy jsou data brána z již existujících informačních zdrojů, které čerpají z různých statistik nebo zpráv. Tato data mají převážně kvantitativní charakter. Pokud by chtěla podnik mít i kvalitativní data, musí se k nim propracovat díky tzv. field research, čili terénnímu šetření. V tomto případě nám napomáhají k informacím testy, pozorování aj., které mají nekvantitativní charakter. (*Fotr, Souček, 2005*)

Externí analýza bývá někdy zúžena na analýzu trhu. Zpracovatel v tomto případě zkoumá:

- Cílový trh podniku, včetně jeho struktury – jde o to definovat trh samotný i vše, co s ním souvisí. Může zde být zařazena například šíře sortimentu, jeho kvalita, design. Dále pak také prodejní služby či záruční podmínky. Další částí trhu je pak cenová úroveň produktů, včetně rabatů neboli srážek či slev z prodejní ceny výrobků a služby. U cenové úrovně se pak zkoumají i podmínky placení. Jako další část se uvádí i podpora prodeje, hlavně možnost reklamy a veřejné mínění o produktu či službě. S tím souvisí i možnost distribučních kanálů, které může

podnik použít pro uvedení produktu na trh. Management podniku by si taky měl definovat charakteristiku producentů na trhu, ale i zákazníků. (Fotr, Souček, 2005)

- Analýza zákazníků - u analýzy zákazníků by si mělo vedení podniku položit otázky: „Co, kdy, kde, kdo, jak a proč?“. Neboli: „Co zákazníci nakupují na daném trhu. Kdy to nakupují. Kde se reálně uskuteční nákup? Jak zákazník nakupuje? Kdo je kupující, případně kdo rozhoduje o nákupu? Proč vlastně zákazník zboží, nebo službu kupuje?“. Smyslem těchto otázek je hluboké pochopení chování zákazníků. Tyto informace slouží firmě právě k tomu, aby svůj produkt, případně službu mohla přesně „ušít na míru“ cílové skupině zákazníků a díky tomu pak může firma získat konkurenční výhodu. (Fotr, Souček, 2005)
- Definice segmentů trhů - Fotr a Souček (2005) doporučují segmentovat trh na základě odlišného nákupního chování zákazníků. Segmentaci trhu je možno provést na základě rozdílných faktorů - uvedena například kritéria národnosti, případně regionu, kde zákazníci žijí. Dále pak zda žijí v urbanistickém, či venkovském prostředí. Dalším faktorem je pak sociálně-demografické kritérium, jako je věk, pohlaví, případně vzdělání. Sociálně-demografická kritéria mohou být však stanovena i pro podniky – pak jde o jejich velikost, odvětví, ve kterém provozují svou činnost aj. Posledním kritériem jsou pak kritéria psychologická. (Fotr, Souček, 2005)
- Analýza tržní konkurence – snaha o zmapování veškeré konkurence, ať už přímé, nepřímé, či budoucí. Dále se pak zaměřujeme i na možnost nových substitučních výrobků a služeb. Pokud chce mít podnik na trhu úspěch a maximalizovat svoji tržní hodnotu musí specifikovat, kteří konkurenti jsou pro ně nejrelevantnější v jednotlivých segmentech trhu, znát cíle konkurentů, jejich silné a slabé stránky. Vedení firmy by se mělo snažit o neustálé porovnávání s konkurencí a zároveň se učit jak z jejich chyb, tak z jejich silných stránek. Neméně důležitý je odhad, jak se konkurence zachová při určitých krocích firmy. (Fotr, Souček, 2005)
- Analýza distribučních kanálů - který z distribučních kanálů bude nejvhodnější pro doručení zboží ke koncovému uživateli. Mezi tyto kanály patří velkoobchod B2B

(Business-to-Business), maloobchod B2C (Business-to-Consumer), případně přímá distribuce zákazníkům. Je velice důležité zhodnotit, který kanál, případně kombinaci distribučních kanálů zvolit a porovnat jejich výhody a nevýhody. (Fotr, Souček, 2005)

- Analýza oborů – přiřazení do oboru podle charakteru konkrétního projektu a posouzení, ve které části životního cyklu je ten který obor. Tak je vedení podniku schopné odhadnout budoucí vývoj daného trhu, eventuálně i to, jak velký tržní podíl může podnik získat. Mimo to je důležitá analýza intenzity konkurence. Zde jsou zkoumány především bariéry vstupu na tento trh, síla substitučních výrobků a služeb, případně síla dodavatelů a odběratelů. Všechny tyto prvky významně ovlivňují cenu výrobků a služeb a s tím spjatou ziskovost v konkrétním oboru. (Fotr, Souček, 2005)
- Budoucí vývoj poptávky - co možná nejdetailnější odhad celkového objemu trhu a zároveň odhad tržního potenciálu, snaha předpovědět vývoj trhu a jeho celkový objem. Tyto prognózy vychází z jak z kvalitativních, tak kvantitativních zdrojů informací, které byly zpracovány v předchozích fázích analyzování. Je ovšem nesmírně důležité, aby člověk, případně skupina, která tento výzkum provádí, měla hluboké pochopení a znalosti konkrétního oboru. Tento výzkum by totiž mohl pro firmu potenciálně nebezpečný, pokud by nenastala její očekávání, z důvodu špatné interpretace a nepochopení trhu samotného. Pomocí odhadu dosažitelného podílu na trhu a jeho vývoje, může podnik předpovídat, kolik produkce lze prodat. Tyto informace jsou základním kamenem pro vytvoření výrobního plánu pro podnikatelský záměr. Prognóza by měla být i časově daná, ať už jde o projekt krátkodobé povahy do 5 let, projekt střednědobý 5-10 let, či dlouhodobého charakteru, tedy nad 10 let. (Fotr, Souček, 2005)

V této práci je pozornost soustředěna na širší pojetí externí analýzy – zejména PESTE a Porterův model 5 konkurenčních sil.

2.1.6 Vnější analýza

Vnější neboli externí analýza se zabývá vlivy faktorů z širokého okolí firmy. Jde o těžko ovlivnitelné faktory a považujeme je za neměnné. Podstatné je rozpoznat působení těchto vlivů a změn na náš podnik a přizpůsobit jim tak strategii podniku. Mezi vnějšími vlivy, ze kterých se dají získat relevantní informace, je např. charakteristika budoucího trhu, nákupní chování zákazníků a konkurence.

2.1.6.1 Analýza makroprostředí

Pro zhodnocení vlivů působících z vnějšího prostředí pomáhá analýza PESTE a Porterův model konkurenčních sil. Hodnota marketingových výzkumů závisí na hodnotě vstupních informací, které získáme danými analytickými nástroji.

PESTE analýza

Analýzou PESTE ověřujeme faktory, které mohou mít vliv na chod firmy (podnikání). Cílem této metody je zajištění všech podstatných příležitostí a hrozeb v makrookolí firmy (podnikání). Mezi ně patří politické a legislativní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory. (*Matusikova a kol., 2017*)

- **Politické a legislativní faktory** – zabývají se daňovou politikou, antimonopolními zákony, zákonnou ochranou životního prostředí, ochranou spotřebitele, stabilitou vlády, pracovním právem, regulací v oblasti zahraničního obchodu, požadavky Evropské komise.
- **Ekonomické faktory** – zabývají se trendy vývoje HDP, hospodářskými cykly, devizovými kurzy, daňovým zatížením, makroekonomickými ukazateli, průměrnou mzdou, státní podporou, úrokovými sazbami, inflací, nezaměstnaností.
- **Sociální faktory** – zabývají se úrovní vzdělanosti, demografickým vývojem populace, vývojem životní úrovně a životního stylu.
- **Technologické faktory** – zabývají se novými trendy ve výzkumu a vývoji, rychlostí technologických změn, patenty apod.
- **Ekologické faktory** – místní, národní a globální problematika životního prostředí, v jejímž rámci se sledují vlivy na životní prostředí, v posledních letech také klimatické

efekty, dále sem spadají zákony upravující nakládání s odpady, energetické hospodářství, tzv. ekologickou stopu apod.

Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model pěti tržních sil (5 F)

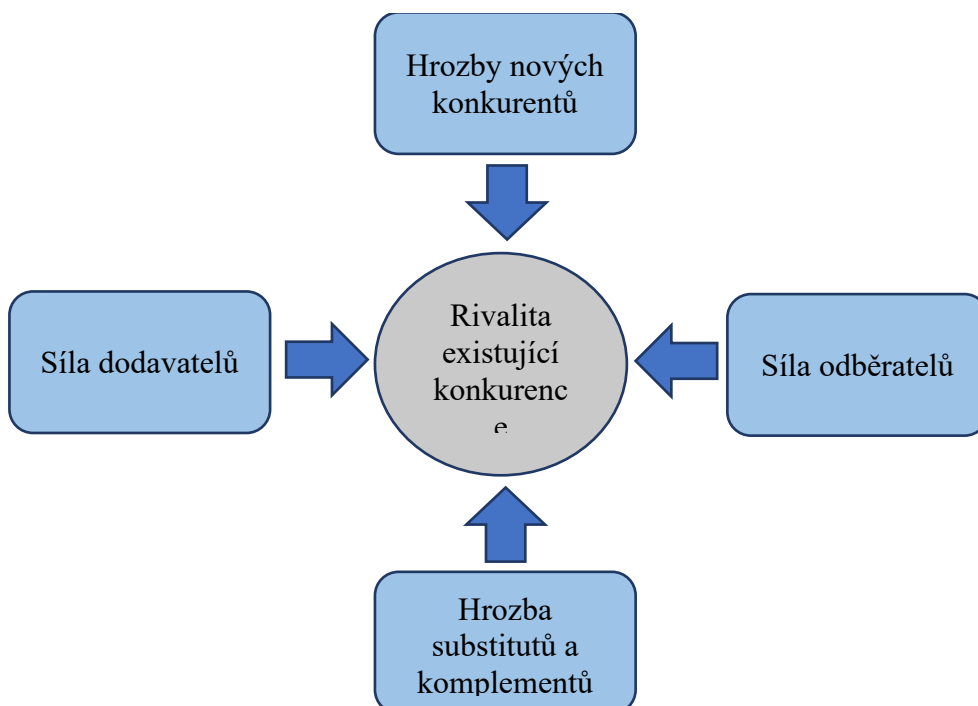
Pokud chceme zjistit informace o konkurenčním prostředí, použijeme Porterův model pěti tržních sil, který podle Kováře a Štracha (2003) „umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku.“

Model vypracoval Michael Porter, profesor Harvard Business School. Identifikuje pět významných tržních sil:

- současní konkurenti
- potenciální konkurenti
- zákazníci
- dodavatelé
- substituce

(Rothaermel, 2019)

Obrázek 1 Porterův model 5 konkurenčních sil



Zdroj: Rothaermel, 2019; upraveno

Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů

Se vstupem nových subjektů na trh vzniká vyšší míra konkurence. Vstup na nový trh ovlivňuje výskyt vstupních bariér (náročnost investice vstupu na nový trh, různorodost, kompatibilita produktu apod.). Je potřeba klást otázky typu:

- Jaké nově vstupující konkurenty můžeme očekávat?
- Jaké jsou jejich vstupní bariéry?
- Mohou mít noví konkurenti vliv na stávající ceny?

Ohrožení ze strany dodavatelů

Velkým nebezpečím pro podnik je, pokud je závislý pouze na jednom nebo několika málo dodavatelích. Vyjednávací síla dodavatelů tím roste. Síla dodavatelů podle Matusikové (2017) a podle Keřkovského (2003) roste pokud:

- příjmy dodavatele nejsou na nakupujícím podniku závislé
- na trhu existuje omezený počet dodavatelů nebo je dodavatel monopolistou
- cena za změnu dodavatele je pro firmu vysoká, nelze tedy jednoduše přejít k jinému dodavateli
- pokud dodavatel dodává diferencovaný produkt - se specifickými vlastnostmi, parametry a kvalitou, která se z pohledu odběratele významně liší od konkurence.

Ohrožení ze strany substitutů a komplementů

Intenzita konkurence ve sledovaném odvětví bude vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitučních produktů. Větší hrozba substitučních produktů vede k nižší ziskovosti odvětví. Hrozba substituce může nabývat podob (Kovář, Štrach, 2003):

- hrozba substituce produktu produktem
- hrozba substituce potřeby
- hrozba absolutní substituce (např. změna spotřebních návyků)

Konkurenční prostředí – rivalita existující konkurence

V konkurenčním prostředí je rivalita přirozeným jevem, který vyplývá ze snahy firem zlepšit své postavení na trhu. Rivalita mezi existujícími subjekty na trhu podle Váchala a Vochozky (2013) roste zejména, pokud:

- počet podniků, které si konkurují, je větší; jejich úroveň je přitom podobná
- odvětví roste pomalu, jedinou cestou ke zvýšení tržního podílu je tedy posílení na úkor konkurence
- fixní náklady jsou vysoké
- podniky nemají diferencovaný produkt - jejich výrobek či služba jsou shodné nebo snadno zaměnitelné

Síla odběratelů

Další silou působící na podnik, je síla zákazníků, kteří se přirozeně snaží stlačit cenu výrobků a služeb. Zde je nutné identifikovat, kteří odběratelé mají dostatečný vliv a tedy i moc dosahovat výrazného snížení ceny a v důsledku toho mohou také snižovat ziskovost podniku. Síla odběratelů roste, pokud:

- je odběratelů jen několik, všichni mají vysoký podíl na objemu prodeje
- výrobky firmy jsou snadno zaměnitelné za jiné produkty
- náklady na změnu dodavatele jsou pro odběratele nízké nebo dokonce žádné
- jsou odběratelé s nízkými finančními zdroji, případně malou ziskovostí, citlivější na cenu
- cena a kvalita výstupů produkce odběratele není výrazně ovlivněna kvalitou nebo cenou vstupů

(Matusikova a kol., 2017)

2.1.6.2 Analýza mikroprostředí

Okolí blízké podniku nazýváme mikroprostředím. Analyzuje a posuzuje se trh, na který firma vstupuje. Klienti, konkurence a dodavatelé představují důležité činitele mikroprostředí.

Analýza odvětví

Odvětvím se rozumí skupina firem, které vzájemně usilují o stejné klienty, resp. oslovují stejné cílové skupiny, v nabídce svých výrobků. Analýza odvětví zkoumá čtyři faktory. Těmi jsou:

- charakteristika odvětví
- struktura odvětví
- síla změnit odvětví
- faktory úspěchu

Charakteristika odvětví

Při popisu odvětví se pozornost soustředí především na faktory:

- velikost trhu
- vývoj trhu
- konkurenti
- zákazníci
- diferenciací produktu
- hospodárnost

(Kovář, Štrach, 2003)

Struktura odvětví

Složení odvětví rozdělujeme na atomizované a konsolidované. Atomizovaným odvětvím rozumíme odvětví, ve kterém jsou nízké vstupní bariéry a malé rozlišení výrobku. V tomto prostředí operuje mnoho firem se stejnými výrobky nebo výrobky jen s malou odlišností. Být úspěšný v tomto prostředí představuje co možná nejnižší náklady na produkt. V konsolidovaném odvětví vystupuje menší počet subjektů, ale jejich podíl na trhu je

velký. Jde většinou o monopol. Produkty tedy mohou být stejné i odlišné. (Kovář, Štrach, 2003)

Síla změnit odvětví

Všechna odvětví se stále mění, vyvíjejí, dochází ke vzniku sil, které mohou jednotlivá odvětví zásadně měnit. Jedná se o:

- změny v dlouhodobém růstu odvětví,
- nové zákazníky,
- způsob využití produktu,
- inovace ve výrobě a technologické změny,
- vstupy a výstupy významných firem

(Kovář, Štrach, 2003)

Faktory úspěchu

Faktory úspěšnosti jsou různorodé v každém odvětví. Důraz klademe na ty, které nám přinášejí dlouhodobou úspěšnost. Hledáme je v oblastech výroby, technologického řešení, distribuce nebo prodeje (Kovář, Štrach, 2003).

2.1.7 Interní analýza

Interní analýza je nástroj pro odhalení dostupných zdrojů a předností podniku, které mohou být konkurenční výhodou.

Zdroje podniku

Pomocí analýzy zdrojů se snažíme odhadnout velikost podnikových zdrojů, které jsou k dispozici. Analyzujeme jejich jedinečnost, nenapodobitelnost a zdroje s konkurenční výhodou. Typy vnitřních zdrojů dělíme na (Kovář, Štrach, 2003):

- **Lidské zdroje** – počet zaměstnanců a jejich struktura, organizace práce, kvalifikace, zastupitelnost apod.
- **Fyzické zdroje** – strojní vybavení, zásoby, budovy, pozemky apod.

- **Finanční zdroje** – vlastní a cizí kapitál, závazky za pohledávky, vztahy mezi dlužníky a věřiteli, možnosti úvěru apod.
- **Nehmotné zdroje** – image společnosti, ochranné známky, znalost trhu, know-how, kontakty, kultura, vztahy s dodavateli a odběrateli apod.

Pro interní analýzu existuje mnoho variant. Například jde o analýzu BCG (název je odvozen od Boston Consulting Group), která se pokouší identifikovat, jaké produkty nesou podniku zisk, a které jsou naopak pro firmu zátěží. (*Matusiková a kol., 2017*). Detailnější je pak analýza GE (název je odvozen od General Electric), která definuje a zkoumá devět kvadrantů, resp. pozic produktového portfolia podniku. (*Zikmund, 2020*)

Pro podnikatelský projekt se však na jeho prvopočátku jeví jako nejvhodnější využít externích analýz a doplnit je smíšenou analýzou SWOT.

2.1.8 Analýza SWOT

Shrnuje informace získané pomocí externích a interních analýz. Z externích analýz jsou to příležitosti a hrozby, z interních pak silné a slabé stránky. To, co dělá náš podnik lépe než ostatní, ve kterých oblastech dosahuje větších úspěchů než ostatní, kde dochází k lepším výsledkům, udávají silné stránky. Pomocí nich získáváme převahu nad konkurenty. Příkladem mohou být dobré obchodní vztahy, inovované technologie, kvalitnější materiál organizace a řízení podniku.

Tuto Metodu vytvořil Albert Humphrey, který v 60.–70. letech 20. století vedl výzkumný projekt na Stanfordské univerzitě financovaný 500 největšími korporacemi v USA (Fortune 500). Cílem tohoto projektu bylo analyzovat nedostatky v současném plánování těchto společností a vytvořit pro ně nový systém řízení změn. Albert Humphrey vytvořil v rámci své práce na Stanfordském výzkumném ústavu týmovou metodu pro plánování, kterou pojmenoval SOFT analýza a později byla přepracována na SWOT analýzu. (*Grasseová, Dubec, Řehák, 2012*).

SWOT analýza poskytuje podklady pro formulaci rozvojových aktivit a směrů, strategických cílů a podnikových strategií. Spočívá v hodnocení a rozboru současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí). (*Grasseová, Dubec, Řehák, 2012*).

Obrázek 2 Matice SWOT

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)

Zdroj: Honzíková, Grant Thornton Czech Republic, 2017

Prvním krokem je stanovení, resp. formulace jednotlivých faktorů, které se stanoví na základě jiných analýz, jako je analýza PESTE nebo Porterova analýza 5 konkurenčních sil aj. (Matusíková a kol., 2017) Příklady formulací faktorů uvádí následující tabulky 1 a 2.

Tabulka 1 Příklad SWOT analýzy

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU:	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Zákaznická základna	Nespokojenost zákazníků s designem aj.
Dlouhodobé vztahy se zákazníky	Slabá prezentace na internetu
Výborná poloha sídla podniku	Velká závislost na dodavatelích
Zajímavý produkt	Nízká produktivita práce
Dostatečná technická vybavenost	Značné personální náklady
Patentovaná technologie, vlastní know-how	Nedostatečný kontroling činností zaměstnanců
Nízké náklady na výrobu	Nepřehledné vymezení kompetencí
Zaběhlé informační zdroje – databáze zákazníků	Pomalé a nedostatečné reakce na změny na trhu
Finanční kapacity na rozvoj	Malá investice do reklamy
Nastartovaný proces inovace produktů	Komplikované distribuční cesty
Dobré obchodní výsledky	Malé portfolio produktů
Kladné vnímání značky	Slabé povědomí o značce
Vlastní zdroje financování	

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006; vlastní zpracování

Tabulka 2 Příklad SWOT analýzy

VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Optimistický demografický vývoj	Nepříznivé podnikatelské prostředí
Spolupráce s novými odběrateli	Recese světové ekonomiky
Vznik nových distribučních kanálů	Odliv know-how a pracovních sil
Růst daného sektoru podnikání	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
Nově vznikající poptávky na stávajícím trhu	Rostoucí ceny energií
Vzrůstající poptávka po výrobcích	Slabá kupní síla obyvatelstva
Tlak na rozlišení produktů	Časté legislativní změny
Menší překážky pro vstup na zahraniční trhy	Překážky při vstupu na nový trh
Příliv nových zákazníků	Příliv nových konkurentů na trh
Spolupráce s pracovními agenturami	Spojení konkurence

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006; vlastní zpracování

SWOT analýzu pak lze pro podnikatelský záměr zpracovat několika způsoby. Jednou z často používaných metod je stanovení bodů a vah ke stanoveným, resp. formulovaným faktorům, jak byly naznačeny v tabulkách 1 a 2. Body a váhy stanovuje zpracovatel analýzy. Jakmile jsou určeny jednotlivé faktory, je každému faktoru přiděleno bodové a váhové ohodnocení. Například lze stanovit bodovou stupnici od 1 do 6 bodů, kdy 1 bod je nejhorším a 6 bodů nejlepším hodnocením. Váhy jsou pak udělovány v rámci každého segmentu SWOT analýzy zvlášť, avšak vždy s výsledným součtem 1, viz. tabulka č. 3 (*Matusiková a kol. 2017, s. 57*). Součet součinů bodů a vah určuje, jaký je výsledek daného segmentu SWOT analýzy. Tento výsledek se porovnává s výsledkem opačného segmentu. Velmi důležité je, jak uvádí například Lhotský v publikaci *Strategický management (Lhotský, 2010)*, aby se zpracovatel snažil zachovat objektivnost takového srovnání.

Tabulka 3 Příklad SWOT analýzy

Silné stránky	Body	Váhy	Součin
Faktor 1	6	0,3	1,8
Faktor 2	6	0,3	1,8
Faktor 3	4	0,2	0,8
Faktor 4	5	0,1	0,5
Faktor 5	2	0,1	0,2
			0
Součet		1	5,1

Zdroj: vlastní zpracování

SWOT analýza má v rámci kombinací výsledků jednotlivých segmentů 4 možné výstupy:

1. Silné stránky a příležitosti - převažují silné stránky a příležitosti.
2. Silné stránky a hrozby - silné stránky sice převažují nad slabými, ale současně je podnik ohrožován.
3. Slabé stránky a příležitosti - převažují slabé stránky nad silnými, slabiny ale brání plně využít příležitosti, a to přestože zde není silné ohrožení.
4. Slabé stránky a hrozby - nejhorší výsledek v rámci SWOT analýzy, vede k nutné obraně samotné podstaty daného podnikání.

2.1.9 Marketingový mix

Na úspěch firmy mají podstatný vliv marketing a prodej.

Marketingová strategie řeší především výběr cílového zákazníka (trhu), určení tržní pozice výrobku (produktu) a marketingový mix. Již v předchozích krocích jsme provedli rozdělení trhu (segmentaci). V návaznosti na toto rozdělení vybereme cílový trh. Důležitým krokem pro úspěch je najít vhodné místo pro náš produkt mezi konkurencí – tržní pozice výrobku.

Klasický marketingový mix tradičně zahrnuje tyto čtyři komponenty:

- produktem
- cenou
- distribucí
- propagací, komunikací

(Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000)

Produkt je podstatou nabídky na trhu, bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníka. Optikou podnikatelského plánu řešíme zejména, co nabídneme potenciálním uživatelům.

To zejména znamená, jaké budou:

- funkční vlastnosti a parametry
- kvalita
- způsob a stupeň přizpůsobení potřebám zákazníka
- prodejní s poprodejní služby, záruční podmínky
- produktový mix – kolik bude položek v produktové řadě

(Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000)

Konečná cena produktu vychází:

- z cenové politiky firmy
- z nákladů
- poptávky
- konkurence
- fáze životního cyklu produktu
- právních a regulačních opatření

(Businessinfo.cz, 2012)

Cena produktu je důležitou součástí podnikatelského plánu, vytváří příjem firmy, ovlivňuje také spotřebitele a jejich rozhodování o tom, zda daný produkt nakoupí.

V podnikatelském plánu nesmí chybět uvedení způsobů distribuce. Zjednodušeně odpověď na otázku, jak se produkt dostane k potenciálním uživatelům. Zejména jde o:

- výběr distribučních kanálů
- dostupnost produktu (regionální vs. celostátní, husté pokrytí vs. výběrové pokrytí)
- jak dohlížet na způsob a podmínky prodeje (nap. zda mít vlastní prodejny)

(Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000)

Pomocí propagace prezentujeme výrobek na trhu. Je vhodné popsat vybrané nástroje marketingové komunikace:

- podpora prodeje
- reklama

- osobní prodej
- přímý marketing

(Srpová a kol., 2011)

Můžeme uvést i jednotlivé marketingové programy, které máme v plánu používat. Například plánované marketingové akce a jejich finanční rozpočet *(Vochozka, Mulač, 2012)*.

2.1.10 Výroba

V rámci uvedení výrobního postupu je podstatné, zda je organizace schopna vyrábět klíčové součásti či složky produktu samostatně, nebo zda a do jaké míry tyto součásti nakupuje - ať už z cenových důvodů, nebo z důvodu technologických limitů. V podnikatelském plánu by měly být tyto skutečnosti výslovně uvedeny. Mělo by být zřejmé zejména to o jaký typ výroby se jedná, jaká jsou výrobní rizika, jaká jsou opatření pro snížení těchto rizik.

Součástí popisu výrobních metod by měl být:

- Popis strojů a zařízení – kvalita, spolehlivost, stáří, informace o potřebě výměny strojů, informace o investicích do nových strojů z důvodu rozšíření výroby
- Výrobní kapacita – zde je nutné uvést jak stávající stav, tak jeho úpravu v souvislosti a nově plánovanou výrobou
- Materiálové zabezpečení
- Technologie – ty, které podnik vlastní, i ty, které chce pořizovat nově
- Pracovní postupy – stávající i plánované nové, pokud plánujeme výrobu nového produktu
- Pracovní síla – základními informacemi jsou počty zaměstnanců, jejich kvalifikace, nutnost vzdělávání a školení apod.
- Finanční prostředky – zde mají být uvedeny náklady související se zavedením nové výroby a pokrytí nákladů se zavedením nové výroby, tedy zejména rezervy a úvěry

(Businessinfo.cz, 2012)

2.1.11 Finanční plán

Finanční plán hraje podstatnou roli v rámci celého podnikatelského projektu. Díky němu můžeme zjistit nakolik je ekonomicky reálný celý podnikatelský projekt. (*Příbyl, 2011*)

Obecně akceptovanými výstupy finančního plánu podniku jsou, jak uvádí Veber a Srpová (2012):

- plánovaný výkaz zisku a ztráty – vyčísluje:
 - náklady
 - hospodářský výsledek
 - výnosy v jednotlivých letech
- plánovaná rozvaha – přehled o:
 - majetku podniku (aktivech)
 - finanční krytí (pasivech)
- plán peněžních toků (cash-flow)
 - předpokládané výdaje
 - předpokládané příjmy

Pro přesvědčení externích subjektů (možných investorů) o dlouhodobé rentabilitě podnikatelského záměru je vhodné v rámci plánu uvést finanční ukazatele. Patří mezi ně: aktiva, rentabilita, likvidita, zadluženost, bod zvratu.

Finanční plán doplňuje návrh na financování projektu. Zdroje financování podnikatelské činnosti mohou být dvojího typu:

- vlastní zdroje:
 - vklady vlastníků
 - zisk
 - odpisy
- cizí zdroje:
 - leasingy
 - úvěry
 - dluhopisy
 - rizikový kapitál atd.

(*Veber, Srpová, 2012*)

Finanční plán by měl ukázat, jak se bude vyvíjet finanční situace firmy, když bude dosahovat plánovaných výsledků. Mělo by platit pravidlo omezit se na podstatné údaje, za optimální plánovací období je považován horizont 3-5 let, minimálně však do doby vykázání zisku, splacení úvěru nebo životnosti investice. (*Srpová a kol., 2011; Synek a kol., 2006; Veber, 2007*).

2.1.12 Rizika a předpoklady úspěšnosti projektu

Analýza rizik má pomoci předvídat vznik rizikových situací. Na základě této analýzy lze předvídat pravděpodobný výskyt těchto rizikových situací, navrhnout preventivní opatření.

Úroveň rizik se posuzuje z pohledu pravděpodobného výskytu a jejich dopadu. Po jejich odhalení je nutné vytvořit u zásadních rizik opatření, aby se snížil jejich dopad.

Zpracovatel podnikatelského projektu by měl prokázat, že zná všechny silné i slabé stránky předpokládaného podnikatelského plánu a umí definovat příležitosti a hrozby. Pro tento účel lze využít analýzu SWOT.

2.1.13 Přílohy

Přílohy podnikatelského plánu by měly obsahovat:

- životopisy klíčových osob
- výpis z obchodního rejstříku
- důležité smlouvy
- technické výkresy
- obrázky výrobků a prospekty
- podklady pro finanční plán
- podklady pro analýzu trhu

Obsah příloh záleží na konkrétním podnikatelském plánu (*Srpová a kol., 2011*).

2. 2 Chov ovcí

2.2.1 Povinnosti chovatele

Základní legislativou, která upravuje povinnosti chovatelů, je Zákon o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů (dále také veterinární zákon) z roku 1999, a to ve znění platném v roce 2020.

V této zákonné normě jsou v paragrafovém znění uvedeny povinnosti chovatelů hospodářských zvířat a konkretizovány požadavky na chov, který je veden za účelem podnikání.

Zejména se jedná o ustanovení o:

- způsobu a podmínkách chovu
- sledování zdraví a veterinární péči, včetně součinnosti chovatele
- prevenci šíření chorob, včetně součinnosti chovatele

Detailní znění výše zmíněného je uvedeno v § 4 Hlava II „Zdraví zvířat a jeho ochrana“, Oddíl 1 „Povinnosti chovatelů“ veterinárního zákona.

Dále je chovatel hospodářských zvířat povinen:

- zajistit odpovídající ustájení a jeho hygienu
- zajistit zdravotně nezávadné napájení a krmivo
- pečovat o prevenci přenosu chorob zvířat na člověka
- podávat odpovídající veterinární léčiva a poskytovat součinnost při plnění plánu sledování některých látek a jejich reziduí, a dodržovat přijatá opatření
- nepodávat takové látky, které nejsou v souladu s podmínkami chovu, jeho produkty jsou určeny pro výživu člověka
- dodávat na jatka správně identifikovaná zvířata (podle zvláštních hygienických pravidel pro potraviny tohoto typu)
- „předkládat na požádání úřednímu veterinárnímu lékaři záznamy stanovené zvláštním právním předpisem a umožnit přístup k těmto záznamům také soukromému veterinárnímu lékaři, který vydává potvrzení o zdravotním stavu zvířete a o nakažové situaci v místě původu“ (*166/1999 Sb. Zákon o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů*).

Detailní znění výše zmíněného je uvedeno v § 5 Hlava II „Zdraví zvířat a jeho ochrana“, Oddíl 1 „Povinnosti chovatelů“ veterinárního zákona.

Chov hospodářských zvířat za účelem podnikání je podle veterinárního zákona povinen splnit oznamovací povinnosti vůči krajské veterinární správě (oznámení o zahájení, změnách nebo ukončení chovu, včetně ustájení a druhu chovaných zvířat). Termíny pro

tato oznámení jsou zákonem stanoveny poměrně krátké. Zpravidla zákon hovoří o termínu „bez zbytečného odkladu“, zahájení a ukončení chovu se oznamuje do 7 dnů. S vlastním provozováním činnosti souvisí další legislativní požadavky veterinárního zákona. Zejména jde o to:

- zajistit zvířatům kvalifikovanou péči
- včas rozpoznávat a oznamovat, a to neprodleně, veterinární správě výskyt nebezpečných nemocí a současně také nákaz s možným přenosem na člověka
- zpracovat a nejméně jednou za rok aktualizovat pohotovostní plán, který upravuje činnosti v chovu spojené s mimořádnými událostmi a situacemi – od nemocí, po živelní pohromy, s plánem nenutné seznámit zaměstnance
- mít zpracován ozdravovací program pro tlumení nákaz nemocí, tento plán se musí předkládat ke schválení veterinární správě a jeho parametry musí být v souladu s celostátním plánem, který vychází ve Věstníku Ministerstva zemědělství ČR.

Detailní znění výše zmíněného je opět uvedeno v § 5 a také v § 10 a § 11 Oddílu 3 „Nákazy a jejich zdolávání“ veterinárního zákona. Povinnosti podnikatele a jeho zaměstnanců jsou rovněž upraveny veterinárním zákonem, a to konkrétně v ustanovení Hlavy III „Zdravotní nezávadnost živočišných produktů“, Oddílu 2 „Povinnosti osob, které vyrábějí, zpracovávají a uvádějí na trh živočišné produkty“.

Pohotovostní plán upravují pravidla Státní veterinární správy. Pro jeho zpracování je dostupný podklad, volně ke stažení na webové adrese Státní veterinární správy ČR.

Podle § 40 Hlavy V „Veterinární asanace“ veterinárního zákona pak musí chovatel, resp. jeho zaměstnanci, zajistit rovněž „neškodné odstranění vedlejších živočišných produktů, které vzniknou v souvislosti s jejich činností nebo v jejich zařízení. S tím souvisí povinnosti hlásit, třídít, bezpečně ukládat, značit a dokládat vedlejší živočišné produkty.

Základní veterinární požadavky na produkci chovu jsou dány v Hlavě III „Zdravotní nezávadnost živočišných produktů“ veterinárního zákona.

K nejzákladnějším požadavkům přitom patří:

- zdravotní nezávadnost, včetně mikrobiologických kritérií a sledování reziduí kontaminujících a nebezpečných látek

- správná výrobní praxe
- identifikace a značení

U masa a orgánů porážených zvířat je nutné pamatovat na veterinární vyšetření produktů, a to dříve, než vstupují na trh.

Specifikace požadavků na mléko je uvedena v § 20 Hlava III, Veterinární vyšetření živočišných produktů.

2.2.2 Havarijní plán

Havarijní plán je dokument, který slouží k prevenci úniku závadných látek z farmy do vod a upravuje také chování v případě, že k havárii dojde.

„Havarijní plán je vyžadován vodním zákonem při zacházení se závadnými látkami ve větším rozsahu nebo pokud je zacházení spojeno se zvýšeným nebezpečím pro povrchové nebo podzemní vody.“ (Klír, Kozlovská, 2017)

Závadnými látkami se rozumí takové, které ohrožují povrchové a podzemní vody. Jak lze či nelze s takovými látkami nakládat, popisuje vyhláška Ministerstva životního prostředí č. 450 /2005 Sb., o zacházení se závadnými látkami a náležitostech havarijního plánu, způsobu a rozsahu hlášení havárií, jejich zneškodňování a odstraňování jejich škodlivých následků. Stejná vyhláška definuje také požadavky na obsah havarijního plánu.

Zemědělský producent (firma) musí mít havarijní plán zpracován vždy, když pracuje s:

- kapalnými závadnými látkami nad 1 000 litrů (v zařízeních), příp. 2 000 litrů (v přenosných obalech)
- s pevnými závadnými látkami (např. hnojem) nad 2 000 kg
- při skladování a dopravě statkových hnojiv je téměř vždy povinnost mít havarijní plán
- do seznamu nebezpečných látek patří kromě jiných siláže, hnůj, silážní šťávy, minerální hnojiva (v případě skladování) či oleje, nafta, benzín apod.

Zpracovaný havarijní plán je platný až po jeho schválení místně příslušným vodoprávním úřadem! Kontrolou se zabývá Ústřední kontrolní a zkušební ústav. (Společnost mladých agrárníků, 2014)

2.2.3 Evidence o krmivech doplňkových látkách a premixech

Tato evidence je jednou ze základních součástí výkaznictví a evidence zemědělského podnikání. Nutno vést tento typ evidence vyplývá z faktu, že v zemědělské výrobě a následném potravinářském zpracovatelském průmyslu vzniká řetězec půda – hospodářské zvíře – potravina, resp. člověk. Tyto části řetězce a faktory, které je ovlivňují, musí být identifikovatelné, dohledatelné co do původu a pod kontrolou. Povinná je množstevní evidence krmiv, doplňkových látek a premixů (zejména hormony, antibiotika). Eviduje se původ, spotřeba v tunách po jednotlivých měsících v roce ve vazbě na druhy chovaných zvířat. (Kdo a jak smí krmiva produkovat a jaká pravidla je nutné respektovat, uvádí Zákon o krmivech 91/1996 Sb. Kontrolním orgánem je Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský zřízený Ministerstvem zemědělství ČR, statut ústavu upravuje zákon.)

Evidence je také cenný zdrojem dat pro výpočty rentability podniku, nákladů na výrobu daného typu produktu a cenotvorby. Náklady na krmivo a doplňkové látky jsou zásadními nákladovými položkami a právě ony vstupují významným způsobem do výpočtu ziskovosti chovu zvířat. Podle Společnosti mladých agrárníků (2014) se náklady na krmiva podílí obvykle 80 % na celkových nákladech na produkt.

2.2.4 Evidence zvířat

Povinnost o registraci a evidenci hospodářských zvířat stanoví již výše zmiňovaný Zákon o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů č. 166/1999 Sb. Dále pak Zákon o šlechtění, plemenitbě a evidenci hospodářských zvířat a o změně některých souvisejících zákonů z roku 2000 (plemenářský zákon), a to v hlavě VI. „Označování a evidence“.

Ústřední evidenci vede Českomoravská společnost chovatelů, a.s., která je k tomu pověřenou osobou. Na základě registračního lístku vyplněného chovatelem přiděluje registrační číslo zemědělského podniku, resp. farmy. Na toto registrační číslo pak chovatel hlásí chovaná zvířata. Tím se plní povinnost zaevidování zvířat v ústřední evidenci.

Současně Českomoravská společnost chovatelů, a.s. na základě pověření Ministerstva zemědělství ČR, zpracovává a eviduje objednávky na ušní známky pro identifikaci skotu, ovcí a koz. Zvířata musí být označena podle druhu předepsaným způsobem (tzn. musí mít ušní známky, čip či tetování), přičemž některé druhy nepodléhají povinnému označování.

Evidence je však vedena i u nich. Povinný je stájový registr pro skot, ovce, kozy a běžce, registr zvířat v hospodářství - prasata, koně, faremně chovaná zvěř, u některých druhů

zvířat jsou pak vyžadovány specifické doklady totožnosti – průkaz koně a průvodní list skotu.

Kontrolou se zabývá Česká plemenářská inspekce a Státní veterinární správa.

2.2.5 Standardy v chovu ovcí

Ovce mají své životní nároky a potřebu péče. Ty musí být nejen kvalitní, ale také pravidelná. Tyto nároky definuje Vyhláška o minimálních standardech pro ochranu hospodářských zvířat, tedy Vyhláška č. 208/2004 Sb. Velkou roli hraje prostředí, kde jsou ovce chovány. V místech, kde se vyskytují přirození predátoři – nejčastěji vlci je většinou existenčně nutné zbudovat ovčín. Je však nutné zvažovat nejen ustájení, ale také pastvu a prostředí pro odchovávání jehňata. Podle zákona je možno použít pouze registrovaného plemeníka.

Očkování u ovcí nejsou povinná, ale doporučuje se očkovat proti tetanu a klostridiálním infekcím. Většinou se jedná o jednu kombinovanou vakcínu. (V případě výskytu zvýšené nakažové situace mohou ovšem veterinární orgány nařídit povinná mimořádná očkování.) Mezi nejrozšířenější parazity, kteří napadají chovy ovcí, patří motolice, tasemnice, střevní, slezoví a plicní červi. Většinou není zvíře napadeno pouze jedním parazitem. Časté jsou zdravotní problémy, které způsobí nekvalitní pastva anebo celkově nedostatečná výživa.

Standardy chovu dle výše zmíněné vyhlášky upravují zejména:

- bezpečné umístění, žebřin na seno a žlabů na krmivo
- umístění napáječek tak, aby se minimalizovalo znečišťování vody, její vylévání nebo aby nedošlo ke zranění - biologická potřeba vody je u ovcí zajištěna buď podáváním vody, nebo krmiva s dostatečným obsahem vody, nejčastěji se volí kombinace; zejména u ovcí v laktaci nelze podávat pouze krmivo s dostatečným množstvím vody
- udržování všech nástrojů používaných v chovu (včetně nástrojů k podávání léků)
- kvalifikovanou péčí, resp. nároky na kvalifikovanou a veterinární péči, pokud chovatel není dostatečně kompetentní nebo zkušený k řešení provozních požadavků chovu
- skupinové kotce a výjimky, kdy jsou ovce mimo ně
- porody a podmínky ustájení během porodu a kojení
- stříhání ovcí plemen chovaných pro vlnu a s tím související dezinfekce

- následné ustájení a pasení ostříhaných ovcí
- péče o paznehty a prevence jejich hniloby a jiných chorob
- ohrazení a jeho údržba, včetně použití a nastavení elektrických ohradníků
- možnost použití psů k ostraze stáda
- četnost a způsob kontroly venku chovaných ovcí
- podlahová plocha vyžadovaná ve stájích pro ovce:
 - 0,15 m² na 10 kg živé hmotnosti u bahnic,
 - 0,15 m² na 10 kg živé hmotnosti u jehňat,
 - 0,25 m² na 10 kg živé hmotnosti u plemenných beranů ve skupinovém kotci,
 - 0,30 m² na 10 kg živé hmotnosti u plemenných beranů v individuálním kotci.

(Vyhláška č. 208/2004 Sb.)

2.2.6 Minimální požadavky na ustájení

Minimální požadavky na ustájení ovcí se liší podle stáří a pohlaví zvířat – viz tabulka č. 4. Obdobně také technologické prvky jsou pro chov ovcí specifikovány tak, jak je to uvedeno v tabulce č. 5.

Tabulka 4 Požadavky na ustájení v m²/ks

Kategorie ovcí	Minimální plocha v m ² na kus
bahnice	1,2
bahnice a 1 jehně do odstavu	1,5
bahnice a 2 jehňata do odstavu	2,0
jehňata do odstavu	0,25
jehňata ve výkrmu do 25 kg	0,4
jehňata do 1 roku	0,8
beran – individuální kotec	4,0
beran – skupinový kotec	3,0
pastevní přístřešek	0,8

Zdroj: Zootechnika, 2012

Tabulka 5 Rozměry technologických prvků v chovu ovcí (v mm)

Tech. prvek	Rozměr	Jehně do 6. měs.	Ročky a ovce	Beran
jesle – výška	max.	700	700	1100
jesle – šířka	max.	700	900	900
vzdálenost příček jeslí	min.	80	80	80
délka žlabu na zvíře	min.	150	350	500
šířka žlabu včetně požlabnice	min.	400	550	550
hloubka žlabu	max.	150	250	250
výška hrany žlabu – ze stáje	max.	250	500	500
výška hrany žlabu – z chodby	max.	550	550	550
výška horní hrany napáječky	max.	250	500	500
počet zvířat na napáječku	max.	30	30	10
výška žlabové zábrany nad krmnou hranou	max.	150	300	300
výška hrazení kotce	max.	800	1000	1500
mezery mezi tyčemi hrazení kotce – vodorovné tyče od podlahy	max.	70–100–100–150–200 a dále po 250		
výška hrazení výběhu	min.	900 se třemi liniemi		

Zdroj: Zootechnika, 2012

2.2.7 Plemeno ovcí

Pro podmínky České republiky jsou velmi vhodná francouzská plemena. Pravděpodobně nejvhodnější by bylo plemeno lacoune. Jedná se o nejvýznamnější francouzské mléčné plemeno ovcí s kombinovanou užitkovostí mléko – maso. (*Štolc, Nohejlová, 2006*) Místem původu je Francouzského středohoří (Massif central).

Plemeno lacaune je rané plemeno (viz Příloha 4), které se vyznačuje vysokou doživostí. Současně jde o plemeno dostatečně odolné – houževnaté, a proto se jeví jako výhodné pro chov. Nejlepší bahnice nadojí přes 400 litrů za laktaci. (*Štolc, Nohejlová, 2006*) Selekcce a šlechtění na mléčnou užitkovost se provádělo už od roku 1870.

Na vzniku plemene, jehož standardy byly schválené v roce 1902, se podílely francouzské pyrenejské ovce plemene lauraguais, částečně i rutcheinos a ségala. Dále šlechtitelé využili

merinová plemena a southdown. V roce 1928 byla založena plemenná kniha a od roku 1945 se provádí kontrola mléčné užitkovosti. Původní plemeno, které mělo kombinovanou užitkovost, se v dnešní době šlechtí na dva užitkové směry:

- masný lacaune
- mléčný lacaune.

Bahnice i berani tohoto plemene jsou bezrozí s mírně klabonosou hlavou, na které má toto plemeno jen krycí srst, stejně jako na spodní části končetin a na bříše. Uši jsou polosvislé. Typická je harmonická stavba těla, kdy rámec je střední až velký. Postoj končetin nekorektní. Živá hmotnost bahnic je 70-75 kg, beranů zhruba 95-100 kg; kohoutková výška bahnic 70-80 cm, beranů 80-90 cm. Barva vlny je bílá, vlna je krátká, sortiment A/B – B/C; 24 µm až 27 µm (*Náš chov, 9/2015*).

Vemeno bahnic lacaune je dobře vyvinuté a je tedy možné strojní dojení. Vzhledem k vysoké mléčné užitkovosti je toto francouzské plemeno vhodné do polointenzivních až intenzivních chovů. V řadě zemí se oce plemene lacaune chovají v čistokrevné podobě. Stejně tak se ale plemeno využívá i k zušlechťování domácích plemen ovcí (*Náš chov 2015*).

2.2.8 Výživa a krmení

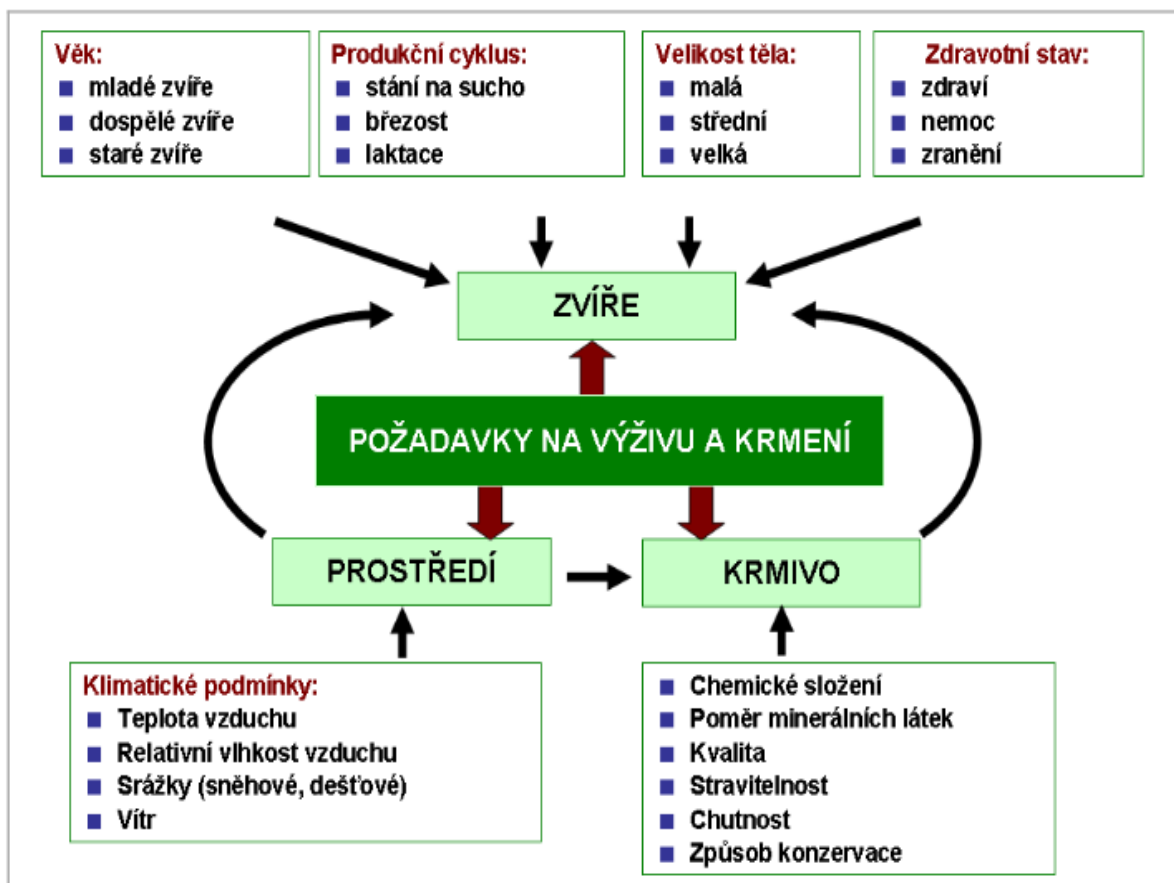
Zásadní vliv má při chovu ovcí krmivo. To, zda má chovatel pastviny ve svém vlastnictví, jaká jejich poloha, kvalita pastvy, jakým způsobem je zajištěno dokrmování či jaká je celková skladba krmiva, ovlivňuje zdraví stáda, ale i nákladovost a ziskovost celého podnikatelského projektu. Výživa má rozhodující vliv na dojivost i na složení mléka.

Sestavení krmných dávek pro ovce kopíruje systém zavedený u skotu. (*Výzkumný ústav živočišné výroby, 2011*)

Základem výživy je pro ovce pastva, tedy porosty a jejich kvalita. Mělo by jít o porosty kvalitní, se zastoupením jetelovin, trav a bylin. Pasení ovcí na zanedbaných pastvinách zvyšuje potřebu dokrmování a neprospívá celkové pohodě ovcí. Pokud chceme dosahovat dobré užitkovosti, musí chovatel pečovat o pastviny, nebo se zabývat příkrmováním energetickými krmivy. Potřebu příkrmu sledujeme během celého roku, tzn. letní měsíce nejsou výjimkou a i době, kdy jsou ovce hojně paseny, mohou být vlivem sesychání porostů krmeny nedostatečně, tzn. je nutné je příkrmovat. V zimním období závisí potřeba

příkrmu na kvalitě sena z porostu pastvy a je nutné doplňovat další krmiva. Vzhledem k zastoupení plemen u nás je potřeba živin udávaná pro živou hmotnost bahnic 45 kg, 60 kg a 75 kg. Dále podáváme také zdroje soli a minerálů. (Sommer, 1994) Výživa má rozhodující vliv na dojvost i obsah složek v mléce.

Obrázek 3 Faktory ovlivňující požadavky na výživu a krmení dojných ovcí



Zdroj: Výzkumný ústav živočišné výroby, 2011

Všechny ovce mají mít celoročně přístup k minerálnímu lizu, vitamínům a pochopitelně k vodě.

2.2.9 Pastva

System, kdy jsou ovce paseny, se nabízí jako nejčastější a také jako ekonomický způsob zajištění krmiva. Má ale svá úskalí. Jednak je nutné hlídat kvalitu spásaných porostů, jednak se kvalita pastvy v průběhu roku mění, a to i vlivem výkyvů počasí. Pastvinu je nutné obohacovat zaséváním jetele, který je jako listnatý zdroj potravy ovce vyhledávanější než trávy. Ovce mají tendenci spásat jen listnaté, chutné porosty. Denně ovce přijme okolo 7 - 10 kg porostu. To pak vede k dorůstání stébel a vysemenění trav, které ovce nevyhledávají. Celá kvalita pastviny se tím dostává do stále horší a horší kondice.

Pokud jsou ovce chovány v pastevním systému, je nutné volit systém, jak budou pastviny rozděleny a jak na ně budou ovce uváděny (oplůtky, rotační systémy, karpatský systém apod.). Je nutné také pamatovat na seče na seno a na posečenou pastvinu vypouštět ovce až zhruba po jednom měsíci. Smíšený a rotační systém pastvy zvyšuje nebezpečí kokcidiózy a problémů způsobených parazity. *(Malá a kol., Praha, 2011)*

Seno

Z dietetického hlediska je v krmných dávkách pro ovce nepostradatelné seno. Mělo by proto být k dispozici i tehdy, když jsou ovce paseny. Krmit můžeme jak travní seno, tak vojtěškové či jetelové. Seno je pak naprostým základem krmné dávky ovce v zimních měsících. (Dále krmná sláma, jadrné krmivo, případně okopaniny či siláž.) Seno je mimo jiné zdrojem vlákniny, velmi příznivě působí na trávicí procesy, snižuje negativní účinky kyselých siláží či vysokých dávek jadrných krmiv. Z velké části také dodává potřebné minerály. Kvalitu sena ovlivňují jak pokos - porosty, tak klimatické podmínky, dodržování technologických zásad a manipulace. Dále se na kvalitě sena podepisuje jeho skladování. Skladba sena má vliv na to, kdy jaké seno zkrmujeme. Kvalitnější seno si necháváme na krmení v průběhu posledních 6 týdnů březosti a během laktace. Během laktace je také možné podávat vojtěškové seno. Během gravidity toto seno není zcela vhodné – plísň, které seno napadají, jsou schopny vyvolat potrat.

Siláž

Hospodářská zvířata, jako jsou koně, prasata, kozy a ovce, lze krmit i siláží. Siláž je tvořena fermentovanými plodinami, jako jsou například bramborové hlízy, kukuřice, řepné

skrojky, slunečnice, pšenice aj. Toto krmivo je u chovatelů oblíbené, hlavně díky tomu, že si zachovává jistou míru vlhkosti, a pro krmná zvířata je tak šťavnaté. Ovšem na druhou stranu je velmi důležité dbát jak na správný proces silážování. Špatné zpracování, případně nekvalitní píce může mít pro zvířata fatální důsledky.

Silážování je proces zpracování píce takovým způsobem, kdy je píce stlačena do předem připraveného prostoru a následně vzduchotěsně uzavřena. Takto se píce ponechá, aby proběhly procesy mléčného kvašení cukrů, které siláž konzervují. Pokud by ovšem obsah sušiny překonal hranici 50 %, již se nedá mluvit o siláži, ale o senáži.

Kvalitu siláží je pak ještě možno zlepšit přidáním různých látek. Například v případě siláže, kde byla využita píce z kukuřice, která má málo proteinu a vápníku. Z toho důvodu se na jednu tunu takové siláže přidá v předem určeném poměru močovina, vápenec, di kalcium fosfát (DCP) a také podíl síranu vápenatého (chemickým vzorcem: CaSO_4). Tím se dorovnají potřebné látky pro správné krmivo ovcí, aby nebylo zapotřebí dalšího dokrmování.

Jadrná krmiva

Pro doplnění krmiva používáme obilniny a sójový extrahovaný šrot. Použit je možné oves, ječmen, kukuřici, některé luštěniny či otruby. Zdrojem bílkovin může být i vojtěškové seno, přičemž platí to, co bylo napsáno v předchozích odstavcích.

Močovina

Močovina je zdrojem nebílkovinného dusíku pro mikroflóru bachoru. Může ale být podávána jen spolu s vysoce energetickým krmivem. Močovina se v organismu ovcí vlivem bakteriální činnosti mění na amoniak, a proto hrozí při nesprávném podávání otravy. Pokud je ale močovina správně zkrmována, a to ve vhodném množství a kombinaci v rámci krmné dávky, nehrozí ovcím žádná rizika. Nesmí přesáhnout 1 % z celkové krmné dávky, případně 3 % krmné směsi. Neměla by přesáhnout ani 5 % v doplňcích k živinově chudým objemným krmivům.

Minerály

Minerály jsou pro ovce naprostou nezbytností. Jejich podávání je nutné celoročně. Pokud dojde k dlouhodobému výpadku podávání minerálů, ovlivní to nepříznivě celý chov. Projeví se poruchy reprodukčního cyklu, úmrtnost u jehňat, resp. jejich nedostatečná

životnost. Ovce mají sníženou imunitu, bahnice nejsou dostatečně mléčné, narušen je celý metabolismus a objevují se jeho poruchy. Nejvíce potřebují minerální látky bahnice na konci březosti a v průběhu laktace a také rostoucí jehňata. Pro ovce je nutné nakupovat a podávat jim určené minerální doplňky. Nelze v žádném případě podávat ty typy, které jsou určeny pro skot nebo koně. Tyto minerální doplňky jsou pro ovce zcela nevhodné, jelikož u ovcí je zásadně zvýšená citlivost na měď.

Vitamíny

U ovcí se zabýváme zpravidla tím, zda mají dostatek pro ně nezbytných vitamínů A, D, E, a K. Kvalitní pastva s vhodným pastevním porostem by měla tyto vitamíny zajistit v dostatečném množství, ale méně kvalitní seno nebo kukuřičná siláž mohou být chudé na vitamíny A, D a E. Ty je pak možné dodávat v injekční formě nebo jako přídatek do krmení (*Náš chov 2015*).

Injekční aplikace je vhodná zejména u bahnic, a to před obahněním a také pak u jehňat.

2.3 Výroba sýrů

Postup výroby sýrů můžeme shrnout do následujících kroků:

1. Pasterace: Rozeznáváme pasteraci za vysoké a nízké teploty. Pasterace se provádí za účelem likvidace choroboplodných zárodků.
2. Předezrání mléka: V tomto kroku se mléko klimatizuje na 32 °C, přidají se mléčné kultury, jejichž úlohou je započítí mléčné fermentace, rozklad laktózy na kyselinu mléčnou, degradace bílkovin na polypeptidy a rozklad polypeptidů na aminokyseliny.
3. Sýření: Sražením mléčné bílkoviny kaseinu vzniká sýr. Srážení se vyvolává a usměrňuje syřidlem, sražená bílkovina vytváří vločky, které se shlukují a vytváří souvislou hmotu, tzv. sýřeninu.
4. Zpracování sýřeniny: Sýřenina se krájí tzv. sýrařskou harfou na čtverečky, čímž se stimuluje uvolňování syrovátky. Po cca hodině, kdy se uvolní syrovátka, se přemísťuje sýřenina do forem.

5. Odkapávání a obracení sýrů: Po naplnění do forem se ze sýrů ještě dalších 24 hodin nechává odkapávat syrovátka, sýry se musí obracet. Celý proces probíhá při teplotě 20–25 °C. Dále se sýry mohou lisovat a solit.

6. Zrání: Zrání probíhá při nižší teplotě 10–15 °C a vysoké vzdušné vlhkosti 85–90 %. (Fantová a kol., 2015)

2.3.1. Charakteristiky ovčího mléka

Dle webového serveru Beskydskéovce.cz je ovčí a kozí mléko mnohem bělejší oproti mléku kravskému. Toto zabarvení v kravském mléce je zapříčiněno hlavně vyšším obsahem fotosyntetických barviv-karotenů. Dalším rozdílem mezi kravským a ovčím mlékem je chuť. Ovčí mléko je mírně nasládlé. Proti mléku kravskému je zároveň bohatší a krémovitější. Charakteristickým znakem pro ovčí mléko je vysoký obsah bílkovin, kterých průměrně obsahuje kolem 5-7 %. Tyto bílkoviny jsou pro člověka velice důležitým zdrojem esenciálních aminokyselin, které si lidský organismus není schopen vytvářet sám. Pro příklad je zde možné uvést proteinogenní aminokyseliny (izoleucin, leucin, valin), které jsou velice užitečné při svalové regeneraci po velké zátěži.

Díky vysokému obsahu bílkovin a tuku, je ovčí mléko vhodné hlavně k tvorbě a zpracování na sýrové produkty, které mají velice specifickou vůni a chuť. Navíc při výrobě sýrů z ovčího mléka je použito méně mléka než v případě mléka kravského. Na jedno kilo ovčího sýru je zapotřebí od dvou a půl kilo ovčího mléka, zatím co u mléka kravského se pohybuje váha vstupu okolo 8 až 10 kg. (Kuchtík, 2007)

Tabulka 6 Složení ovčího mléka v závislosti na plemeni

Plemeno	Sušina (%)	Tuk (%)	Bílkoviny (%)	Laktóza (%)	Popeloviny (%)
awassi	18,24	6,61	5,74	4,96	0,93
british milksheep	18,60	6,80	5,16	5,69	0,95
cigája	18,75	7,41	5,45	4,99	0,90
chios	19,08	7,90	6,20	4,06	0,92
lacaune	18,63	7,40	5,63	4,67	0,93
sarda	18,14	6,99	5,60	4,60	0,95
východofříská ovce	17,00	6,50	5,25	4,90	0,90

Zdroj: Výzkumný ústav živočišné výroby, 2011

Pro mikrobiologickou kvalitu ovčího mléka, které musí zajímat každého, kdo mléko zpracovává pro výživu lidí, jsou nejpodstatnější podmínky v chovu. Kvalita mléka z mikrobiologického pohledu závisí přímo na podmínkách chovu – zejména na dojení a ošetření bahnic. Základem je hygiena, a to zejména očista vemene před dojením. Dále jde o důsledné čištění a dezinfekci dojícího zařízení i celého prostoru pro dojení.

2.3.2 Typy ovčích sýrů

- **Čerstvý ovčí sýr**

Čerstvý ovčí sýr je produkován z šetrně pasterovaného plnotučného ovčího mléka, které obsahuje cca 7 % tuku. Toto syrové mléko se nejprve pasteruje v sýrařském výrobníku. Následně se pak tzv. naočkuje mlékařskými kulturami. Jakmile je ovčí mléko předkysané, je do něj vmícháno syřidlo, které má mléko srazit. Tento proces trvá cca jednu hodinu. Následně se pomocí speciálních nástrojů (konkrétně sýrařská harfa) sraženina krájí na malé kostky. V dalším kroku tohoto výrobního procesu dochází k tzv. synerezi, tj. „*vypouštění syrovátky ze sýrařského zrna, zmenšování zrna, které plave v uvolněné syrovátce.*“. Dále pak výrobce sýrů musí vystihnout pravý okamžik, kdy vybrat usazené zrno, které může následně smíchat s rozličnými příchutěmi a nalévá ho do připravených forem na sýr. Tyto formy se pak ještě musí několikrát otočit, aby se mohla ze sýrů dostat syrovátka, která odkape a zbaví tak sýr přebytečné vlhkosti. V poslední fázi tohoto procesu se nechává sýr ještě prokysávat a ve finále je osolen v solných lázních. Jakmile je takto hotový sýr připraven k distribuci, je vhodně zabalen pomocí vakuového zařízení, které slouží pro maximalizaci doby trvanlivosti. (Hrbek, 2019)

- **Brynza ovčí**

Pro výrobu ovčí brynzy je zapotřebí nechat zrát hrudku ovčího sýru nejméně 6 dní. Sýrařské zrno, které je vymíchávané ve výrobníku, se nechá, aby se usadilo na dně. Jakmile uběhne lhůta 6 dní, je toto sýrařské zrno vyjmuto a uloženo do forem k odkapání. Po této fázi, kdy je sýr dostatečně odvodněn od syrovátky, se nechá silně prokysat. Následně po delší době zrání se produkt semele a promíchá se solí. Finálním krokem je pak napěchovanou brynzu nechat dále zrát bez přístupu ke vzduchu. (Hrbek, 2019)

- **Pařenice**

Při výrobě jedné pařenice je zapotřebí zhruba půl kila dobře prokysaného hrudkového ovčího sýra, který je nakrájen na menší kousky. Takto navážený sýr se vkládá do speciálních dřevěných sudů, díží, které jsou naplněny teplou vodou. Ta má teplotu okolo 60 až 70 °C. Následně se pak pomocí dřevěných lopatek začne sýr uvnitř roztírat o vnitřní stranu díží, až vznikne jemné sýrové těsto. Takto zpracované těsto je pak následně vyjmuto a pomocí tlaku se z něj dostane veškerá přebytečná voda. Výrobce pak repetitivním natahováním a překládáním začne tvořit potřebnou konzistenci sýru. Z takto zpracovaného sýrového těsta je pak vytažena stuha, která je hranou ruky vytvarována na délku, s šířkou okolo 6 centimetrů a výškou okolo 2 milimetrů. Tento úkon je prováděn na dřevěné pracovní ploše. Tato zpracovaná stuha je pak následně vložena do již připravené chladné lázně ze solného roztoku. Jakmile je stuha vyjmuta ze své solné lázně, je otřena o přebytek tohoto roztoku, a na pracovní ploše je přeložena, a z obou konců se svine do tvaru podobného písmenu „S“. Nakonec je sýr převázán a uložen. Pro převázání se můžou použít například sýrové nit, nebo řetízky. (*Úradný vestník Európskej únie, 2007*)

- **Oštěpek**

Tento ovčí sýr má obvykle šiškovitý tvar a často ornament, případně logo, které získá při lisování v dřevěných formách. Výroba oštěpku nemá žádný ustálený postup výroby, avšak její začátek je velice podobný jako výrobní proces při výrobě brynzy. Rozdílem je postup po zformování sýrové hrudky, kdy je sýřenina rozdrobena a vtlačována do odměrky, kde se sýr hněte. Jakmile je ze sýrové hrudky vytlačena přebytečná syrovátka a dosáhne se potřebné plasticity sýřeniny, je sýr následně vtlačen do předem připravených dřevěných forem. Následně je pak tato hmota vložena do solné lázně, kde je uložena na jeden den, přesněji 24 hodin. Poté se sýr vyjme, sváže, a je vložen do udirny, kde se následně udí po dobu 6 dní. (*Agropress.cz, 2016*)

2.3.3 Vznik mlékárny/sýrárny

Právní předpisy pro založení malé mlékárny/sýrárny jako maloproducenta jsou v ČR následující.

Faremní zpracování, jinak řečeno „prodej ze dvora“, má své přísné hygienické zásady a normy, které je nutno splňovat. Je to o neustálé spolupráci mezi veterinární správou a samotným podnikatelem, čemuž se nevyhne ani založení malé či středně velké sýrárny. Důležitá je bezpečnost a sledovanost potraviny, a to tak, aby přinesla spotřebiteli co největší užitek, byla vyrobena s ohledem na ochranu lidského zdraví a splňovala dané normy. V tomto případě se bude jednat o výrobky z ovčího mléka, které jsou velmi přísně hodnoceny po stránce zachování hygieny při zpracování, balení i cestě ke konečnému zákazníkovi.

Zakládá-li se mlékárna či sýrárna, je nutno nejdříve kontaktovat veterinární správu, nejlépe Krajskou veterinární správu, a požádat o schválení potravinářského podniku dle již několikrát zmíněného veterinárního zákona, konkrétně § 22.

Je důležité doložit zejména následující typy dokladů:

- umístění podniku, kolaudační rozhodnutí, celkové dispoziční řešení vč. technologií (plánek objektu podniku, v případě potřeby příslušnou část stavební dokumentace)
- vybavení
- technické detaily (úprava podlah, stěn, stropů, dveří, oken, kanalizační systém, větrání, osvětlení, hygienické zázemí apod.)
- zdroj vody a zásobování pitnou vodou (zdroj, vodovodní řád, odběrová místa, roční plán odběru vody podle spotřeby, výsledky laboratorního vyšetření vody)
- postupy HACCP a systém vlastní kontroly
- organizační, provozní a hygienická opatření
- způsob nakládání s vedlejšími živočišnými produkty
- způsob nakládání s odpady

Pro prodej mléka platí, že syrové ovčí mléko nelze prodávat. Musí být tedy minimálně pasterováno a baleno v ochranné atmosféře. (*Zákon č. 166/1999 Sb.*)

I malá mlékárna, resp. sýrárna musí splňovat požadavky dle nařízení evropského parlamentu a rady (ES) č. 852/ 2004. Tyto požadavky se týkají výrobních prostor, mléčnice, šatny, sýrárny a balírny a mají být konzultovány s veterinární správou.

Sýrárna má mít:

- výrobní prostory, které se nesmí dostat do styku se syrovým mlékem, dále oddělení syrového mléka a zpracovávaných produktů, vybavení nerezovým materiálem, pomůcky ke zpracování mléka, kotle, vitríny a odkapávače, kvalitní pitnou vodu, včetně teplé pro mytí desinfekci a mytí pomůcek.
- mléčnici - chladičí box na uchování mléka
- šatnu v dělení – špinavá (vstup a výstup zvenčí) a čistá (navazuje vstup do výrobních prostor)
- balírnu s chlazením (při malé výrobě může být balírna součástí výrobního prostoru)

Při zpracování mléka a výrobě sýrů je podstatná důsledná hygiena a dezinfekce. Ke splněním daných požadavků pomáhá už správné vyprojektování a stavební realizace výrobních prostor:

- spádování podlahy
- dláždění, kvalitní spáry, lépe hladký omyvatelný nátěr, který zabraňuje i vzniku plísní a bakterií,
- minimální členitost povrchů
- nerezové vodovodní baterie a dostatečný prostor za nimi i za trubkami – z důvodů čištění a údržby
- výkonné větrání nebo kvalitní klimatizace, podmínky ke správné a regulovatelné vlhkosti pro zrání sýrů.

Všechny potravinářské podniky musí dodržovat nařízení evropského parlamentu a rady (ES) č. 853/2004, které stanoví pravidla pro potraviny živočišného původu.

3 Vlastní zpracování

3.1 Podnikatelský projekt

MLÉKÁRNA / ZPRACOVÁNÍ OVČÍHO MLÉKA / VÝROBA SÝRŮ

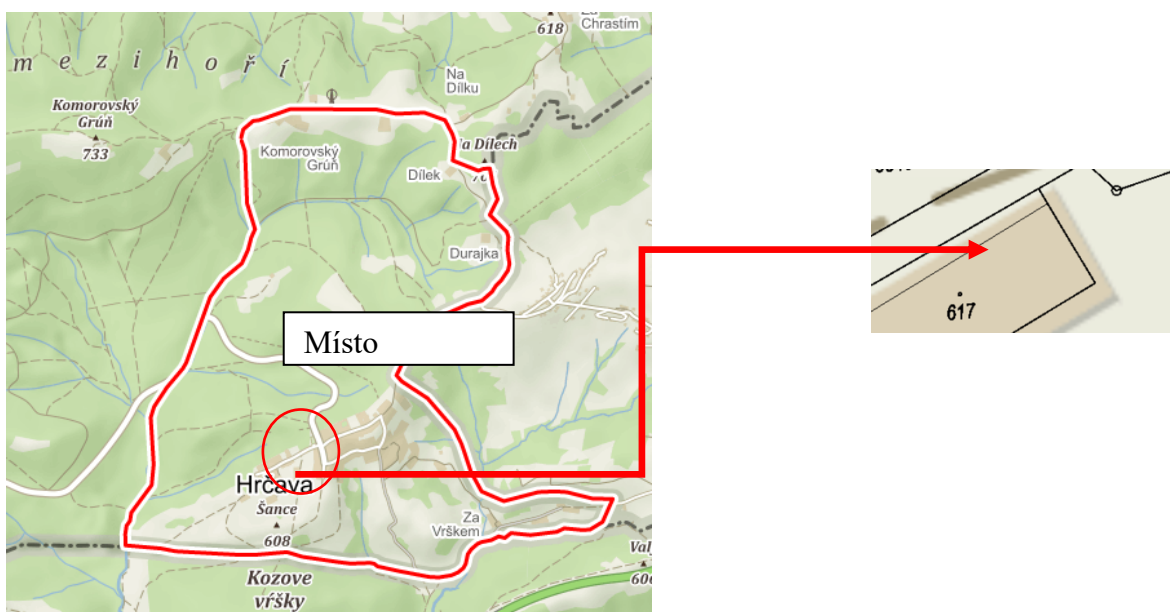
Místo realizace projektu, obchodní jméno, sídlo

Název společnosti:	Ignis Forst s.r.o.
Sídlo společnosti:	Hrčava
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jméno podnikatele:	Sikora Marek – jednatel, majitel společnosti
Kontakt:	Tel.: +420 607 043 288
	E-mail: hrcavskamlekarna@gmail.com

Podnikatelský projekt bude realizován v obci Hrčava. Obec Hrčava se nachází v okrese Frýdek-Místek, Moravskoslezský kraj. Podnikatelský projekt bude realizován na pozemku s parcelním číslem 617 katastrální území Hrčava 647993.

Dotčený pozemek je ve vlastnictví fyzické osoby podnikající pana Marka Sikory, IČ 06100546. Na základě nájemní smlouvy je pozemek pronajímán společností Ignis Forst s.r.o.

Obrázek 4 Mapa Hrčavy



Popis společnosti:	Ignis Forst s.r.o.	
Počet zaměstnanců:	6	
Datum založení podniku:	10.10.2009	
Způsob financování a jeho struktura:	Vlastní vklad:	750.000,--Kč
	Vlastní Hmotný majetek	10.000.0000,--Kč
	Bankovní úvěr:	1.200.000,--Kč

3.2 Charakteristika

Společnost Ignis Forst s.r.o. byla založena 10. září 2009 zápisem do Obchodního rejstříku. V průběhu dalších let po založení společnosti investoval majitel společnosti mnoho úsilí, času a finančních prostředků do chovu a řízené plemnitby ovcí. Stádo bylo rozšiřováno a šlechtěno tak, aby zvířata byla schopna přežít v horských podmínkách obce Hřčava a zároveň produkovala dostatečné množství kvalitního mléka, které bude základem pro výrobu sýrů, která je hlavním cílem zde popisovaného podnikatelského projektu. S ohledem na skutečnost, že obec Hřčava se nachází v nadmořské výšce 650 metrů bylo obtížné vyšlechtit zvířata tak, aby produkovala dostatek mléka a zároveň se co možná nejvíce přizpůsobila těmto horským podmínkám. Společnost by ráda posunula podnikání do další etapy, tj. výroba a prodej sýrů. Společnost Ignis Forst s.r.o. provozuje rovněž tři své vlastní prodejny, kde se zaměřuje na sortiment zdravé výživy a prodej sýrů.

V současné době disponuje podnik 100 ks bahnic a 4 ks plemenných beranů. Celková kapacita ovčína je cca 150 bahnic + kapacita pro odchov jehňat. (Této kapacity chce podnik dosáhnout v horizontu 5 let.)

Momentálně se chov ovcí zaměřuje především na produkci masa, vlny, kůže a kožešiny. Tabulka 7 zachycuje další podstatné údaje o vlastním kapitálu společnosti.

Tabulka 7 Vlastní kapitál společnosti

<i>Položka</i>	<i>Cena v tis. Kč</i>
Ovčín (vybavený)	2000
traktor s příslušenstvím	2000
dojírna	500
studna	100
plemení berani 4ks, 13 000Kč/ks	52
bahnice 100ks, 4000Kč/ks	400
pozemky 25 ha/20Kč/m	5000
majetek celkem v Kč	10.052

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Cíle projektu po dobu 5 let

Hlavním cílem tohoto podnikatelského projektu je zahájení a následný rozvoj výroby a prodeje sýrů. S ohledem na skutečnost, že sýry budou vyráběny z mléka, které produkují ovce šlechtěné přímo chovatelem v horském prostředí obce Hřava v okrese Frýdek – Místek v Moravskoslezském kraji, resp. v turistické oblasti Těšínské Slezsko. Vyráběný sortiment sýrů bude zaměřen na sýry, které jsou tradičně a historicky spjaty s oblastí Těšínských Beskyd (brynza, polotvrdý sýr, pařené sýry atd.). Cílem tak je rozvinout výrobu, distribuci a prodej tradičních sýrů, a to zejména do již existujících vlastních prodejen a rovněž do menších regionálních prodejen tak, aby obyvatelé regionu a rovněž turisté měli možnost zakoupit tradiční regionální sýry, které budou vyráběny z mléka z vlastní produkce a ve vysoké kvalitě. Po pěti letech by sýrárna měla být schopna produkovat sýry v požadovaném množství a dále rozšiřovat škálu sortimentu, aby byl zajištěn další rozvoj společnosti. Ten by mohl být spjat například se získáním certifikace BIO výrobku.

Na období následujících 5 let si sýrárna stanovila tyto úkoly:

- zrekonstruovat volné prostory ovčína na sýrárnu
- vybavit provozovnu sýrárny
- zahájit provoz sýrárny
- začít fungovat pod novým, výstižnějším názvem – „Hřavská mlékárna“, s tímto spojit budování značky

- provozovat tři vlastní prodejny se sýry a zdravou výživou jako významný distribuční kanál v lokalitách:
 - Hrčava – sezonní prodej
 - Jablunkov
 - Karviná

Dílčí cíle:

- Vyprodukovat 30 tis. litrů mléka ročně – 100 ks bahnic
- Vyrobít 7,5 tun sýrů ročně (čerstvý ovčí sýr, parenica, oštěpek, brynza)
- Odchovat ročně 140 ks jehňat

Prvním dílčím cílem je rekonstrukce prostor mlékárny, která bude sloužit jako zázemí pro výrobu sýrů a jejich vybavení potřebnými technologiemi pro výrobu sýrů. Dále bude následovat vlastní zahájení výroby sýrů, a to ihned po dokončení stavebních úprav a dodávce technologií. V průběhu stavebních úprav bude již vedeno přesnější jednání s potencionálními odběrateli ve věci dohod o požadavku na dodávanou kapacitu sýrů. Následně po uzavření smluvních vztahů s odběrateli a zahájení výroby bude cílem co nejefektivnější distribuce sýrů do jednotlivých prodejen. Po dokončení těchto dílčích cílů bude každoročně kladen důraz na další rozvoj podnikání, a to ať už formou dalších investic do technologií, tak rovněž rozšíření nabízeného sortimentu. Jedním z dílčích cílů je rovněž zaměstnání minimálně dvou osob, občanů obce Hrčava, která vykazovala k 30. 9. 2020 míru nezaměstnanosti na úrovni 3,3 %. Tato míra nezaměstnanosti patří k horším hodnotám v okrese Frýdek – Místek s tím, že volných pracovních míst bylo v obci k danému datu jen 5 (*Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020*)

3.4 Podnikatelská příležitost

V České republice v současnosti není mnoho producentů a zpracovatelů ovčího mléka. Ovce se u nás tradičně chovaly především pro maso a vlnu. V Beskydech, kde bude projekt realizován, se v dřívějších dobách ovce běžně vyskytovaly. Salaše se zde zakládaly

koncem 16. a počátkem 17. století. Postupem času však salaše zanikaly a lidé odcházeli do měst. Nyní se tak této činnosti věnuje poměrně malá skupina osob a tyto se zaměřují spíše na chov masných plemen ovcí. Český mlékárenský průmysl se specializuje především na zpracování mléka kravského (*Centrum Produktu Regionalnego, 2019*).

Stáda ovcí utvářela ráz krajiny a napomáhala ke krajinotvorbě. Hrčava, na jejímž katastrálním území se farma nachází, má jedinečné specifikum, a to střet tří hranic. Tato zajímavost láká na Hrčavu velké množství turistů, kteří s oblibou nakupují tradiční, místní produkty. I tento aspekt vedl k realizaci tohoto podnikatelského projektu. Poptávka po lokálních produktech roste nejen u turistů přijíždějících z celé ČR, Polska a Slovenska, ale i u obyvatel celé „Ostravské“ aglomerace, což se promítá do statistik návštěvnosti turistické oblasti Těšínské Slezsko – viz dále SWOT analýza.

Nastupujícím trendem je zdravý životní styl, jehož nedílnou součástí je kvalitní potravina. Do této kategorie produkty z ovčího mléka určitě patří (*Nováková, 2017*).

Po rozboru těchto jevů se společnost rozhodla pro sestavení a realizaci projektu.

Projekt by nejen podporoval zdravý životní styl, ale rozšířil by i nabídku tradičních, místních produktů na Hrčavě a nejen tam.

3.5 Analýza trhu

3.5.1 Světový vývoj výroby sýrů

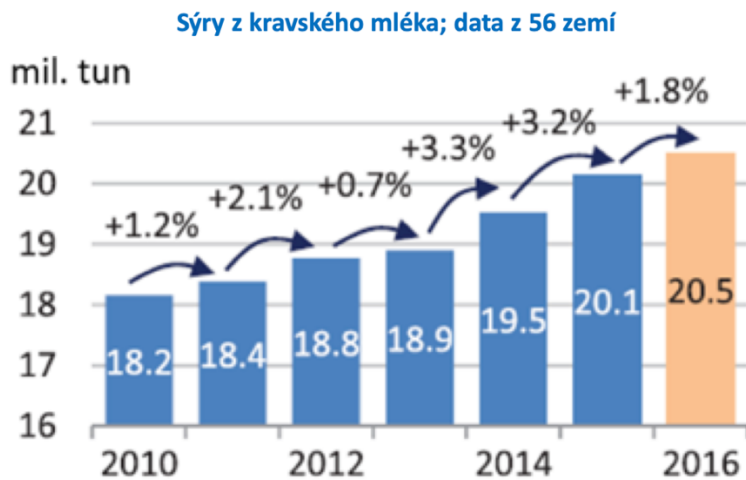
Výroba sýrů se stala perspektivním oborem. Podle Jiřího Kopáčka (*2018*), je vnímána jako nejefektivnější způsob zhodnocení mléčné suroviny. Sýr je produktem s vysokou přidanou hodnotou a měl by tedy být ze své podstaty výrobkem profitabilním. Spotřeba sýrů v České republice dle ČSÚ se pohybuje na úrovni kolem 13 kilogramů za rok.

Tabulka 8 Spotřeba mléka a mléčných výrobků (kg/rok)

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Sýry celkem	13,3	13,2	13,0	13,4	12,7	12,8	13,1	13,3	13,2
-tavené	2,4	2,1	2,1	2,2	2,2	2,1	2,0	2,0	1,9
-přírodní	10,9	11,0	10,9	11,2	10,5	10,7	11,1	11,3	11,3

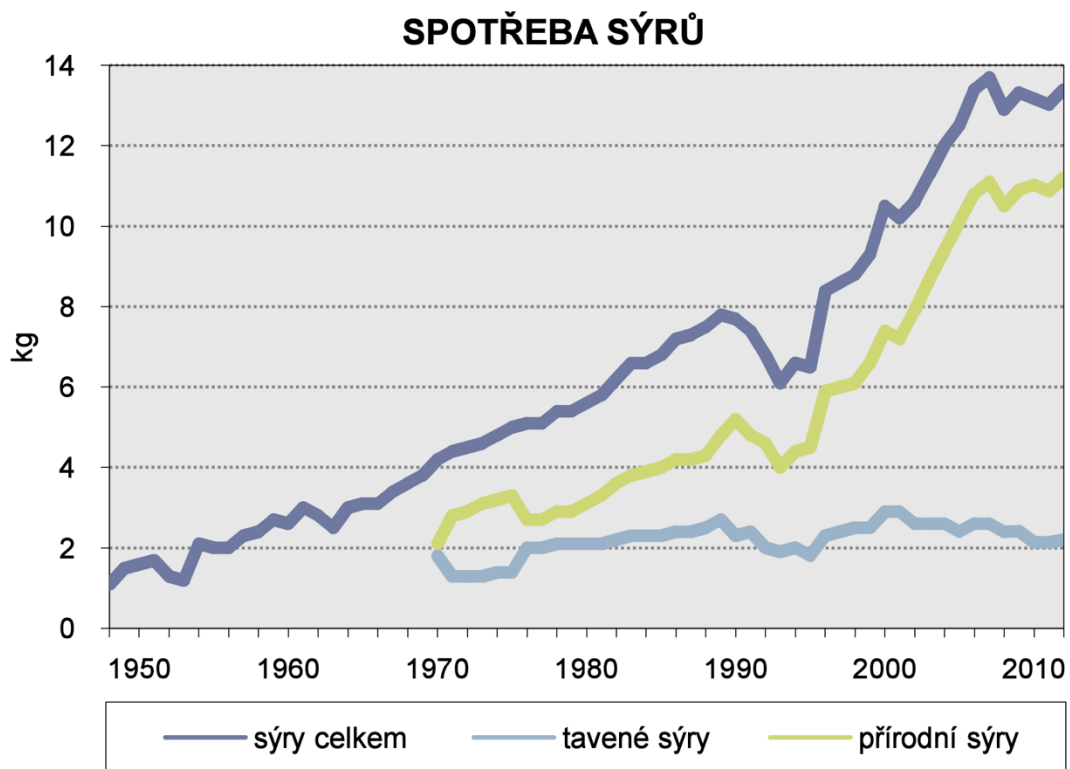
Zdroj: ČSÚ – Spotřeba potravin, 2018; vlastní zpracování

Obrázek 5 Vývoj světové výroby sýrů



Zdroj: Kopáček, 2018

Obrázek 6 Vývoj spotřeby sýrů v ČR



Zdroj: ČSÚ - Spotřeba potravin, 2018

Obrázek č. 6 znázorňuje vývoj spotřeby sýrů. Nejvyšší nárůst spotřeby jde pozorovat především u přírodních sýrů. Zatímco sýry nižší kvality (tavené sýry) takový rapidní nárůst nezaznamenaly.

Poptávka po sýrech a tvarohu v Česku roste a zvyšuje se i jejich vývoz. Ten se za posledních deset let dle dostupných dat ČSÚ prakticky zdvojnásobil na 54 tisíc tun ročně.

Součástí analýzy trhu je i dotazníkové šetření o spotřebě a znalosti ovčích sýrů mezi obyvateli (viz. Příloha 6 a 7). V rámci tohoto šetření bylo zpracováno 210 validních dotazníků vyplněných v rámci face to face dotazování. Vzorek byl sestaven ze 114 žen a 96 mužů, různých věkových kategorií z několika krajů České republiky. Ovčí sýry, jak vyplynulo z vyhodnocení (viz. Příloha 6 a 7), nakupují jak ženy (cca 65,8 procenta dotazovaných žen) tak muži (cca 65,6 procenta dotazovaných respondentů mužského pohlaví), celkem za obě pohlaví šlo o 65,7 procenta ze všech dotazovaných. Důvodem vyhýbání se ovčímu sýru byla nejčastěji odpověď, že kvalitní ovčí sýr v ČR není k sehnání a vše jsou jen náhražky.

Nejčastěji spotřebitelé nakupují pařenici, brynzů a korbáčky, což jsou právě ty produkty, se kterými počítá zpracovávaný podnikatelský záměr sýrárny.

Z výše analyzovaných dat, jednoznačně vyplývá, že spotřeba sýrů nejen ve světě, ale i v ČR narůstá. Spotřebitel je ochotný si připlatit za kvalitnější produkty, jak i vyplývá z dotazníkového šetření (viz. Příloha 6).

3.5.2 Chov ovcí

Vývoj chovu ovcí v České republice zaznamenal od roku 1990 do současnosti velké změny ve struktuře chovných plemen. Nejrozsáhlejší skupinou však téměř vždy byly chovy s kombinovanou užitkovostí, tzn. Takové plemena, která mohla být chována jak na maso a kůži, tak na vlnu, případně pro dojení. Pouze v roce 1990 měla největší dominanci plemena určená pro získávání vlny, ovšem v průběhu 5 let byla tyto plemena nahrazena těmi kombinovanými. Původně byly ovce v ČR chovány hlavně se zaměřením na kvalitní produkci vlny, ovšem díky změně dotační politiky a trhu došlo v roce 1995 k výrazným změnám. Po těchto tržních zásazích klesl počet chovných ovcí pro vlnu na necelé 2 %. Naopak výrazný nárůst zaznamenal chov s kombinovanou užitkovostí a vystřelil z 36,4 % na 70,6 %. Zároveň chovy, které byly zaměřeny na chov masný taky zaznamenali nárůst a to z 0,6 % na 25,8 %. Ostatní chovy, tj. Plodný a dojný měly vzrůst o pouhých 1,6 procentního bodu.

Po roce 2000 pak vymizely chovná plemena určená pouze pro získání ovčí vlny, a chovatelé se zaměřili hlavně na plemena určená ke kombinované užitkovosti a na plemena

určena pro masný průmysl. Oproti tomu je možné sledovat v tabulce číslo 9 pomalý nárůst v rámci plemen, chovných pro plodnost. Ten se od roku 1990 do roku 2018 navýšil na 6 %, byť v letech 2016, 2017 a 2018 je vidět stagnace tohoto trendu.

Od roku 2011 je pak v tabulce 9. jasně vidět vzrůstající trend v oblasti dojných plemen ovcí, který se ovšem zpomalil při hodnotě 10 % a nyní pouze pozvolna narůstá.

Tabulka 9 Vývoj struktury plemen ovcí podle užitkového zaměření v období 1990-2018

Rok	Typ plemene v %				
	Vlnářský	S kombinovanou užitkovostí	Masný	Plodný	Dojený
1990	62,9	36,4	0,6	0,1	
1995	1,9	70,6	25,8	1,7	
2000	0	61,2	34,3	4,5	
2011	0	49,3	41,4	4,1	5,2
2012	0	48,3	40,1	4,9	5,7
2013	0	50,7	36,1	5,1	8,1
2014	0	49,6	36,2	4,8	9,4
2015	0	50,1	34,3	5,4	10,2
2016	0	50,2	33,4	6,1	10,3
2017	0	51,0	32,6	6,1	10,3
2018	0	51,0	32,5	6,0	10,5

Zdroj: Svaz chovatelů ovcí a koz z.s.

Dle dat z Českého statistického úřadu je vidět jasná dominance v počtech kusů ovcí, oproti kozám. Stav ovcí v ČR měl od roku 2010 vzrůstající tendenci, a to až do roku 2015, kdy byl jejich celkový počet 231 694 kusů. V následujících letech toto číslo spadlo na 218 000 kusů na kterém se drží do současnosti. Oproti tomu je z tabulky č. 10 vidět, že chov koz má od roku 2010 do roku 2018 vzrůstající tendenci, a za těchto 8 let přibylo na území ČR téměř 9 000 kusů tohoto skotu.

Tabulka 10 Stav ovcí a koz v České republice v kusech

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ovce a berani	196 913	209 052	221 014	220 521	225 397	231 694	218 493	217 141	218 915
Kozy a kozli	21 709	23 263	23 620	24 042	24 348	26 765	26 548	28 174	30 316

Zdroj: ČSÚ - Soupis hospodářských zvířat k 1.4. daného roku bez zájmových chovů

Počty dojných ovcích, které byly zapojeny do kontroly užitkovosti je možno vidět v tabulce číslo 11. V této tabulce je možno vidět rostoucí trend, kromě roku 2017, kdy byl trend klesající, ale pouze o 80 kusů dojnic. Díky tomuto poklesu došlo i k snížení produkce mléka o cirká 35 tisíc litrů mléka a s tím spojenou produkcí sýrů, která ročně klesla o 10

tun ovčích sýrů. Cena těchto sýrů pak od roku 2011 měla rostoucí tendenci a to z 260 Kč/kg za rok 2011 na cenu 300 Kč/kg v roce 2018.

Tabulka 11 Počty ovcí a jejich produkce mléka, sýrů a cena sýrů Kč/kg

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počty dojených ovcí ve stádech	870	988	1 367	1 563	1 570	1 597	1 517	1 700
Produkce mléka (tis.l)	164	225	300	400	435	435	400	450
Produkce sýrů (tuny)	40	56	75	100	110	110	100	113
Cena sýrů Kč/kg	260	270	275	280	290	300	280	300

Zdroj: Svaz chovatelů ovcí a koz z. s.

V tabulce číslo 12, je možno vidět, jak se vyvíjela průměrná cena jatečních jehňat a ovcí v období od roku 2010 až do roku 2018. Ceny za tento skot od jednotlivých farem a chovů jsou do značné míry ovlivněny na výši poptávky, a taky na kvalitě masa samotného. Největší vrchol poptávky po jatečních jehňatech je dosažen v období velikonoce, avšak v posledních letech se poptávka zvyšuje i v období vánoc. Průměrná váha jatečního jehněte je okolo 25-50 kilogramů, v závislosti na jeho věku. Za předpokladu, průměrné váhy 37,5 kg se cena za jedno jehně zvýšila od roku 2010 z ceny 1425 Kč/ks na 1800 Kč/ks v roce 2018, tj. nárůst 375 Kč/ks, což je 26,1 % z původní ceny z roku 2010.

Tabulka 12 Ceny jehňat a ovcí ve třídě A (Kč/kg ž.hm.)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Jatečná jehňata	38	43	46	47	48	49	49	48	48
Jatečné ovce	15	16	17	17	18	18	20	20	20

Zdroj: Svaz chovatelů ovcí a koz z. s.

Jak zmiňuje Lenka Josrová, která zpracovala situační a výhledovou zprávu ovcí a koz pro Ministerstvo zemědělství ČR za rok 2018, jak v České republice, tak v zahraničí se zvyšuje poptávka i nabídka produktů z ovčího mléka. Z této zprávy je možné vyvodit, že propojení činností - chovu vlastního stáda s následnou výrobou a prodejem sýrů - je potenciálně zisková činnost, která má momentálně relativně malou konkurenci. (Josrová, 2018)

3.5.3 Analýza PESTE

P-Political and Legal (politické a legislativní faktory) – Farma a sýrárna, se nachází na území ČR, to znamená ve stabilním politickém prostředí, bez turbulentních změn, z čehož

plyne, že současná ani budoucí (horizont 5 let) politická situace by neměla mít na fungování podniku negativní vliv. Současná vláda byla ustavena na základě demokratických voleb do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky v roce 2017. Stabilitu země a priority vývoje stanoví Programové prohlášení vlády z 27. června 2018. V současnosti je v ČR vytvořen systém zákonů a vyhlášek, které detailně vymezují povinnosti pro chov zvířat a výrobu potravin. Tlak na chovatele a výrobce je ze strany legislativy značný, musí splňovat náročné hygienické a jiné požadavky (pod pohružkou vysokých pokud, uzavření výroby). Legislativní faktor je vnímán, jako faktor rizikový a společnost musí dbát na dodržování všech zákonů a vyhlášek, tak aby se nedostala do střetu s kontrolními orgány.

Příkladem je vyhláška o minimálních standardech pro ochranu hospodářských zvířat č. 208/2004 Sb., nebo veterinární zákon, tj. Zákon č. 166/1999 Sb. V posledních letech je díky veřejným organizacím na ochranu zvířat i více tlačeno na legislativu s tím spjatou, a vedení podniku tak musí sledovat možné změny v zákoně, aby byl schopný v čas a efektivně na ně zareagovat, tak aby mu nebylo odejmuto povolení pro podnikání v této sféře. Například Zákon č. 302/2017 Sb. na ochranu zvířat proti týrání.

Další oblastí legislativy, která vyvíjí tlak na podnik, může být Zákon č. 477/2001 Sb., který se zabývá ochranou životního prostředí a reguluje obaly výrobků. Díky celosvětové diskuzi o problematice plastů, je nutno zvážit reálné riziko ohledně zpřísněné legislativy obalů. Vedení podniku by totiž muselo například hledat nové druhy obalů a ty zapracovat do výrobního procesu, což by mohlo být finančně náročné. Legislativní zátěží je ale také zákon o dani z přidané hodnoty, konkrétně Zákon č. 235/2004 Sb.

E-Economical (ekonomické faktory) - Česká koruna je stabilní měnou. Hrubý domácí produkt (dále jen HDP) ČR má od roku 2013 stoupající tendenci. Mění se však tempo růstu. V roce 2018 byl nárůst 2,9 % na hodnotu 5 310,3 mld. Kč a v roce 2019 činil růst 2,4 % na absolutní hodnotu 5 647,2 mld. Kč. HDP za rok 2020 je silně ovlivněn vládními opatřeními, která jsou reakcí na pandemii nemoci COVID-19. Podle zpřesněného odhadu klesl HDP ve 2. čtvrtletí 2020 mezičtvrtletně o 8,7 % a meziročně o 11,0 %. Negativní vývoj HDP byl způsoben především poklesem zahraniční poptávky.

Vládní opatření, která souvisí s pandemií COVID – 19, či podobnými pandemiemi v budoucnu, mohou mít vliv na odbyt produkce sýrárny. V případě dlouhodobého vlivu na výkonnost české ekonomiky mohou mít spotřebitelé tendenci alokovat své zdroje do levnějších substitutů od velkých mlékárenských producentů. Výdaje na konečnou spotřebu klesly mezičtvrtletně i meziročně o 4,8 %. Z toho výdaje domácností reálně klesly o 6,3 % oproti předchozímu čtvrtletí a o 7,6 % oproti stejnému čtvrtletí minulého roku. Oslabila především spotřeba předmětů s dlouhodobou a střednědobou trvanlivostí a výdaje za služby. (ČSÚ, HDP 2020)

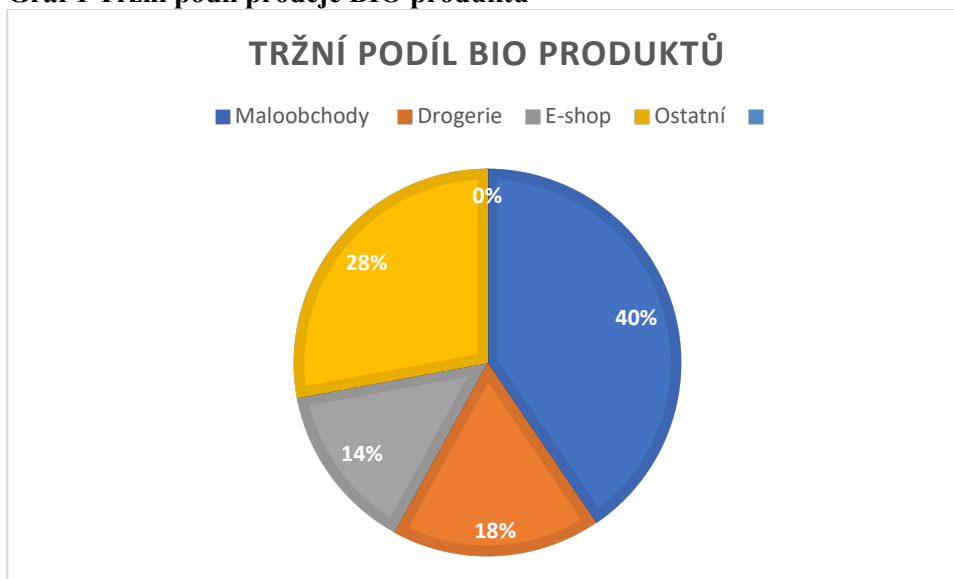
Další ekonomický faktor, který musí vedení podniku vzít v úvahu je daň z přidané hodnoty DPH. Tato daň má od roku 2013 základní sazbu 21 %. Prodej potravin je však zařazen do snížené sazby daně, tj. 15 %. V případě, že se firma rozhodne posílit výrobní portfolio o maso, kožešiny, případně živé kusy, nastává možný problém v nejasnosti Zákona č. 235/2004 Sb., konkrétně v případě živých kusů, jelikož zákon sice stanoví sníženou sazbu daně pro „živá zvířata, semena, rostliny a přísady, obvykle určené k přípravě potravin“, ale už nespecifikuje sazbu daně v případě, že zvířata budou prodána pro chov, nikoliv pro potravinářskou spotřebu (Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.)

S-Social (sociální faktory) – v naší republice se neustále zvyšuje průměrná mzda, ve vztahu k regionu působení sýrárny ČSÚ uvádí nárůst průměrné hrubé mzdy za 1. – 2. čtvrtletí roku 2020 o 2,4 procenta na 30 809 Kč (ČSÚ, 2020). Roste také hodnota minimální mzdy, kupní síla obyvatel ČR v tomto smyslu roste, lidé se zajímají o zdravý životní styl a za kvalitní potraviny jsou ochotni hradit vyšší cenu. Sociální faktor vnímáme, jako pozitivní faktor pro úspěch podnikatelského projektu. Dle tiskové zprávy Ministerstva zemědělství roste zájem o bioprodukty a produkty z lokálních zdrojů. Z této zprávy také vyplývá, že si BIO produkty koupí několikrát měsíčně až 40 % respondentů. Nejčastěji jsou to pak lidé, kteří mají maturitu, příp. vysokoškolské vzdělání. (eAgri, 2010)

Trh s BIO produkty v ČR vzrostl meziročně o 30,5 % mezi roky 2016 a 2017, což bylo nejvíce od roku 2008, kdy spotřeba činila 3,33 mld. Kč. Největší podíl nakoupených BIO produktů připadá na maloobchodní řetězce, konkrétně 40 %, viz. Graf 1. Zvýšený zájem o BIO produkci má v tuzemsku dva hlavní důvody. Prvním důvodem je zvýšený zájem o zdravý životní styl a s ním spjatou zdravou přírodní stravu, a také zvyšující se blahobyt

společnosti. Občané tak nemají problém utratit více peněz za dražší BIO produkty. Nemají problém s nákupem u konkrétního výrobce na farmě. Tím odpadají náklady na skladování, dopravu, zaměstnance prodejen a produkt může být levnější až o stovky korun. (Retailnews, 2019)

Graf 1 Tržní podíl prodeje BIO produktů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Retail news

Firma, resp. sýrárna společnosti Ignis Fors s.r.o., zatím nemá oficiální certifikaci BIO produktů, což ji může ochuzovat o potenciální zákazníky, ačkoliv její produkce na statut BIO aspiruje. Vedení podniku by se tedy mělo snažit o získání této certifikace pro zvýšení důvěryhodnosti a prestiže značky samotné.

T-Technological (technologické faktory) – obecně jde o technologie v oboru. V produkci sýrů se v současné době užívají pasterizační stanice doplněné bezpečnostními prvky, odstředivky různé konstrukce, výrobníky sýřeniny z nerezové oceli, lisy (hydraulické i pákové a šroubové), pro velkovýrobu sýrů se užívají speciální linky. Součástí technologie jsou také nádrže solné lázně. Ačkoli se v současné době zvyšuje míra automatizace ve všech oborech lidské činnosti, technologie výroby sýrů, zejména pokud jde o sýry ovčí, kde je oceňován jejich původní způsob výroby, se s největší pravděpodobností v krátkém čase radikálně nezmění.

E-Ecological (ekologické faktory) – ekologické souvislosti chovu hospodářských zvířat upravuje Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, ke kterému byl v roce 2018 vydán aktualizovaný metodický pokyn Ministerstva životního prostředí (*Metodický pokyn, 2018*) Z těchto podkladů plyne, že chov hospodářských zvířat je vnímám jako zdroj potenciálního znečištění ovzduší. K tomu jsou v posledních letech zdůrazňovány vlivy na změnu klimatu. To se týká i pastevního chovu. V rámci České republiky se zatím hovoří zejména o chovu prasat a krav a s tím související produkci amoniaku. Nelze vyloučit, že v budoucnu budou posuzovány detailněji i chovy ovcí a koz. A to jak v ČR, tak v rámci celé Evropské unie. Na druhou stranu ale z Usnesení Evropského parlamentu ze 3. května 2018 o současné situaci a výhledu do budoucna odvětví chovu ovcí a koz v Unii (2017) vyplývá podpora chovu ovcí a koz. V odůvodnění podpůrných opáření a pobídek se výslovně uvádí: „...chov ovcí a koz má důležitou úlohu při zajišťování udržitelnosti životního prostředí, zejména pokud se zakládá na pastvě, neboť se vyskytuje v 70 % zeměpisně znevýhodněných oblastí EU, včetně izolovaných a relativně nepřístupných regionů, a přispívá k zachování krajiny, ochraně biologické rozmanitosti (včetně místních původních plemen) a boji proti erozi půdy, hromadění nežádoucí biomasy, poškozování hrází a kanálů, lavinám a požárům lesů a křovin;“ Pravděpodobně tedy budou tyto významné ekologické faktory pro chov ovcí po delší dobu stabilní. Dále v rámci ochrany životního prostředí poroste tlak na snižování energetické náročnosti všech typů výrob, tedy i živočišné a potravinářské produkce. Bude docházet k náhradě klasických zdrojů energií zdroji ekologickými. Vzhledem k charakteru chovu ovcí a produkci mléka a sýrů by tyto změny měly být relativně snadno řešitelné s použitím solárních a bioplynových zdrojů.

Z analýzy PESTE vyplynulo, že rizikovým faktorem může být legislativa. Vedení společnosti se musí o legislativu zajímat, a to formou studia zákonů a vyhlášek, účastnit se odborných seminářů na toto téma, dbát pokynů kontrolních orgánů tak, aby toto riziko neohrozilo provoz podniku a jeho ekonomický výsledek. Pokud jde o pokles výdajů domácností a tedy možný dopad na koupěschopnou poptávku, pokles se zatím týká jiných typů produktů a výdajů za služby.

3.6 Analýza konkurentů

Konkurence na trhu v rámci domovského kraje sýrárny, tedy v rámci Moravskoslezského kraje, je malá. Mezi přímé konkurenty není možné zahrnout výrobce, kteří produkují sériovou, velkokapacitní výrobu, a to většinou z kravského mléka. Přímými konkurenty tak jsou dva lokální faremní zpracovatelé (tabulka 13). Konkurence nepřímých konkurentů nastává ze strany slovenských výrobců ovčích sýrů, kteří dodávají své výrobky do místních supermarketů, prodejen zdravé výživy a prodejen gurmánských potravin, které spolupracují s producenty ovčího sýra od nás i z Evropy.

Přímí konkurenti:

- Farma pod Filipkou – farma je zaměřena na chov mléčného plemene „východofriských ovcí“, ovčího mléka vyrábí čerstvé, pařené a zrající sýry, výroba ovčího mléka je sezonní.
- Sýrárna na hájence – malá rodinná farma zaměřena na produkci kravských a kozích sýrů

Tabulka 13 Analýza přímé konkurence, výrobky zpracovatelů

Název:	Druhy sýrů:	Čerstvý sýr:	Pařené sýry:	Zrající sýr:
Sýrárna na hájence	Kozí, kravský	Ano	Ano	Ano
Farma pod Filipkou	Ovčí, kravský	Ano	Ano	Ano

Zdroj: vlastní zpracování dle www.farmapodfilipkou.cz

Místní regionální producenti mají nízkou kapacitu produkce. Jedná se o malé rodinné farmy, které nemají vybudované distribuční kanály. Samotný prodej probíhá v místě výroby (prodej ze dvora), která nekonkuruje prodeji u jiných výrobců. Malí producenti sýru v regionu naopak zvyšují povědomí o regionálních produktech a faremním zpracování mléka kravského, ovčího a kozího. Z tabulky 13 je zřejmé, že lokální farmy mají velice podobný sortiment výrobku.

Nepřímí konkurenti:

- Gazda – výroba probíhá na Slovensku, do ČR je produkce pouze dovážena
- Salaš Syrex – výroba probíhá na Slovensku, do ČR je produkce pouze dovážena

- Rektor Ostrava – produkce ovčích sýrů pouze v sezóně, tato výroba není hlavním zaměřením subjektu, je jen doplněním letního sortimentu prodejních činností subjektu
- Milkeffekt – výroba pařených sýrů – suroviny však nezískává vlastní činností, ale od dodavatelů

Nejvýznamnějšími konkurenty v regionu jsou zahraniční výrobci (Syrex, Gazda...), kteří mají vybudované dodavatelsko-odběratelské vztahy a distribuční kanály v lokálních obchodech. Jedná se o mlékárny, které mají vysokou kapacitu výroby sýrů a hledají nová odbytiště v našem regionu.

Dále je za nepřímé konkurenty lze považovat velké české mlékárny jako např. Madeta, Mlékárna Kunín, Olma atd. Zde se však jedná o činnosti zcela jiného rozsahu a charakteru. Jedná se velkokapacitní sériovou výrobu, kdy tito zpracovatelé nakupují suroviny od jiných dodavatelů.

Hlavním nedostatkem nepřímých konkurentů je, že se nejedná o místní výrobce a nemohou tak své produkty propagovat pod regionální značkou související bezprostředně s benefity lokality Těšínské Slezsko.

Pro úplnost této části práce je zde zpracován Porterův model pěti tržních sil (5 F):

1. Hrozba nových konkurentů

Podnik se pravděpodobně nemusí v nejbližší době obávat nových konkurentů ve formě shodně konstruovaného podnikatelského záměru. Bariéra vysokých vstupních nákladů spojených se vstupem do tohoto typu podnikání je limitující pro nové subjekty. Kromě chovného stáda a pastvin by musela nová firma zajistit dodatečné zázemí nemovitostí a techniky a technologií zpracování mléka - ovčín, mlékárnu, sýrárnu, chladicí prostory aj. Tyto náklady se mohou pohybovat směrem k desítce milionů korun. Pokud bychom vycházeli z cenového modelu, který již byl v této práci uveden na začátku praktické části, pak 1 chovná ovce znamená náklady kolem 4.000 Kč. Chovný beran pak dokonce 16.000 Kč/ks. Tyto vysoké náklady mohou odradit případné zájemce.

2. Hrozba substitutů

V rámci substitutů nehrozí výraznější zásah do podnikatelského plánu sýrárny. To je dáno tradicí sýrů. Zákazníci jsou si dobře vědomi možností nákupů a volby produktů. Ti zákazníci, kteří pravidelně kupují tvrdé i měkké sýry v supermarketech, je budou kupovat i nadále, nehledě na ostatní aspekty. Naopak lidé, kteří preferují jiné sýry, než jsou nejvíce rozšířené sýry produkované z kravského mléka, je budou aktivně vyhledávat ve specializovaných prodejnách, na specializovaných akcích, na farmách apod. Tyto distribuční kanály jsou už svým charakterem spojeny s přirozeným očekáváním vyšší kvality, výjimečnosti a specifických vlastností sýrů.

3. Síla odběratelů

Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci této analýzy, zákazníci, kteří chtějí zakoupit ovčí sýr, jsou aktivní, zvyklí produkt aktivně vyhledávat. Díky tomu jsou připraveni na vyšší cenu za vyšší kvalitu a specifika produktu. Ve specializovaných prodejnách i v případě farmářských trhů lze pozorovat obdobná nákupní chování. Zákazník ví, že produkt je dovážen přímo z farmy, je to bioprodukt nebo produkt této charakteristice velmi blízký, a proto je ochoten akceptovat vyšší cenu. Samozřejmě není možné cenu navyšovat do neakceptovatelné hladiny. Zde stále platí zákonitosti trhu. Pokud by zákazníci zaznamenali příliš velký cenový rozdíl oproti ostatním substitutům, zvolí jiný produkt. Cenová politika tedy nesmí být vedena pouze snahou o maximalizaci marže.

4. Síla dodavatelů

Zde se tato práce zaměří na 3 hlavní dodávané vstupy, které mohou ovlivnit koncovou produkci. Reálné riziko hrozí v případě náhlé ztráty většího počtu kusů stáda, ať už z důvodů nemocí, nebo útoku přirozených predátorů. Pak by mohlo být velmi nákladné zakoupení nových kusů, zejména pokud by dodavatelé chtěli vyšší cenu za kus, obzvláště pokud by společnost nadále využívala plemeno lacuane. Dalšími podstatnými dodavateli jsou všichni ti, kteří zajišťují dodávku vitamínů a veterinárních přípravků pro prevenci i léčbu ovcí. Nezbytnost těchto dodávek je zřejmá a při růstu cen, budou mít dodavatelé vliv na podnikání sýrárny. Další dodavatelé jsou pak ti, kteří budou pravidelně dodávat syřidlo pro zpracování mléka na sýry a soli pro tvorbu solných roztoků. Společnost má možnost vybrat si z několika desítek dodavatelů, ať už domácích, nebo zahraničních. Díky výhodné

poloze hned u hranic tak lze volit i dodavatele z Polska nebo Slovenska. Společnost tak má výhodnou pozici a může si vybrat nejlepšího možného dodavatele v poměru cena/výkon. Díky tomu mají tito dodavatelé marginální vliv na cenu dodávaných vstupů pro výrobu, jelikož jejich ceny jsou významně regulovány silnou konkurencí.

5. Existující konkurence

Již výše byli popsáni jak přímí, tak nepřímí konkurenti. Zde lze tedy shrnout, že přímí konkurenti nedisponují dostatečným zázemím pro navyšování kapacity produkce a nemají ani vybudovány dostatečné distribuční kanály. Nepřímí konkurenti však mají ambice na posilování v regionu Těšínského Slezska, resp. východní části Moravskoslezského kraje. Je tedy nutné se od nich důsledně odlišit - jejich produkce je postavena na nákupu mléka od jiných producentů, na importu a zčásti je pouze sezonní. Ačkoli Ignis Forst s.r.o. také produkuje sýry sezonně, může se opřít o příběh značky založený na vlastním stádě, pastvinách, čisté přírodě a malovýrobě s vysokou kvalitou.

Porterův model pěti tržních sil prokazuje životaschopnost sýrárny, která nebude vystavena jiným než běžným vlivům na konkurenčním trhu sýrů. Tyto vlivy jsou v rámci řízení projektu standardně řešitelné – od interních poptávkových řízení na klíčové dodavatele po budování značky produkce Ignis Forst s.r.o.

3.7 Analýza SWOT projektu

SWOT analýza se v této práci pokusí identifikovat silné a slabé stránky podnikatelského projektu sýrárny a zároveň její možné příležitosti a hrozby. K tomuto účelu byla zvolena metoda bodového a váhového ohodnocení vybraných faktorů. Výsledky by pak měly pomoci určit i možné budoucí kroky společnosti Ignis Forst s.r.o.

S – Strengths (silné stránky)

- vlastnictví základního stáda
- vlastnictví zázemí (vybavený ovčín) a dostatečné technické vybavení (traktor s příslušenstvím, dojírna)
- vlastnictví půdy a pacht
- produkt s vysokou marží

W – Weaknesses (slabé stránky)

- nedostatek distribučních kanálů
- malá zkušenost s výrobou sýrů
- krátká trvanlivost výrobků
- slabé povědomí o značce
- propagace

O – Opportunities (příležitosti)

- zvyšování životní úrovně (tzn. roste koupěschopná poptávka)
- vznik nových distribučních kanálů
- rostoucí poptávka po farmářských produktech a biopotravinách
- tlak na rozlišení – diferenciaci – produktů
- agroturistika

T – Threats (hrozby)

- nemoci zvířat
- vstup nových producentů
- ztráta pachtů
- zvyšování legislativních nároků

Detailněji k jednotlivým segmentům SWOT analýzy:

1. Silné stránky sýrárny

Největší předností podniku Ignis Forst s.r.o. je vlastnictví základního stáda, které čítá 100 kusů bahnic lacaune. Tyto ovce jsou již vyšlechtěny tak, aby prosperovaly a zároveň

produkovaly dostatek mléka v oblasti Hřava v nadmořské výšce 650 metrů nad mořem. Dále je pak výhodou vlastnictví kapacity pro ustájení a pastvin, včetně dohodnutých pachtů. Ovčín, který je také ve vlastnictví firmy, má aktuálně kapacitu 150 kusů bahnic, představuje tedy prostor pro zvýšení počtu kusů ve stádě. Další silnou stránkou podnikatelského projektu Ignis Forst s.r.o. je relativně malá konkurence v oblasti výroby a zpracování ovčích produktů. Podle soupisu hospodářských zvířat ČSÚ k 1. dubnu 2019 ve srovnání s předchozím rokem stavy ovcí klesly. Meziroční pokles počtu ovcí činí 5,8 tisíc kusů, tj. o 2,7 %, na 213 068 kusů. Z toho v Moravskoslezském kraji bylo evidováno 16 406 kusů ovcí, tj. zhruba 7,7 procenta z celkového počtu kusů ovcí k 1. dubnu 2019 v ČR. (*Agrární komora ČR, 2019*)

Díky tomu je možné dosahovat vyšší marže na výrobcích, zejména sýrech, kde se marže na litr mléka zvyšuje až trojnásobně. Mezi další silné stránky je možno zahrnout umístění podniku v obci Hřava na státním trojmezí (ČR, Polsko, Slovensko) v turistické oblasti Těšínské Slezsko. Oblast Těšínského Slezska navštíví zhruba 30.000 turistů čtvrtletně - viz tabulky č. 14, 15 (*ČSÚ a Destinační management turistické oblasti Beskydy-Valašsko o.p.s., 2020*) Turistický ruch pomůže podniku při rozšíření povědomí o něm, a zároveň je i faktorem, který podporuje prodej produktů. Současně má podnik k dispozici již 3 prodejní místa – tj. vlastní distribuční kanál ve formě obchodů v různých lokalitách nedaleko obce Hřava. Realizuje také prodej úspěšný „ze dvora“.

Tabulka 14 Turistický ruch v oblasti Těšínského Slezska

	rok 2019				Celkem za rok 2019
	1. kvartál	2. kvartál	3. kvartál	4. kvartál	
Celkem	27 944	35 612	41 084	31 539	136 179
Rezidenti	22 647	28 215	32 290	25 239	108 391
Nerezidenti	5 297	7 397	8 794	6 300	27 788

Zdroj: Destinační management turistické oblasti Beskydy-Valašsko o.p.s., 2020

Tabulka 15 Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení podle krajů

Tab. N.1 Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení podle krajů v 1. až 2. čtvrtletí 2020
(předběžné údaje)

	Hosté			Přenocování			Průměrný počet přenocování	Průměrná doba pobytu (dny)
	celkem	index 2020/2019	z toho nerezidenti	celkem	index 2020/2019	z toho nerezidenti		
Česká republika	4 090 793	41,9	1 609 284	11 497 078	46,4	4 480 673	2,8	3,8
v tom kraje:								
Hl. město Praha	1 241 839	33,7	916 362	2 876 660	34,2	2 312 279	2,3	3,3
Středočeský	189 950	38,5	36 714	459 655	44,0	92 083	2,4	3,4
Jihočeský	280 041	40,1	63 648	784 002	48,4	133 625	2,8	3,8
Plzeňský	176 993	46,9	58 863	434 009	52,3	133 233	2,5	3,5
Karlovarský	271 657	50,3	143 477	1 195 184	47,5	678 109	4,4	5,4
Ústecký	111 654	39,9	31 566	320 158	45,1	91 801	2,9	3,9
Liberecký	262 720	54,5	57 675	873 488	60,4	210 820	3,3	4,3
Královéhradecký	387 630	57,1	98 095	1 433 061	65,4	383 985	3,7	4,7
Pardubický	107 176	49,5	10 960	300 993	53,7	31 367	2,8	3,8
Vysočina	121 858	46,9	13 159	279 997	51,3	32 812	2,3	3,3
Jihomoravský	344 139	38,9	93 404	688 009	42,6	165 949	2,0	3,0
Olomoucký	187 456	53,4	24 525	623 479	59,1	55 157	3,3	4,3
Zlínský	165 566	47,6	20 897	491 899	52,4	51 343	3,0	4,0
Moravskoslezský	242 114	51,7	39 939	736 484	57,5	108 110	3,0	4,0

Zdroj: ČSÚ

2. Slabé stránky sýrárny

Jako největší slabina se jeví nedostatek distribučních kanálů. Momentálně jsou produkty dostupné v místě výroby a ve třech obchodech v Moravskoslezském kraji. Další slabinou při zprovoznění výroby sýrů je nezkušenost s touto výrobou. Podnik musí počítat s možnými počátečními problémy a lidským faktorem. To může vést k finančním výdajům v podobě ušlého zisku a ztráty z vložených surovin. Další slabinou výroby mléka a sýrů přírodní cestou je krátká trvanlivost výrobků. Výrobky nejsou nijak ošetřeny chemií a konzervanty. Veškerá konzervace probíhá maximálně za použití solných roztoků, které nejsou účinné stejně jako použití chemických konzervantů, jako je kyselina benzoová, kyselina sorbová, nebo parahydroxybenzoáty. To znemožňuje zavedení distribučního kanálu například ve formě e-shopu. Trvanlivost měkkých sýrů v průměru 10 dnů při správné teplotě skladování a přepravě podle pravidel HCCP, není slučitelná s reálnou logistikou e-shopu. Ten by přicházel v úvahu pouze ve formě rozvozu hotových jídel typu „Dáme jídlo.cz“. I toto je však nereálné vzhledem k umístění sýrárny v odlehle lokalitě obce Hřčava na česko-slovensko-polském trojmezí. Slabou stránkou podnikatelského projektu Ignis Forst s.r.o. je i problém budování značky, resp. slabé povědomí o ní, a s tím

související propagace. Momentálně je propagace téměř nulová. Kromě gastro akcí, farmářských trhů, krajových festivalů apod., kde má společnost své prodejní stánky, se zákazníci mají jen omezenou možnost seznámit s produkty. Tyto aktivity ovšem limitují epidemiologická omezení spojená s pandemií COVID-19. Zmíněná omezení při dočasném zastavení mezistátního styku negativně ovlivňují i přeshraniční pohyb zboží a osob.

3. Příležitosti sýrárny

V tomto segmentu SWOT analýzy jsou hodnoceny možné příležitosti sýrárny Ignis Forst s.r.o., které může využít pro posílení postavení na trhu a pro zviditelnění produkce pro koncové zákazníky. Mezi příležitosti patří veřejné akce, jako jsou gastro trhy a food festivaly, dále pak folklorní akce, případně vlastní eventy (s podmínkou normálního stavu, tedy nikoli nouzového stavu vyvolaného COVID-19). Lokálně snadno dostupný je například Garden Food Festival, který probíhá v Dolní oblasti Vítkovic v Ostravě, nebo každoroční festival jídla na ostravské Černé louce. Další příležitostí jsou kulturní a folklorní akce, které probíhají v souvislosti s tradičními svátky v ČR. Při vhodném výběru (zejména v porovnání náklady/výnosy) mohou tyto akce znamenat rozšíření prodejních kanálů a zvýšení odbytu, ale i sebepropagaci značky. Výhodou těchto akcí je možnost výrazného odlišení produkce – například představení tradiční výroby sýra v krajových krajích apod. To podpoří povědomí o značce i zvýrazní tradiční způsob výroby bez konzervantů. Neméně důležité akce může sýrárna pořádat sama. Nabízí se minimálně 2 možné pravidelné eventy – zahájení sezony produkce sýrů a konec sezony, kdy bude vyroben poslední ovčí sýr daného roku. Další příležitostí pro podnik je pak možnost nových spoluprací s prodejny B2C, jako jsou obchody se zdravou výživou, specializované prodejny na sýr, příp. i vinotéky či segment HORECA (restaurace, hotely, kavárny s občerstvením, pivnice, catering apod.) Již se vstoupilo do jednání se sítí prodejen Butique Gurmán a obchodem s delikatesami Pochutnej si. Tyto typy spolupráce by mohly významně doplnit škálu distribučních kanálů a tím zvýšit odbyt výrobků. K tomu bude vhodné využít další příležitosti, a to sociální síť a webové stránky. Momentálně nemá Ignis Forst s.r.o. vybudovanou žádný z těchto komunikačních bodů. Nabízí se například založit instagramový profil sýrárny, kde by mohla být fotodokumentace pasení ovcí, výroby sýra, ekologického života na Hřčavě apod. Webové stránky by pak sloužily jako informační zdroj, kde se sýrárna nachází, avizovaly by nadcházející eventy, případně to, na kterých akcích se společnost objeví atd. Samostatnou,

o to však větší kapitolou by mohl být rozvoj agroturistiky navázané na sýrárnu. Nejde přitom jen o ubytovací kapacity, lze pořádát jednodenní semináře, workshopy, akce pro školní skupiny apod., kde nevzniká nutně potřeba budovat ubytovací kapacitu. Tu lze navíc zajistit smluvní spoluprací s vhodnými subjekty v turistické oblasti Těšínské Slezsko.

Podnikatelskému projektu sýrárny napomáhá i zvyšující se zájem o bioprodukty a produkty z lokální produkce, jak už již bylo zmíněno v analýze PESTE. Zákazníci si jsou u těchto produktů méně citliví na cenu, navíc si je aktivně vyhledávají. Díky životní úrovni (viz. růst průměrné hrubé mzdy v Moravskoslezském kraji 1.-2. čtvrtletí 2020 v PESTE analýze), mají zákazníci peníze, které jsou ochotni alokovat do těchto produktů. To vše by mělo pomoci sýrárně při pronikání na trh.

4. Možné hrozby

Největší hrozbou, která ohrožuje budoucí fungování sýrárny Ignis Forst s.r.o. je riziko onemocnění chovného stáda (bakteriální, virová a parazitární onemocnění). Další hrozbou pro stádo jsou přirození predátoři - šelmy, které se mohou vyskytnout v dané lokalitě – zejména vlci, ale i medvědi. V případě útoku medvěda jsou škody relativně malé, v případě útoku smečky vlků se však škody mohou vyšplhat až na cenu desítek kusů ovcí, v závislosti na velikosti útočící smečky. Obvykle zahyne 5-10 kusů ovcí, ale při větší smečce to může být až kusů 30. V takovém případě kromě ušlého zisku vzniká majiteli škoda, která může dosahovat až 120.000 Kč při jednom jediném napadení. Tuto hrozbu, stejně jako onemocnění stáda a s tím spojené úhyny, lze ošetřit vhodným typem pojištění.

Další hrozbou pro podnik může být i vstup nové konkurence v oblasti chovu ovcí a zpracování jejich mléka i pro další produkty. Tuto hrozbu snižuje potřeba vysokých vstupních nákladů, které jsou podrobněji zpracované v úvodu praktické části, ze které vyplývá, že počáteční náklady na chovné stádo, parcely pro pastvu, zázemí pro ovce a zpracování ovčího mléka je přes 10.000.000 Kč. Přesto nelze novou konkurenci zcela vyloučit. To by spolu s momentální absencí dostatečného počtu prodejních kanálů mohlo vést ke sníženým tržbám a možným finančním potížím firmy. Další možnou hrozbou je pak ztráta dohodnutých pachtů. V takovém případě by byla společnost nucena pást ovce pouze na svých pozemcích, což by mohlo vést k vyčerpání přirozené potravy a sýrárna by tak musela investovat nemalé finanční prostředky do dokrmu ovcí, případně by musela

zajistit pachtu nové, které by mohly být finančně nevýhodné. K eliminaci tohoto rizika je požito důsledné smluvní zajištění pachtů.

Mezi další reálná rizika pak musí tato práce zařadit i legislativní zátěž, kterou klade na podnikatele v této oblasti stát. Tato zátěž může mít mnoho forem, jako je zpřísnění podmínek pro chov ovcí, zvýšení minimálního výměru výběhů, zvýšení nároků na zpracování výrobků z ovcí (maso, kůže, mléko atd.), ale například i uvalení sankcí na zvýšenou produkci CO₂ v oblasti (v návaznosti na evropskou legislativu). Nepřizpůsobení se těmto omezením by pak mohlo podnik ohrozit, a to vysokými pokutami, nebo - v nejhorším možném případě - zákazem činnosti. Posledním identifikovaným faktorem, který může ohrozit fungování této společnosti je proměnlivá kvalita produkce. Z charakteru samotné produkce vyplývá, že je těžké zajistit, aby byla konstantní, a to jak v oblasti pravidelnosti, tak v kvalitě. Podnik tak musí být připraven i na možnost, že ovce budou produkovat mléko nedostatečné kvality pro výrobu sýrů

Pro následné zpracování SWOT analýzy byla využita metoda již zmiňovaná v teoretické části této práce, a to metoda pomocí bodů a vah. V tomto případě bylo využito bodování od 1 do 6 a pro váhy bylo zvoleno procentuální hodnocení. Faktory do tabulek byly zvoleny podle zhodnocení jednotlivých segmentů SWOT analýzy. Váhy a body přiděloval zpracovatel podnikatelského projektu sám, avšak s maximálním úsilím o zachování objektivnosti.

Tabulka 16 SWOT analýza: Silné a slabé stránky

Silné stránky	Body	Váhy	Součin
Vlastnictví základního stáda	6	0,4	2,4
Vlastnictví zázemí a techniky	6	0,3	1,8
Vlastnictví půdy a pacht	4	0,2	0,8
Vysoká marže	5	0,1	0,5
			0
			0
Součet		1	5,5
Slabé stránky	Body	Váhy	Součin
Nedostatek distribučních kanálů	3	0,3	0,9
Malá zkušenost při výrobě sýrů	3	0,2	0,6
Krátká trvanlivost	3	0,2	0,6
Slabé povědomí o značce	2	0,2	0,4
Propagace	4	0,1	0,4
			0
Součet		1	2,9

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17 SWOT analýza: Příležitosti a hrozby

Příležitosti	Body	Váhy	Součin
Zvyšování životní úrovně	4	0,2	0,8
Vznik nových distribučních kanálů	5	0,3	1,5
Rostoucí poptávka	4	0,3	1,2
Tlak na diferenciaci produktu	2	0,1	0,2
Agro turistika	3	0,1	0,3
			0
Součet		1	4
Hrozby	Body	Váhy	Součin
Nemoci zvířat	6	0,4	2,0
Vstup nových konkurentů	2	0,2	0,4
Ztráta pachtů	3	0,2	0,6
Zvyšování legislativních nároků	3	0,1	0,3
Proměnlivá kvalita	5	0,1	0,5
			0
Součet		1	4,2

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět z tabulek č. 16 a č. 17, pro společnost Ignis Forst s.r.o. z této analýzy vyplynul výstup S/T, tedy Strengths /Threats, tzn. silné stránky a hrozby. Převažují silné stránky nad slabými, avšak zároveň hrozby převyšují příležitosti, byť nepatrně, jen o 0,2 bodu. Rozdíl mezi silnými a slabými stránkami je podstatně větší, a to o 2,6 bodu. V takovém případě se sýrárna zaměří na eliminaci hrozeb, a zároveň na využití možných příležitostí. Časem by se pak měla pokusit minimalizovat své slabé stránky. V rámci příležitostí by bylo vhodné využít momentálního rostoucího trendu zájmu o biopotraviny a vyhledat nové distribuční kanály. Kromě přímého prodeje se tedy stát dodavatelem pro nejrůznější bioprodejny, obchody specializující se na prodej sýrů, nebo již výše zmiňované vinotěky a segment HORECA. Sýrárna by si měla vybudovat možnost propagace, zejména vsadit na sociální síť a internet, kde lze dosahovat dobrého dosahu za příznivé ceny. Je zde i varianta budování vlastní množiny fanoušků konkrétní stránky či profilu. K eliminaci hrozeb, nebo alespoň jejich minimalizaci, jsou nastavována systémová preventivní opatření – od veterinární péče přes podávání dostatečného množství minerálů a vitamínů zvířatům po vypracovaný postup izolace postiženého kusu, případně jeho utracení veterinářem. Před napadením stáda šelmami jsou pastviny chráněny formou hrazení a plotů, sýrárna zvažuje i pořízení vhodných plemen psů. Toto řešení je současně přijatelné i pro ekologická hnutí a sdružení. Pro minimalizaci hrozeb ve formě legislativních nároků bude vhodné vytvářet rezervní fond, ze kterého by vedení společnosti mohlo čerpat při plnění zvýšených

požadavků ze strany státu. Pro výskyt nevyléčitelných onemocnění a epidemii musí mít farma sjednanou pojistku. Důležité je nepodcenit zasmluvnění pachtů, jednat s pronajímateli tak, aby nedošlo k nárazové ztrátě pozemků.

3.8 Marketingový mix

Marketingový mix

Společnost Ignis Forst s.r.o. se zaměří především na sortiment tradičních výrobků.

Produkt

- čerstvý ovčí sýr
- pařené sýry (oštěpek, syrové nitě, pařenice)
- zrající sýr (brynza)
- žinčice

Stanovení ceny

Ceny sýrů, jak je uvádí tabulka 18, jsou stanoveny na základě poznatků o ceně produktů z pohledu spotřebitele. Pro stanovení ceny byly vzaty v úvahu výstupy z dotazníkového šetření (viz. Příloha 6 a 7), ze kterého mj. vyplynulo, že 63,8 procenta respondentů by bylo ochotných si připlatit za kvalitní ovčí sýr vyšší cenu. Nejvyšší cena, kterou jsou ochotni dotazovaní podle výsledků šetření zaplatit za kvalitní ovčí sýr, je do 50,- Kč za 100 g sýru.

Tabulka 18 Základní stanovení ceny

Druh sýru:	Cena v Kč/kg
čerstvý ovčí sýr	300
pařené sýry (oštěpek, syrové nitě, pařenice)	350
zrající sýr (brynza)	350
žinčice	75

Zdroj: vlastní zpracování

Distribuce

Cílem produkce výroby sýrů je uspokojit v první fázi poptávku vlastních prodejen, prodeje „ze dvora“ a účast na farmářských trzích. V druhé fázi navázat spolupráci s prodejny v regionu.

Z dotazníkového šetření (viz. Příloha 6 a 7) vyplynulo, že z hlediska distribučních kanálů jsou pro nákup ovčích sýrů preferovány farmářské obchody (cca 39,9 procenta z dotazovaných kupujících ovčí sýry). Ačkoli hned na druhém místě jsou ovčí sýry nakupovány v supermarketech (cca 31,3 procenta kupujících), není chybou prodej ve vlastních prodejnách navazujících na farmu a sýrárnu. Stejně tak orientace na menší kamenné obchody, do kterých by si šlo ovčí sýr koupit zhruba 27, 5 procenta respondentů nakupujících ovčí sýry.

Propagace

Velmi podstatným pro prodej se jeví získání označení výrobků značkou „Regionální potravina“. Tímto označením se výrobek vymezuje jak co do oblasti původu, tak i kvalitou, proto se společnost bude od samého zprovoznění sýrárny účastnit všech možných soutěží, upravovat výrobní postupy, a to z důvodu získání tohoto označení.

Značka Regionální potravina seznamuje spotřebitele s oceněnými regionálními potravinami a zároveň tak podporuje malé a střední producenty z regionů. Ocenění Regionální potravina obdrží každoročně kolem stovky výrobců ze všech regionů ČR a jejich výrobky jsou propagovány jak v regionu, kde byly vyrobeny, tak na akcích celorepublikového charakteru. (*Regionálnipotravina.cz, 2020*)

Soutěž o značku „Regionální potravina“ se vyhlašuje v každém ze 13 krajů České republiky. Zemědělský nebo potravinářský výrobek, který je předmětem žádosti o udělení značky „Regionální potravina“, musí být vyroben v příslušném regionu ze surovin z daného regionu, případně je-li to z objektivních důvodů nutné z tuzemských surovin. Značka Regionální potravina je již pátým rokem součástí informační a komunikační kampaně Ministerstva zemědělství. Jejím hlavním cílem je představit spotřebitelům to nejlepší z potravinářské produkce v jednotlivých krajích České republiky. Projekt vychází, jak konstatuje Státní zemědělský intervenční fond (2020) vstříc silícímu zájmu veřejnosti o kvalitní potraviny od tradičních regionálních výrobců.

Ministerstvo zemědělství přichází s podporou spotřeby regionálních potravin.

Ministerstvo zemědělství stojí u zrodu podpůrné propagační kampaně, která má seznámit spotřebitele s regionálními potravinami z jednotlivých krajů České republiky. Součástí této kampaně je i nově vytvořená značka „Regionální potravina“, kterou budou moci lokální výrobci a prodejci umísťovat na své výrobky. Tato propagační kampaň vzniká hned z několika důvodů.

Prvním z nich je snaha prosadit na našem trhu opravdu kvalitní, chutné, tradiční či speciální potraviny. V současnosti je náš trh zaplaven velkým množstvím levných potravin z celého světa, přičemž jejich kvalita bývá mnohdy až na posledním místě.

Naopak potraviny vyráběné v našich domácích podmínkách mohou mít spotřebitelé i kontrolní inspekce mnohem lépe na očích a často mohou (pomyslně) vidět i do zákulisí jejich zrodu. Tím následně dochází k nepřímému tlaku na výrobce, aby udržovali kvalitu svých potravinových produktů na vysoké úrovni.

Dalším důvodem pro preferenci regionálních potravin je neoddiskutovatelný fakt, že tyto potraviny jsou díky krátkým distribučním cestám mnohem čerstvější než potraviny, které k nám putují z velké dálky. Čerstvější regionální potraviny mívají proto zpravidla lepší chuť i cennější nutriční vlastnosti. Důležitá je rovněž skutečnost, že čím blíže jsou potraviny ke spotřebiteli, tím méně je zatíženo životní prostředí při jejich dopravě.

Velmi významným aspektem, proč dát přednost regionálním potravinám, je podpora zaměstnanosti v daném regionu. Prosperující zemědělci, zpracovatelé i prodejci pak představují záruku udržení nebo dokonce rozšíření počtu pracovních míst. Všechny uvedené důvody jasně dokumentují důležitost propagace regionálních potravin a naše země se tímto krokem připojuje k řadě vyspělých států, které podobné podpůrné programy již delší dobu úspěšně využívají. (*eAgri, 2020*)

Každá takováto potravina může být označena logem „Regionální potravina“ (viz Příloha 5).

Dalším z cílů marketingové a prodejní strategie je zpřístupnění prostoru ovčína a sýrárny pro veřejnost formou exkurzí a odborného výkladu z oblasti výroby sýrů a chovu ovcí, a to především pro školy a různé zájmové skupiny.

V neposlední řadě je důležité vytvoření kvalitních a zajímavých webových stránek s možností virtuální prohlídky ovčína. Zajímavou myšlenkou se jeví umístění webkamery,

a to hlavně v období rození jehňat. Webovou stránku chceme koncipovat tak, abychom jsme podpořili nejen produkty, ale i obec, region, všeobecné povědomí o výrobě sýrů a chovu ovcí.

3.9 Výroba

Chov ovcí probíhá v současné době v ovčíně v obci Hřčava na Frýdecko-Místecku.

Stádo čítá 100 ks bahnic a 4 plemenné berany plemene lacaune. Ovčín a přilehlé pozemky jsou ve vlastnictví majitele společnosti. Farma disponuje také veškerým technickým vybavením pro chov ovcí a jejich obsluhu. Vlastní traktor s vlečkou a příslušenstvím pro obsluhu ovčína, disponuje studnou s pitnou vodou, v areálu je již vybudována dojnice s dojícím zařízením. Podnikatel hospodaří v současné době na 40 ha pozemků, z čehož je asi 20 ha v nájmu. Kapacita ovčína a množství pozemků je zcela dostačující pro očekávaný chov zhruba 150 bahnic, 6 ks plemenných beranů a odchov cca 210 jehňat. S naplněním kapacity ovčína se počítá do 5 let a tento stav chceme dlouhodobě udržet.

Každoročně se počítá s 10 % obměnou stáda a navýšením stavu o 10 % až do naplnění kapacity ovčína na 150 ks bahnic. S obměnou plemenných beranů se počítá každé 2 roky. Po dosažení kapacity ovčína se očekává odchov cca 180 jehňat (v pesimistické variantě), z toho bude použito 15 ks na obnovu stáda a 165 ks na prodej a vlastní spotřebu. Jehňata se budou prodávat živá tak, jak je prodej prováděn již dnes, a to do domácích chovů a ke konečným konzumentům. Příjem z prodeje jehňat je jen doplňkem, ne však zanedbatelným, k výrobě sýrů.

Nevyužité prostory ovčína se předělají na menší mlékárnu s technickým zázemím pro personál (viz Příloha 1, výkres). Rekonstrukce se bude provádět svépomocí na základě odborně zpracovaného projektu, který splňuje všechny legislativní požadavky pro vznik mlékárny.

Celkové výdaje na rekonstrukci včetně vypracování projektové dokumentace činí 735.000,- Kč.

Vybavení mlékárny musí splňovat nejen hygienické požadavky, ale i kapacitní (viz Příloha 2, Vyhláška 128/2009). Po dosažení kapacity ovčína a optimalizování výrobních procesů při výrobě sýrů počítá společnost s výrobou 11,5 t sýrů ročně. Pořizované výrobní

technologie jsou vybírány a pořizovány tak, aby byly kapacitně schopné očekávanou velikost výroby zvládnout.

Tabulka 19
Výdaje na vybavení mlékárny

<i>Název položky</i>	<i>ks</i>	<i>Cena v tis. Kč</i>
pasterizátor MSKD 200 DRIML	1	180
formy na výrobu měk. sýrů	200	30
formy na výrobu tvr. sýrů	30	30
formy na výrobu pař. sýrů	30	6
dřevěné formy speciál	30	8
ruční gastro nářadí	20	8
teploměry, hustoměry	4	15
lis na sýr	1	40
odstředivka na mléko MILKY 350	1	120
chladicí tank na mléko	1	150
udírna, nerezové vyb. mlékárny		60
výdaje celkem		647

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 19 je uveden soupis jednotlivých položek technologického vybavení i s jeho pořizovací cenou.

Nedílnou součástí podnikání v zemědělství jsou různé dotace a pobídky. Tuto podporu poskytuje ministerstvo zemědělství ve spolupráci s Evropskou unií.

Evropská komise schválila konečné znění základního programového dokumentu Programu rozvoje venkova ČR pro období 2014–2020 dne 26. 5. 2015.

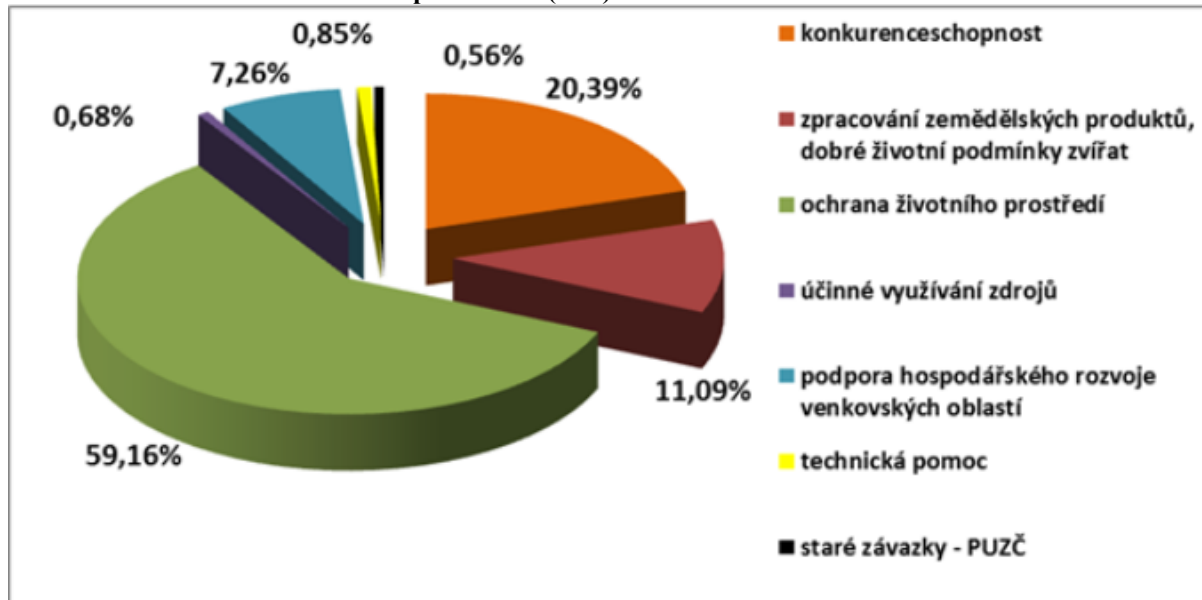
Prostřednictvím Programu rozvoje venkova do českého zemědělství poputuje v těchto letech cca 3,5 miliardy EUR (kolem 96 miliard korun). Z toho bude 2,3 miliardy EUR (62 miliard korun) z unijních zdrojů a 1,2 miliardy EUR (34 miliard korun) z rozpočtu ČR.

Program je zaměřen na obnovu, zachování a zlepšení ekosystémů závislých na zemědělské činnosti prostřednictvím zejména agroenvironmentálních opatření, investice do konkurenceschopnosti, modernizace a inovace zemědělských podniků, na podporu vstupu mladých zemědělců nebo krajinné infrastruktury.

Program bude také podporovat rozdělení ekonomických aktivit na venkově s cílem vytvářet nová pracovní místa a zvýšit hospodářský rozvoj. Podporován bude komunitně

vedený místní rozvoj, metoda LEADER, která slouží k lepšímu cílení podpory na potřeby daného území a rozvoji spolupráce zúčastněných na místní úrovni. (eAgri.cz)

Obrázek 7 Prerozdělení finančních prostředků (v %)



Zdroj: eagri.cz

V současné době podnik čerpá dotaci na obhospodařovaný hektar, a to ve výši cca 10tis./ha. Celková roční dotace činí 400 tis. Kč. Subjekt bude vstupovat do vyhlašovaných dotačních programů na rozvoj zemědělství, podporu tradičních a regionálních produktů, a to zejména z důvodu inovace, modernizace chovu a výroby pro udržení konkurenceschopnosti. Dotační tituly se vyhlašují v různou dobu, pro různou cílovou skupinu, jejich zpracování zabere určitý čas i odbornost, a proto se kromě dotace na hektar ve finančním plánu nepočítá s žádným příjmem z těchto titulů.

Finanční plán

Projekt bude financován ze dvou zdrojů, a to z vlastních zdrojů podnikatele a z bankovního úvěru.

Vlastní zdroje **750.000, --K**

Cizí zdroje, úvěr od banky **1.200.000, --Kč**

Pro získání financování vstoupil podnikatel do jednání s několika finančními institucemi (Česká spořitelna a.s., Komerční banka a.s., Moneta/Money bank a.s.). Z nabízených

finančních produktů a z jejich podmínek byl vybrán produkt Moneta/Money bank a.s. – Express Bussines.

Výše: 1.200.000,--Kč

Doba sjednání: 60 měsíců

Úroková sazba: 5,9 %

Měsíční splátka: 23.443,--Kč

Financování v celkové výši: 1.950.000,--Kč

Výdaje na počáteční marketingové materiály (logo, webové stránky, brožury atd.), administrativní poplatky, školení personálu jsou vypsány v tabulce 20.

Tabulka 20 Výdaje na propagaci, reklamu a marketingové výdaje, administrativu, školení

<i>Název položky</i>	<i>Cena v tis. Kč</i>
Logo společnosti	5
Tvorba webových stránek	40
Návrhy obalů	10
Reklamní mat., letáky, brožury	20
Administrativní poplatky	20
Výdaje na vyškolení personálu	30
Celkem	125

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 21 jsou vyčísleny výdaje na rekonstrukci prostor mlékárny, projekt a nákup vybavení, celková rekonstrukce i nákup výrobních technologií se řídí hygienickými pravidly pro provoz tohoto typu výroby.

Tabulka 21 Výdaje na rekonstrukci a vybavení mlékárny

<i>Název položky</i>	<i>cena v tis. Kč</i>
výdaje na projektovou dokumentaci	35
rekonstrukce prostor	700
pasterizátor MSKD 200	180
formy na výrobu měk. sýrů	30
formy na výrobu tvr. sýrů	30
formy na výrobu pař. sýrů	6
dřevěné formy speciál	8
ruční gastro nářadí	8
teploměry, hustoměry	15
lis na sýr	40
odstředivka na mléko MILKY 350	120
chladicí tank na mléko	150
udírna, nerezové vyb. mlékárny	60
celkem	1.382

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených dat vyplývá, že výdaje na zprovoznění mlékárny budou **1.507.000,-Kč**. Zbylé prostředky poslouží k úhradě provozních a nepředvídaných výdajů.

Hlavní zaměření farmy je výroba sýrů, z průzkumu trhu, z odborné literatury a ze statistik bylo stanoveno, že k výrobě 1 kg sýru je potřeba 4 kg mléka. Cenu za 1 kg sýru pak lze dle stejné logiky stanovit na 300,- Kč. Tato cena nerozlišuje druhy sýrů a je stanovena jako cena základní.

Dojivost u plemene lacaune se uvádí průměrně 300 kg mléka za laktaci, toto množství použijeme v optimistické variantě. Pro pesimistickou variantu uvádíme 250 kg za laktaci.

Vedlejším produktem farmy je prodej živých jehňat. Prodejní cena 1 kg živé váhy jehněte se v ČR drží na 48,- Kč (rok 2017, 2018). Podle všech dostupných informací se dá předpokládat, že ceny mohou mírně růst. Pro tento projekt byla stanovena cena 48,- Kč/kg živ. váhy. Prodejní váha jehňat se pohybuje mezi 35 a 40 kg. Pro potřeby projektu byla stanovena váha na spodní hranici, a to 35 kg.

U plemene lacaune se udává průměrná porodnost 165,6 %, odchov pak 138,8 %, pro potřeby tohoto projektu je stanoven odchov na 140 % pro optimistickou variantu. Pro pesimistickou variantu byl stanoven odchov na 120 %.

Tab. 22 uvádí příjem v prvním roce provozu v optimistické variantě, při velikosti stáda 100 ks, 10 % obnově stáda, navýšení objemu stáda o 10 %, 300 kg mléka v laktaci na bahnici a odchovu na úrovni 140 %.

Tabulka 22 Optimistická varianta příjmů v prvním roce

<i>název pol.</i>	<i>počet ks/ kg/ha</i>	<i>cena za ks/kg, ha</i>	<i>cena celkem v tis. Kč</i>
prod. jehňata	120	1680	201,6
prod. sýr	7500	300	2.250
dotace na ha	40	10000	400
příjmy celkem			2.851,6

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 23 uvádí příjem v prvním roce provozu v pesimistické variantě, při velikosti stáda 100 ks, 10% obnově stáda, navýšení objemu stáda o 10%, 250 kg mléka v laktaci na bahnici a odchovu na úrovni 120 %.

Tabulka 23 Pesimistická varianta příjmů v prvním roce

<i>název pol.</i>	<i>počet ks/ kg/ha</i>	<i>cena za ks/kg, ha</i>	<i>cena celkem v tis. Kč</i>
prod. jehňata	100	1680	168
prod. sýr	6250	300	1.875
dotace na ha	40	10000	400
příjmy celkem			2.443

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 24 jsou uvedeny výdajové položky farmy, jak měsíční, tak roční. Mzdové výdaje za dva zaměstnance jsou uvedeny včetně zdravotního a sociálního pojištění odváděného zaměstnavatelem za zaměstnance.

Pro projekt byly mzdové výdaje stanoveny ve výši 25 tis./měsíc na zaměstnance, výdaj na zaměstnávání pomocné síly se zkráceným úvazkem

je stanoven na 10 tis./měsíc. Dále vidíme v tabulce všechny výdaje spojené jak s provozem ovčína, tak sýrárny.

Tabulka 24 Výdaje na provoz farmy (ovčín, sýrárna) v prvním roce

<i>Název pol.</i>	<i>Výdaj za 1 měsíc v tis. Kč</i>	<i>Výdaj za rok v tis. Kč</i>
plat zam.	60	720
energie	4	48
phm	5	60
dokrm zrno	15	180
minerály	0,9	10,8
léčiva	1	12
veter. péče	1,5	18
leasing os. automob.	7	84
výdaje na tel.	0,8	9,6
syřidlo	0,9	10,8
mlék. kultury	0,7	8,4
sýrařský vosk	0,2	2,4
hygienické potř. a čist.	0,7	8,4
obaly	1,5	18
nájem 15ha, 1ha/rok/2000	2,5	30
splátka úvěru	23,5	282
celkem	125,2	1.502,4

Zdroj: vlastní zpracování

Při porovnání příjmů (tabulky 22 a 23) s výdaji (tabulka 24) je zjevná životaschopnost projektu.

Tabulka 25 Pesimistický odhad Cash Flow v prvním roce

Měsíc	Příjmy v Kč			Výdaje v Kč			Rozdíl	Cash Flow
	Prodej sýrů	Prodej jehňat	Dotace za ha	Rekonstrukce, vybavení	Provozní	Propagace		
Leden				735 000	125 200	110 000	- 970 200	- 970 200
Únor				647 000	125 200	15 000	- 787 200	- 1 757 400
Březen	312 500				125 200		187 300	- 1 570 100
Duben	312 500				125 200		187 300	- 1 382 800
Květen	312 500				125 200		187 300	- 1 195 500
Červen	312 500				125 200		187 300	- 1 008 200
Červenec	312 500				125 200		187 300	- 820 900
Srpen	312 500				125 200		187 300	- 633 600
Září		168 000			125 200		42 800	- 590 800
Říjen					125 200		- 125 200	- 716 000
Listopad			400 000		125 200		274 800	- 441 200
Prosinec					125 200		- 125 200	- 566 400

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 26 Optimistický odhad Cash Flow v prvním roce

Měsíc	Příjmy v Kč			Výdaje v Kč			Rozdíl	Cash Flow
	Prodej sýrů	Prodej jehňat	Dotace za ha	Rekonstrukce, vybavení	Provozní	Propagace		
Leden				735 000	125 200	110 000	- 970 200	- 970 200
Únor				647 000	125 200	15 000	- 787 200	- 1 757 400
Březen	375 000				125 200		249 800	- 1 507 600
Duben	375 000				125 200		249 800	- 1 257 800
Květen	375 000				125 200		249 800	- 1 008 000
Červen	375 000				125 200		249 800	- 758 200
Červenec	375 000				125 200		249 800	- 508 400
Srpen	375 000				125 200		249 800	- 258 600
Září		201 600			125 200		76 400	- 182 200
Říjen					125 200		- 125 200	- 307 400
Listopad			400 000		125 200		274 800	- 32 600
Prosinec					125 200		- 125 200	- 157 800

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 27 Pesimistický odhad Cash Flow v druhém roce

Měsíc	Příjmy			Výdaje			Rozdíl	Cash Flow
	Prodej sýrů	Prodej jehňat	Dotace za ha	Rekonstrukce, vybavení	Provozní	Propagace		
Leden					125 200		- 125 200	- 125 200
Únor					125 200		- 125 200	- 250 400
Březen	343 750				125 200		218 550	- 31 850
Duben	343 750				125 200		218 550	186 700
Květen	343 750				125 200		218 550	405 250
Červen	343 750				125 200		218 550	623 800
Červenec	343 750				125 200		218 550	842 350
Srpen	343 750				125 200		218 550	1 060 900
Září		184 800			125 200		59 600	1 120 500
Říjen					125 200		- 125 200	995 300
Listopad			400 000		125 200		274 800	1 270 100
Prosinec					125 200		- 125 200	1 144 900

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 28 Optimistický odhad Cash Flow v druhém roce

Měsíc	Příjmy			Výdaje			Rozdíl	Cash Flow
	Prodej sýrů	Prodej jehňat	Dotace za ha	Rekonstrukce, vybavení	Provozní	Propagace		
Leden					125 200		- 125 200	- 125 200
Únor					125 200		- 125 200	- 250 400
Březen	412 500				125 200		287 300	36 900
Duben	412 500				125 200		287 300	324 200
Květen	412 500				125 200		287 300	611 500
Červen	412 500				125 200		287 300	898 800
Červenec	412 500				125 200		287 300	1 186 100
Srpen	412 500				125 200		287 300	1 473 400
Září		221 760			125 200		96 560	1 569 960
Říjen					125 200		- 125 200	1 444 760
Listopad			400 000		125 200		274 800	1 719 560
Prosinec					125 200		- 125 200	1 594 360

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulkách 25 a 26 jsou znázorněny výdaje a příjmy v jednotlivých měsících. V prvních měsících je podnikatelská činnost velice náročná na prvotní investice do technologií a rekonstrukce mlékárny. Zatímco příjmy jsou pozvolné a začínají až při produkci mléka v březnu, kdy dochází ke kladnému provoznímu cash-flow.

Tabulky 27 a 28 znázorňují podnikatelský projekt v druhém roce života. Další investice do technologií nejsou potřeba. Výdaje jsou fixní a jsou určeny na provoz mlékárny. Fixní a variabilní výdaje jsou nižší než příjmy. Dochází k návratnosti investice u pesimistické varianty v dubnu, optimistické v březnu.

Vzhledem k faktu, že Česká republika je územím bez větších politických, sociálních a ekonomických turbulencí, lze konstatovat, že tento podnikatelský projekt má opodstatnění a od druhého roku existence vykazuje na základě kumulované cash-flow návratnost investice. Bylo by možné zde uvádět tabulky kontinuálně ze všech dalších let, ale vedly by ke stejnému závěru. Z těchto důvodů, jsou podstatné tabulky až ze 6. roku, ve kterém by měla farma dosáhnout plánované kapacity ovčína. U tabulky výdajů je přihlédnuto k růstu cen o výši inflace (10 %/6 let). V tabulce příjmy se ceny nemění.

Tabulka 29 Stav základního stáda v průběhu 6 let

<i>název pol.</i>						
počet ks. ovcí (základní stádo)	100	110	121	133	146	150
Rok	1	2	3	4	5	6

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 29 znázorňuje 10% navýšení stáda za jednotlivé roky. Kapacita ovčína se naplní v 6. roce.

Tabulka 30 uvádí příjmy v šestém roce provozu v optimistické variantě, při velikosti stáda 150 ks, 10 % obnově stáda, 300 kg mléka v laktaci na bahnici a odchovu na úrovni 140 %.

Tabulka 30 Optimistická varianta příjmů v šestém roce

<i>název pol.</i>	<i>počet ks/ kg/ha</i>	<i>cena za ks/kg/ha</i>	<i>cena celkem v tis. Kč</i>
prod. jehňata	195	1680	327,6
prod. sýr	11 250	300	3.375
dotace na ha	40	10000	400
příjmy celkem			4.102,6

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 31 uvádí příjmy v 6. roce provozu v pesimistické variantě, při velikosti stáda 150 ks, 10 % obnově stáda, 250 kg mléka v laktaci na bahnici a odchovu na úrovni 120 %.

Tabulka 31 Pesimistická varianta příjmů v šestém roce

<i>název pol.</i>	<i>počet ks/ kg/ha</i>	<i>cena za ks/kg/ha</i>	<i>cena celkem v tis. Kč</i>
prod. jehňata	165	1680	277,2
prod. sýr	9 375	300	2.812,5
dotace na ha	40	10000	400
příjmy celkem			3.489,7

Zdroj: vlastní zpracování

U tabulky 32, je přihlédnuto k růstu cen o výši inflace. Od prvního roku produkce jsme připočetli inflaci 10%. U platu zaměstnanců, výdajů na telefon, leasingu os. automobilu, ročního nájmného za 1/ha a splátek úvěru zůstaly položky nezměněny.

Tabulka 32 Výdaje na provoz farmy (ovčín, sýrárna) v šestém roce

<i>Název pol.</i>	<i>Výdaj za 1 měsíc v tis. Kč</i>	<i>Výdaj za rok v tis. Kč</i>
plat zam.	60	720
energie	4,44	53,28
plemenní berani 6 ks		78000
phm	5,55	66,6
dokrm zrno	24,75	297
minerály	1,48	17,76
léčiva	1,65	19,8
veter. péče	2,4	28,8
leasing os. automob.	7	84
výdaje na tel.	0,8	9,6
syřidlo	1,48	17,76
mlék. kultury	1,12	13,44
sýrašský vosk	0,33	3,96
hygienické potř. a čist.	1,12	13,44
obaly	2,4	28,8
nájem 15 ha, 1 ha/rok/2000	2,5	30
splátka úvěru	23,5	282
výdaje celkem	140,52	1764,24

Zdroj: vlastní zpracování

Cash Flow při optimistické variantě v šestém roce:

4.102,6tis. Kč (příjmy) – 1.764,24 tis. Kč (výdaje) = **2.338,36 tis. Kč** (cash flow)

Cash Flow při pesimistické variantě v šestém roce:

3.489,7tis. Kč (příjmy) – 1.764,24 tis. Kč (výdaje) = **1.724,76 tis. Kč** (cash flow)

Projekt je tvořen s výhledem na 6 let. Z tabulek 33, 34 a příložených grafů 2 a 3 je zřejmé, že příjmy každý rok rostou – do naplnění kapacity ovčína. A to jak v pesimistické, tak optimistické variantě.

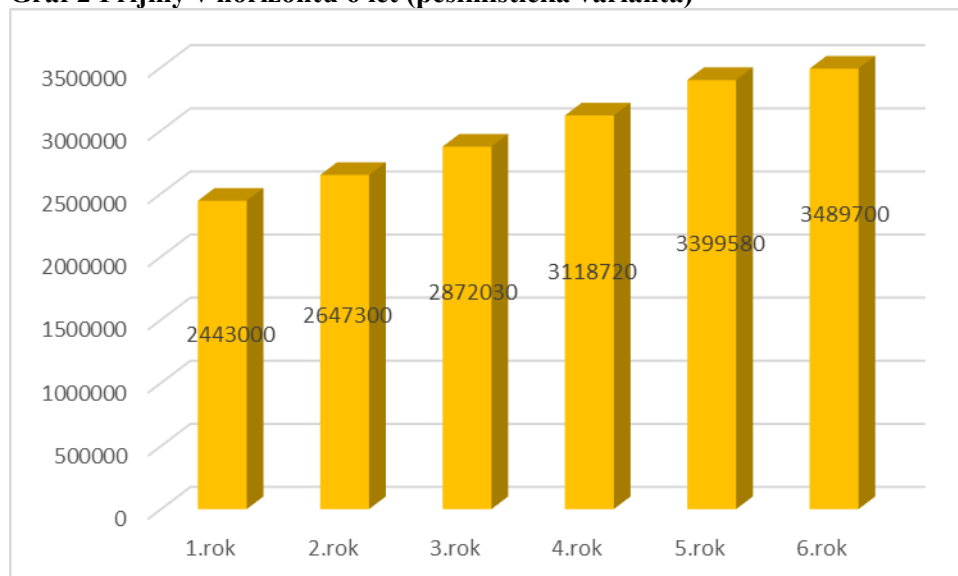
Tabulka 33 Příjmy v pesimistické variantě v horizontu 6 let

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok
prodaná jehňata	100ks/1680 Kč/ks	110ks/1680 Kč/ks	121ks/1680 Kč/ks	134ks/1680 Kč/ks	156ks/1680 Kč/ks	165ks/1680 Kč/ks
prodej sýrů	6250kg/300 Kč/kg	6875kg/300 Kč/kg	7562kg/300 Kč/kg	8312kg/300 Kč/kg	9125kg/300 Kč/kg	9375kg/300 Kč/kg
dotace na ha	40ha/10000/ ha	40ha/10000 /ha	40ha/10000 /ha	40ha/10000/ ha	40ha/10000/ ha	40ha/10000/ ha
příjem v Kč	2443000	2647300	2872030	3118720	3399580	3489700

Zdroj: vlastní zpracování

Následující graf 2 je zachycuje jiným způsobem data z tabulky 35 a zobrazuje tedy růst příjmů podnikatelského projektu v pesimistické variantě, a to v horizontu 6 let.

Graf 2 Příjmy v horizontu 6 let (pesimistická varianta)



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 34 zobrazuje naopak optimistickou variantu příjmů v šestiletém horizontu.

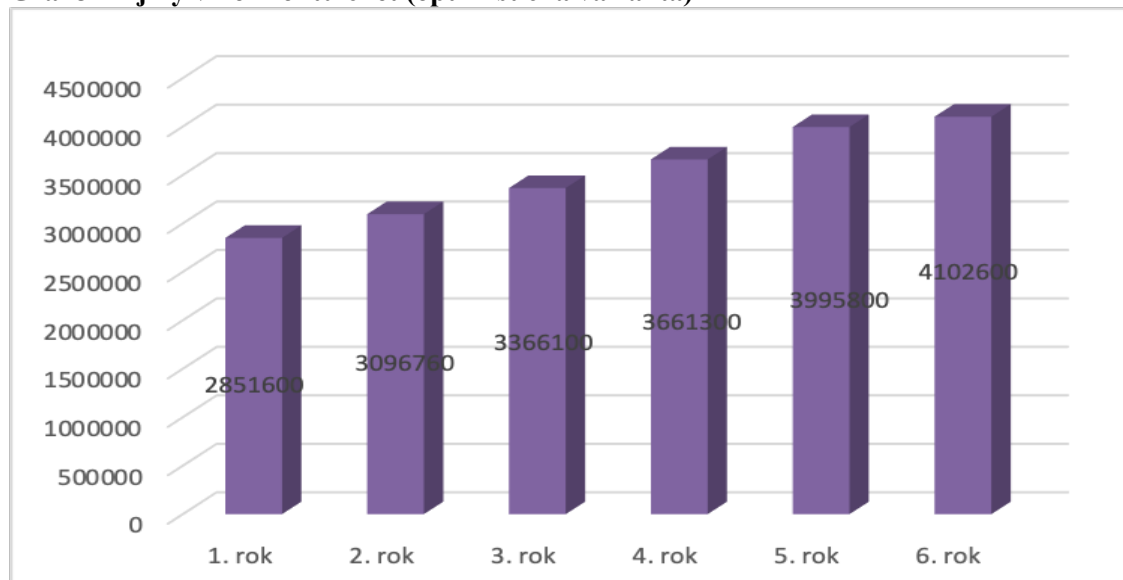
Tabulka 34 Příjmy v optimistické variantě v horizontu 6 let

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok
prodej jehňata	120ks/1680 kč/ks	132ks/168 0kč/ks	145ks/1680 kč/ks	160ks/168 0kč/ks	185ks/1680 kč/ks	195ks/1680kč /ks
prodej sýry	7500kg/300 kč/kg	8250kg/30 0kč/kg	9075kg/300 kč/kg	9975/300k č/kg	10950/300k č/kg	11250kg/300k č/kg
dotace na ha.	40ha/10000/ ha	40ha/1000 0/ha	40ha/10000/ ha	40ha/1000 0/ha	40ha/10000/ ha	40ha/10000/h a
příjem v Kč	2851600	3096760	3366100	3661300	3995800	4102600

Zdroj: vlastní zpracování

Jiným způsobem zachycením vývoje dle tabulky 34 je graf 3 zobrazující růst příjmů podnikatelského projektu v pesimistické variantě, a to opět v horizontu 6 let.

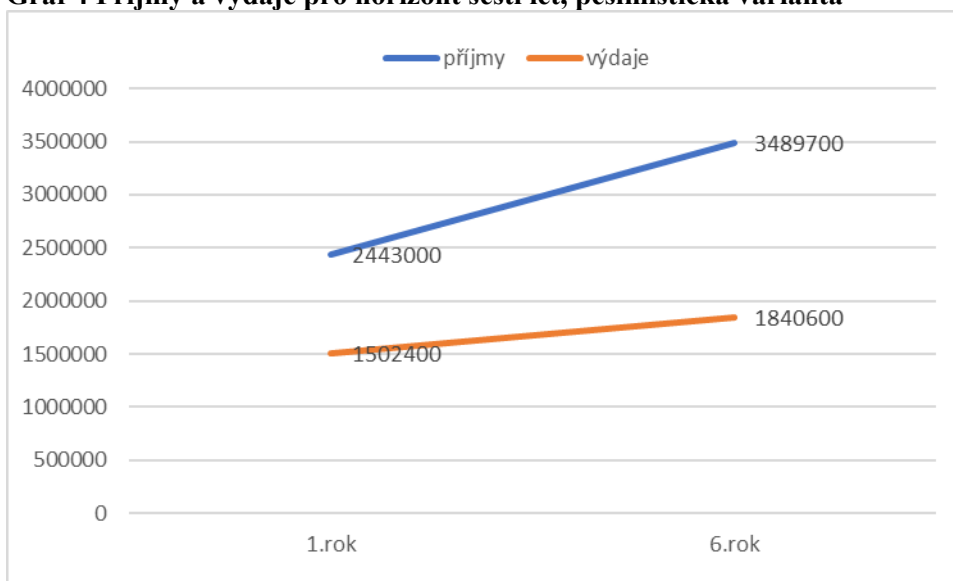
Graf 3 Příjmy v horizontu 6 let (optimistická varianta)



Zdroj: vlastní zpracování

Následující graf 4 ukazuje vývoj příjmů a výdajů podnikatelského projektu při pesimistické variantě v horizontu šesti let.

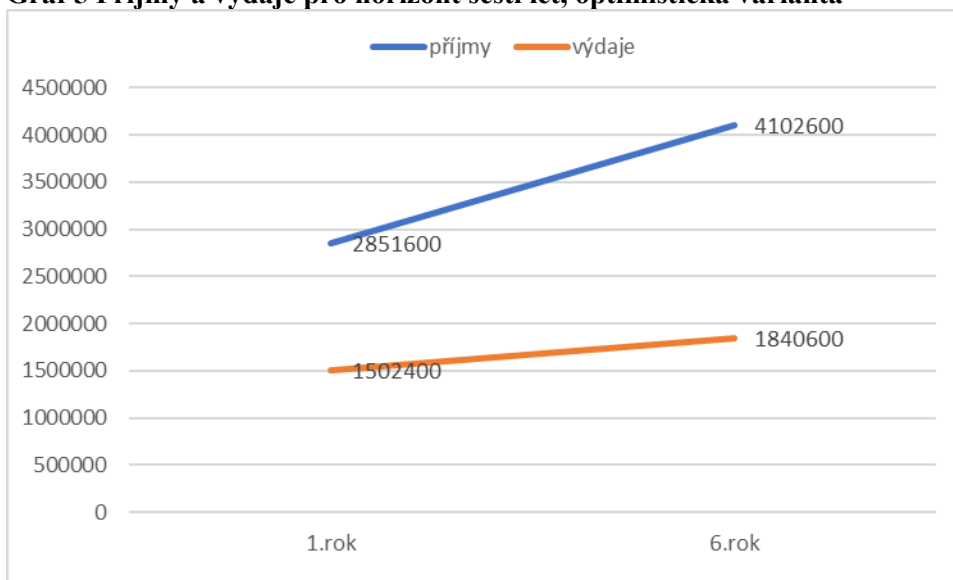
Graf 4 Příjmy a výdaje pro horizont šesti let, pesimistická varianta



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 názorně zobrazuje vývoj příjmů a výdajů podnikatelského projektu v případě optimistické varianty, a to opět v horizontu šesti let.

Graf 5 Příjmy a výdaje pro horizont šesti let, optimistická varianta



Zdroj: vlastní zpracování

3.11 Zhodnocení rizik projektu

V projektu je možné vnitřní riziko personálního charakteru. Sýrárna disponuje nebo bude disponovat výrobními technologiemi odpovídajícími legislativním a hygienickým požadavkům, jsou zde dána pravidla HCCP s jasnými pracovními postupy. Tím vzniká tlak na pracovní sílu, která by měla být dostatečně kvalifikovaná. Limitujícím faktorem by mohla být dostatečná kvalifikace zaměstnanců a jejich zařazování do výroby tak, aby se zajistilo plynulé a bezproblémové fungování výroby. V rámci realizace podnikatelského projektu se proto počítá se zpracováním plánu vzdělávání na období 1 roku. Ten bude konzultován s externími subjekty za účelem zajištění cenově přijatelného outsourcingu vzdělávání, nebo využití různých typů dotačních titulů pro rozvoj venkova.

Závěr

V diplomové práci je zpracován podnikatelský projekt pro vznik mlékárny, resp. sýrárny společnosti Ignis Forst s.r.o, podnikající v katastru obce Hřava v okrese Frýdek - Místek v Moravskoslezském kraji. V první části práce byla formulována teoretická východiska pro přípravu tohoto typu projektu. V navazujících částech byla shrnuta obecná pravidla pro chov ovcí, s odkazy na legislativu i různé typy analýz, a to tak, aby čtenář nabyl kompletní povědomí o předkládaném podnikatelském projektu a danému projektu porozuměl. V hlavní části, tedy ve vlastním zpracování projektu, jsou zhodnoceny širší souvislosti tohoto typu projektu, jeho ekonomické ukazatele a očekávatelné vlivy na projekt.

V současné době disponuje podnik 100 ks bahnic a 4 ks plemenných beranů. Celková kapacita ovčína je cca 150 bahnic plus kapacita pro odchov jehňat. Této kapacity chce podnik dosáhnout v horizontu 5 let. Ovčín a přilehlé pozemky jsou ve vlastnictví majitele společnosti. Farma disponuje také veškerým technickým vybavením pro chov ovcí a jejich obsluhu. Hospodář na 40 ha pozemků, z čehož je zhruba 20 ha v nájmu. Kapacita ovčína a množství pozemků je zcela dostačující pro očekávaný chov zhruba 150 bahnic, 6 ks plemenných beranů a odchov cca 210 jehňat, s čímž se počítá do 5 let. Tato fakta významně pozitivně ovlivňují realizaci projektu.

Společnost Ignis Forst s.r.o. se zaměří především na sortiment tradičních ovčích sýrů (bryza, polotvrdý sýr, pařené sýry atd.). S ohledem na skutečnost, že sýry budou vyráběny

z mléka, které produkují ovce šlechtěné přímo chovatelem, bude se v podstatě jednat o biopotravinu (ačkoli se nebude hned od počátku projektu jednat o certifikovaný BIO výrobek).

V České republice v současnosti není mnoho producentů a zpracovatelů ovčího mléka. Spotřeba sýrů v České republice dle ČSÚ se pohybuje na úrovni kolem 13 kilogramů za rok. Z analyzovaných dat vyplývá, že spotřeba sýrů nejen ve světě, ale i v ČR narůstá. Spotřebitel je ochotný si připlatit za kvalitnější produkty, jak i vyplývá z vlastního dotazníkového šetření k projektu.

Realizaci projektu bude napomáhat také fakt, že společnost již provozuje tři vlastní prodejny, kde se zaměřuje na sortiment zdravé výživy a prodej sýrů. Tento typ distribuce je navíc preferován spotřebiteli ovčích sýrů, jak opět jak i vyplývá z vlastního dotazníkového šetření k projektu.

Z analýzy PESTE vyplynulo, že rizikovým faktorem může být pro projekt legislativa, která by mohla do budoucna klást administrativní bariéry pro dosažení cílů vedení společnosti. Pokud jde o koupěschopnou poptávku, je dostatečná a její pokles se zatím týká jiných typů produktů a výdajů za služby.

Přítomnost přímých konkurentů na trhu je malá. Do této kategorie je možné zahrnout dva lokální zpracovatele s nízkou kapacitou produkce, bez vybudovaných distribučních kanálů.

Porterův model tržních sil potvrdil, že se podnik pravděpodobně nemusí v nejbližší době obávat nové konkurence. Nepřímí konkurenti však usilují o posilování v regionu. Je tedy nutné se od nich důsledně odlišit. V rámci substitutů pak nehrozí výraznější zásah do podnikatelského plánu sýrárny.

Reálné riziko hrozí v případě náhlé ztráty většího počtu kusů stáda, ať už z důvodů nemoci, nebo útoku přirozených predátorů. Pak by mohlo být podnikání ovlivněno podstatnými dodavateli.

Ze SWOT analýzy vyplynul pro společnost Ignis Forst s.r.o. výstup Strengths /Threats, tzn. silné stránky a hrozby. Převažují silné stránky nad slabými a zároveň hrozby převyšují příležitosti, byť jen o 0,2 bodu. Rozdíl mezi silnými a slabými stránkami je podstatně větší, a to o 2,6 bodu. Sýrárna se tedy zaměří na eliminaci hrozeb a zároveň na využití možných příležitostí. Časem by se pak měla pokusit minimalizovat své slabé stránky. Tyto kroky jsou realizovatelné a podnikatelský projekt je v podstatné míře obsahuje.

Finanční plán ukázal, že projekt sýrárny Ignis Forst s.r.o. je rentabilní jak v optimistické, tak pesimistické podobě. Pro zahájení projektu je ovšem nutné počítat s tím, že přes vložení vlastního kapitálu bude nutné využít i cizích finančních prostředků. Bez nich by realizace projektu nebyla možná. Projekt tedy bude financován ze dvou zdrojů, a to z vlastních zdrojů podnikatele a z bankovního úvěru. Vlastní zdroje činí 750.000,- Kč. Cizí zdroje, úvěr od banky činí 1.200.000,- Kč. Výdaje na zprovoznění mlékárny, resp. sýrárny budou 1.507.000,-Kč. Zbylé prostředky poslouží k úhradě provozních a nepředvídaných výdajů. Podnikatelský projekt byl takto předběžně a nezávazně konzultován s pobočkou ČSOB v místě podnikání.

Vzhledem k charakteristice České republiky jako země bez fatálních politických, sociálních a ekonomických turbulencí, je prokazatelné, že podnikatelský projekt společnosti Ignis Forst s.r.o. má plné opodstatnění a od druhého roku své existence vykazuje návratnost.

Seznam použitých zdrojů

Bibliografické zdroje

FANTOVÁ M., *Chov koz*, 2015, 4. vydání. Praha, Nakladatelství Brázda, s.r.o., ISBN 978-80-209-0410-2

FOTR J., SOUČEK I, 2011, *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*, Praha, Grada, ISBN 978-80-247-3293-0

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

HRBEK, Ivan, *Zpracování mléka na farmě*, Státní zemědělský intervenční fond, Celostátní síť pro venkov, 2019

JOSROVÁ, Lenka, Ing., *Situační výhledová zpráva ovce a kozy*, 2018, Ministerstvo zemědělství, ISBN: 978-80.7434-424-4

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. 1. Vydání Praha: C. H. Beck, 2003, xiv, 187 s. ISBN 80-717-9730-8

KLÍR, Jan, KOZLOVSKÁ, Lada, 2017, *Zemědělský svaz ČR a Institut vzdělávání v zemědělství o.p.s.*, ISBN978-80-87262-84-9

KORÁB V., PETERKA J., REŽŇÁKOVÁ M., 2007, *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0

KOVÁŘ, František, ŠTRACH Pavel. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2003, ISBN 80-245-0504-5

KUCHTÍK, Jan. *Chov ovcí*. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2007. ISBN isbn978-80-7375-094-7

MALÁ, Gabriela, NOVÁK, Pavel, MILERSKI, Michal, ŠVEJCAROVÁ, Martina, KNÍŽKOVÁ, Ivana a KUNC, Petr, *Chov dojných ovcí - zásady správné chovatelské praxe* VÝZKUMNÝ ÚSTAV ŽIVOČIŠNÉ VÝROBY, v.v.i. V UHŘÍNĚVSI. Česká republika. Certifikovaná metodika 2011, 978-80-7403-088-8. 2012-01-09.

MATUSIKOVÁ, Lucja, Martin ČERNEK, Terezie KRESTOVÁ, Marie MIKUŠOVÁ, Marcela PAPALOVÁ, Petr ŠNAPKA a Kateřina ZELINKOVÁ. *Strategický management*. 2. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2017, vol. 15. ISBN 978-80-248-4038-3

METODICKÝ POKYN, Aktualizované znění Metodického pokynu odboru ochrany ovzduší k zařazování chovů hospodářských zvířat podle zákona č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, v platném znění, k výpočtu emisí znečišťujících látek z těchto stacionárních zdrojů a k seznamu technologií snižujících emise z těchto stacionárních zdrojů, 2018, pdf

ONDRUCH T., *Pasme ovce, Valaši: Informace pro chovatele ovcí*. 2. upravená vydání. Rožnov pod Radhoštěm: CSOP Salamandr ve spolupráci se Správou chráněné krajinné oblasti Beskydy a Svazem chovatelů ovcí a koz České republiky za podpory Nadace Partnerství a Zlínského kraje, 2003

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

SYNEK M. a kol., 2006, *Podniková ekonomika*, 4. vydání, V Praze: C.H. Beck, ISBN 80-717-9892-4

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. *Finanční řízení*. ISBN 978-80-247-4642-5

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN isbn978-80-7261-029-7

VEBER, J; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN isbn978-80-247-4372-1

VYHLÁŠKA č. 136/2004 Sb., kterou se stanoví podrobnosti označování zvířat a jejich evidence a evidence hospodářství a osob stanovených plemenářským zákonem, ve znění pozdějších předpisů

VYHLÁŠKA č. 344/2008 Sb., o používání, předepisování a výdeji léčivých přípravků při poskytování veterinární péče, ve znění pozdějších předpisů

VYHLÁŠKA č. 464/2009 Sb., kterou se mění vyhláška č. 208/2004 Sb., o minimálních standardech pro ochranu hospodářských zvířat, ve znění vyhlášky č. 425/2005 Sb.

ŠTOLC Ladislav, NOHEJLOVÁ Lenka, Česká zemědělská univerzita Praha, Fakulta agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů, Katedra speciální zootechniky, „*Den mléka 2006*“, 2006 *Katedra speciální zootechniky, Katedra kvality zemědělských produktů, FAPPZ, ČZU Praha- 1 - Mléčná plemena ovcí a jejich využití v ČR*)

ZÁKON č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů (veterinární zákon), ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů

ZÁKON č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon), ve znění pozdějších předpisů

ZÁKON č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech), ve znění pozdějších předpisů

ZÁKON č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

ZÁKON č. 302/2017 Sb., na ochranu zvířat proti týrání

ZÁKON 242/2000 Sb., o ekologickém zemědělství

Elektronické zdroje

BUSSINESSINFO – Czech Trade, [online]. [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: doi:<https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/#b9>

ČTK, Česká tisková kancelář: *Spotřeba sýrů v Česku roste, přibývá specializovaných obchodů* [online]. [13. 6. 2020]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/spotreba-syru-v-cesku-roste-pribyva-specializovanych-obchodu-20140219.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. ČSÚ [cit. 17.10.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Spotřeba potravin 2018*, www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2018 [online]. [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: doi:<https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/#b9>

HOZÍKOVÁ, Klára, Fucik.cz Fučík & partneři, s.r.o, součást skupiny Grant Thornton Czech Republic a.s. Grant Thornton Czech Republic a.s., [online]. [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: doi:<https://www.fucik.cz/publikace/swot-analyza/>

IDNES: *Bioprodukty kupují Češi častěji, někdy jsou levnější než běžné jídlo* [online]. IDNES.CZ [17. 10. 2020]. Dostupné na wwW: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/biopotraviny-cesko-nakupy-fairtrade-mleko-ovoce.A170929_203318_ekonomika_fka

JEDLIČKA, Martin: *Francouzské plemeno ovcí lacaune se představuje* [online]. [13. 6. 2020]. Dostupné z: <https://www.naschov.cz/francouzske-plemeno-ovci-lacaune-se-predstavuje/>

JOSROVÁ, Lenka: *Situační a výhledová zpráva-Ovce a kozy 2018* [online]. [13. 6. 2020]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/590782/Ovce_kozy_2018_Web.pdf

KOPÁČEK, Jiří: *Současný stav mlékárenství a sýrařství z pohledu IDF World Dairy Summit 2017* [online], [13. 6. 2020]. Dostupné z <http://umtk.vscht.cz/cps/wp-content/uploads/2018/01/Sou%C4%8Dasn%C3%BD-stav-sv%C4%9Btov%C3%A9ho-ml%C3%A9ka%C5%99stv%C3%AD-....-p%C5%99ehl%C3%ADdky-V%C5%A0CHT.pdf>

KURZY.CZ: *HDP 2020, vývoj HDP v ČR - 10 let ze dne 01.09.2020* [online]. KURZY.CZ [17. 10. 2020]. Dostupné na [www](https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2010): <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2010>

MALÁ, Gabriela a kol., 2011, CERTIFIKOVANÁ METODIKA Chov dojných ovcí – zásady správné chovatelské praxe, Výzkumný ústav živočišné výroby, v.v.i, Praha, 2011, Dostupné z: <https://vuzv.cz/wp-content/uploads/2018/04/12025.pdf>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ: *Výzkum potvrdil rostoucí zájem spotřebitelů o biopotravinu* [online]. Ministerstvo zemědělství [17. 10. 2020]. Dostupné na WWW: http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2010_vyzkum-potvrdil-rostouci-zajem.htm

NEUVEDEN, Autor: *Ovčí mléko jeho účinky na naše zdraví* [online]. [13. 6. 2020]. Dostupné z: <http://www.beskydskeovce.cz/?p=lacaune-mleko>
Státní veterinární správa: *Legislativa ČR* [online]. [13. 6. 2020]. Dostupné z: <https://www.svscr.cz/legislativa/>

NEUVEDEN, Autor: *CHOV OVCÍ OBECNĚ, HISTORIE APOD* [online]. [13. 6. 2020]. Dostupné z: http://www.zootechnika.cz/clanky/chov-ovci/chov-ovci-obecne/chov-ovci-obecne_-historie-apod.html

NEUVEDEN, Autor: *Podnikatelský plán a strategie*, [online]. [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: doi:<https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/#b9>

NEUVEDEN, Autor: *Bryndza, oštiepok a parenica 1/2* [online]. [13. 6. 2020]. Dostupné z: www.agropress.cz/bryndza-ostiepok-a-parenica-12/2016

NEUVEDEN, Autor: *Náš chov a krmivářství*, Dostupné z: <https://www.naschov.cz/vysledky-vyhledavani/?mssearch=ovce>, 2015

NEUVEDEN, Autor: *Pasterstwo w Beskidach*, Centrum Produktu Regionalnego w Koniakowie. Dostupné z: <http://seroscypek.pl/atraccje/pasterstwo-w-beskidach>, 2014

NOVÁKOVÁ, Vendula. *Variabilita složení a kvality ovčího mléka v průběhu laktace* [online]. Brno, Mendelova univerzita v Brně, Agronomická fakulta, 2017

PŘIBYL, Pavel, *Návrh podnikového finančního plánu*, [online]. Brno: VUT, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky, 2011, Vedoucí práce: doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

PROGRAMOVÉ PROHLÁŠENÍ VLÁDY, www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-165960) [online]. [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: doi:<https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/#b9>

RETAIL NEWS: *Zájem o biopotraviny je globální trend* [online]. Retailnews.cz [17. 10. 2020]. Dostupné na www: <https://retailnews.cz/2019/09/02/zajem-o-biopotraviny-je-globalni-trend/>

SOMMER aj.: *Potřeba živin a tabulky obsahu živin v krmivech pro přežvýkavce*, VUVZ Pohořelice, 1994, Dostupné na www: <https://www.naschov.cz/potreba-zivin-pro-ovce>

SRPOVÁ Jitka, SVOBODOVÁ Ivana, SKOPAL Pavel, ORLÍK Tomáš [online]. [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/#b9>

SZIF, Státní zemědělský investiční fond: *Regionální potravina* [online]. [cit. 13. 6. 2020]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/znacka-regionalni-potravina>

TATARÍČKOVÁ, Lenka: *Produkce i spotřeba sýrů porostou* [online]. [13. 6. 2020].
Dostupné z: <https://www.naschov.cz/produkce-i-spotreba-syru-porostou/>

ÚRADNÝ VESTNÍK EURÓPSKEJ ÚNIE, 2007, „Slovenská Parenica“ č. ES:
SK/PGI/005/0485/19.07.2005, Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:249:0026:0030:SK:PDF>

VÝZKUMNÝ ÚSTAV ŽIVOČIŠNÉ VÝROBY, *Certifikovaná metodika, Chov dojných ovčí – zásady správné chovatelské praxe, 2011*, Dostupné z: <https://vuzv.cz/wp-content/uploads/2018/04/12025.pdf>

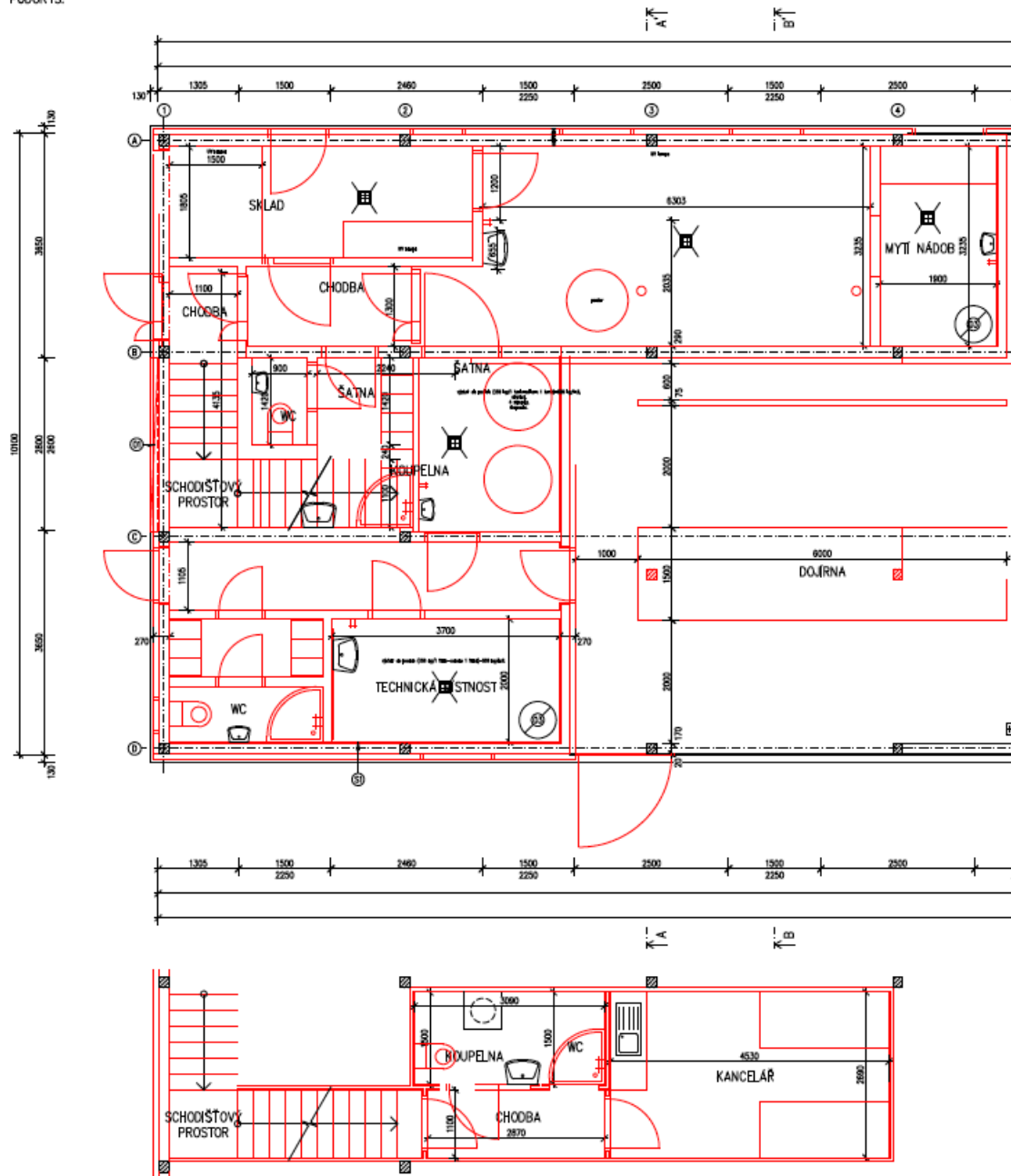
ZIKMUND, Martin: *Maticce General Electric/McKinsey - poradí, jak dál s vaší firmou* [online]. [cit. 24.5.2020]. Dostupný na [www: http://www.businessvize.cz/organizace/co-vam-rekne-o-vasem-businessu-maticce-general-electric-mckinsey](http://www.businessvize.cz/organizace/co-vam-rekne-o-vasem-businessu-maticce-general-electric-mckinsey)

Přílohy

Příloha 1 Půdorys Mlékárna / Sýrárna	104
Příloha 2 Vyhláška č. 128/2009	105
Příloha 3 Vyhláška č. 289/2007	106
Příloha 4 Foto plemene ovčí lacaune	109
Příloha 5 Logo Regionální potravina	110
Příloha 6 Dotazníkové šetření o spotřebě a znalosti ovčích sýrů mezi obyvateli	111
Příloha 7 Dotazník	121

Příloha 1 Navržená mlékárna - půdorys

PŮDORYS:



Příloha 2 Vyhláška 128 ze dne 30.dubna 2009

128

VYHLÁŠKA

ze dne 30. dubna 2009

o přizpůsobení veterinárních a hygienických požadavků pro některé potravinářské podniky, v nichž se zachází se živočišnými produkty

Ministerstvo zemědělství stanoví podle § 78 zákona č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů (veterinární zákon), ve znění zákona č. 131/2003 Sb., zákona č. 316/2004 Sb., zákona č. 48/2006 Sb. a zákona č. 182/2008 Sb., k provedení § 21 odst. 14, § 22 odst. 2 a § 24 odst. 2 veterinárního zákona:

Potravinářské podniky dodávající mléko a mléčné výrobky

§ 10

(1) Potravinářský podnik, který zpracovává v rámci okrajové a omezené činnosti v průměru 500 l mléka turů, koziho nebo ovčího mléka denně, nejvýše však 1000 l mléka do 48 hodin po nadojení, může, není-li dále stanoveno jinak, v rámci své maloobchodní činnosti dodávat výrobky ze syrového, mlékářsky neošetřeného (nepasterovaného) mléka od zvířat z vlastního hospodářství nebo výrobky z tepelně ošetřeného (pasterovaného) mléka od zvířat z vlastního hospodářství jinému maloobchodu, který dodává tyto mléčné výrobky přímo konečnému spotřebiteli nebo použije dodané mléčné výrobky k přípravě pokrmů určených k přímému podávání konečným spotřebitelům, jestliže množství výrobků dodávaných jinému maloobchodu nepřekračuje týdně 35 % produkce mléčných výrobků tohoto potravinářského podniku.

(2) Potravinářský podnik uvedený v odstavci 1 nemůže výrobky uvedené v odstavci 1 dodávat do zařízení zajišťujícího stravovací služby

a) ve školách a školských zařízeních zapsaných do školského rejstříku¹⁷⁾,

b) v zařízeních sociálně výchovné činnosti a zařízeních pro děti vyžadující okamžitou pomoc¹⁸⁾,

c) v provozovnách živnosti, jejíž náplní je péče o dítě do 3 let věku v denním režimu nebo výchova, výuka anebo mimoškolní vzdělávání dětí nad 3 roky věku v předškolním zařízení,

d) v soukromých školách nebo zařízeních sloužících odbornému vzdělávání¹⁹⁾ nezařazených do rejstříku škol a školských zařízení,

e) v zařízeních dětských skupin²⁰⁾, zotavovacích a jiných podobných akcí pro děti²¹⁾, poskytovatelů lůžkové péče²²⁾, lázeňské léčebně rehabilitační péče²³⁾, dětských domovů pro děti do 3 let věku²²⁾ a sociálních služeb²⁴⁾.

Příloha 3 Vyhláška 289 ze dne 14. listopadu 2007

289 VYHLÁŠKA ze dne 14. listopadu 2007

o veterinárních a hygienických požadavcích na živočišné produkty, které nejsou upraveny přímo použitelnými předpisy Evropských společenství
Ministerstvo zemědělství stanoví podle § 78 zákona č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů (veterinární zákon), ve znění zákona č. 131/2003 Sb., zákona č. 316/2004 Sb. a zákona č. 48/2006 Sb., (dále jen „zákon“) k provedení § 18 odst. 6, § 20 odst. 8, § 21 odst. 7, § 22 odst. 2 písm. a), § 24 odst. 2 písm. a), § 25 odst. 5, § 27 odst. 4 písm. b) a § 53 odst. 6 písm. a) zákona:

§ 13

Syrové mléko

(1) Chovatel může se souhlasem krajské veterinární správy syrové mléko v malých množstvích

a) prodávat přímo spotřebiteli ve svém hospodářství v místě výroby, nebo

b) prodávat prostřednictvím prodejního automatu přímo spotřebiteli pro spotřebu v jeho domácnosti.

(2) Hygienické požadavky na výrobu syrového mléka, požadavky na prostory a vybavení, na hygienu během dojení, sběru a přepravy a na hygienu personálu stanovené předpisy Evropských společenství⁸⁾ platí pro hospodářství, z něhož pochází syrové mléko, které je předmětem přímého prodeje, obdobně.

(3) Přímý prodej syrového mléka v místě výroby musí být prováděn v místnosti oddělené od stájí, vybavené chladicím zařízením, ve které je na viditelném místě upozornění „Syrové mléko, před použitím tepelně opracovat nebo pasterovat“. Je-li z hospodářství dodáváno mléko do sběrného střediska, standardizačního střediska nebo podniku pro ošetření mléka, musí být místnost sloužící k přímému prodeji syrového mléka v místě výroby oddělena od mléčnice.

(4) V případě přímého prodeje syrového mléka prostřednictvím prodejního automatu musí být na viditelném místě na prodejním automatu umístěno upozornění „Syrové mléko, před použitím tepelně opracovat nebo pasterovat“. Přímý prodej syrového mléka konečnému spotřebiteli prostřednictvím prodejního automatu může být prováděn i v mléčnici. Jde-li však o hospodářství, ze kterého je dodáváno mléko do sběrného střediska, standardizačního střediska nebo podniku pro ošetření mléka, musí být prodej zajištěn tak, aby konečný spotřebitel nevstupoval do mléčnice.

(5) Není-li syrové mléko určené k přímému prodeji prodáno do 2 hodin po nadojení, musí být zchlazeno na 8 °C a zchlazené prodáno do 24 hodin po nadojení, nebo musí být zchlazeno na 6 °C a zchlazené prodáno do 48 hodin po nadojení.

(6) Za malé množství syrového mléka, určeného k přímému prodeji jednomu konečnému spotřebiteli, se považuje takové množství tohoto syrového mléka, které odpovídá obvyklé denní spotřebě tohoto mléka v domácnosti⁹⁾ daného spotřebitele.

HLAVA 11

ŽÁDOST O SCHVÁLENÍ A REGISTRACI PODNIKU

§ 32

(1) Provozovatel podniku, ve kterém se zachází se živočišnými produkty a který podléhá podle zákona a předpisů Evropských společenství¹⁰ schválení a registraci, popřípadě jen registraci, uvede v žádosti o schválení a registraci:

a) obchodní firmu nebo název, sídlo a identifikační číslo, bylo-li přiděleno, jde-li o právnickou osobu, jméno, popř. jména, příjmení, popřípadě obchodní firmu, místo trvalého pobytu, pobytu nebo bydliště nebo místo podnikání, liší-li se od místa trvalého pobytu, pobytu nebo bydliště, a identifikační číslo, bylo-li přiděleno, jde-li o fyzickou osobu; tyto údaje doloží ověřenou kopií dokladu o registraci podnikání,

b) adresu podniku, kterého se žádost bezprostředně týká,

c) údaje o druhu a rozsahu činnosti (údaje o objemu výroby a uvádění živočišných produktů na trh).

(2) Některé skutečnosti, které jsou nezbytné pro posouzení žádosti podle odstavce 1 [§ 49 odst. 1 písm. h), § 76 odst. 5 písm. b) zákona] se zřetelem na možná rizika pro zdraví lidí a zvířat, mohou být poskytnuty krajské veterinární správě v podobě příslušných příloh k žádosti. Jedná se zejména o

a) kolaudační rozhodnutí nebo kolaudační souhlas,

b) umístění podniku v území s vyznačením (popisem) jeho relevantních vazeb na okolí, jmenovitě z hlediska dopravního a z hlediska ochrany životního prostředí (situační plánek),

c) celkové konstrukční a dispoziční řešení podniku včetně technologického zařízení (plánek objektu podniku, v případě potřeby příslušnou část stavební dokumentace),

d) bližší určení a vybavení jednotlivých provozních prostorů,

e) některé technické podrobnosti (úprava podlah, stěn, stropů, dveří, oken, kanalizační systém, větrání, osvětlení, hygienické zázemí apod.),

f) zásobování pitnou vodou (zdroj, vodovodní řád, odběrová místa, roční plán odběru vody podle spotřeby, výsledky laboratorního vyšetření vody),

g) postupy založené na zásadách HACCP¹¹) a o systém vlastní kontroly podmínek výroby a zdravotní nezávadnosti živočišných produktů,

h) organizaci provozu a sanitaci podniku (provozní a sanitační řád) a o zajištění účinných postupů pro případ výskytu nebezpečné nákazy,

i) dezinfekci, dezinfekci a deratizaci (zajištění, používané prostředky, plán akcí, jejich evidence a vyhodnocování),

j) způsob třídění, bezpečné ukládání či ošetřování vedlejších živočišných produktů, jejich zpracovávání nebo předávání do zařízení určeného k jejich neškodnému odstraňování nebo k dalšímu zpracovávání, jakož i způsob likvidace ostatních odpadů.

(3) Změny v údajích rozhodných z hlediska schválení, popřípadě registrace oznámí provozovatel podniku uvedeného v odstavci 1 písemně krajské veterinární správě, a to bez průtahů, nejpozději do 15 dnů ode dne, kdy ke změně došlo.

HLAVA 12

OBSAHOVÉ NÁLEŽITOSTI PROVOZNIHO A SANITAČNÍHO ŘÁDU PODNIKU

§ 33

Provozní a sanitační řád podniku musí obsahovat v části týkající se

a) provozu podniku:

1. hlavní zásady organizace a řízení provozu,
2. prostorové a dispoziční uspořádání podniku, včetně oddělení činností se zřetelem na ochranu surovin a potravin živočišného původu před kontaminací,
3. stručný popis vykonávaných činností včetně jejich objemu, doby výkonu a určení prostorů, kde jsou uváděné činnosti vykonávány,
4. způsob sledování požadovaných teplot potravin živočišného původu,
5. pravidla provádění a vyhodnocování výsledků vlastní kontroly hygienických podmínek výroby;

b) sanitace podniku:

1. způsob a postupy čištění a dezinfekce provozních prostorů a výrobních zařízení, používané čisticí a dezinfekční prostředky,
2. způsob a postupy hubení škůdců (dezinfekce a deratizace), používané dezinfekční a deratizační prostředky,
3. věcný a časový plán provádění dezinfekčních, dezinfekčních a deratizačních činností včetně situačního náčrtu míst určených k pokládání nástrah, způsoby vyhodnocování účinnosti jednotlivých akcí, postupů a prostředků,
4. osoby odpovědné za organizaci a provádění čištění, dezinfekce, dezinfekce a deratizace, event. smluvní zajištění výkonu těchto činností,
5. vedení dokumentace o provedené dezinfekci, dezinfekci a deratizaci,
6. způsob uskladňování čisticích, dezinfekčních, dezinfekčních a deratizačních prostředků.

§ 34

Přílohou provozního a sanitačního řádu podniku jsou

a) plán postupů založených na zásadách HACCP,

b) pohotovostní plán opatření na jatkách pro případ výskytu některých nebezpečných nálezů nebo nemocí přenosných ze zvířat na člověka.

Příloha 4 Ovce plemene lacaune



Příloha 5 Značka regionální potraviny



Zdroj: www.regionálnipotravina.cz

Příloha 6 Dotazníková šetření o spotřebě a znalosti ovčích sýrů mezi obyvateli

Pro osobní dotazník byla vybrána místa: Praha a Olomouc. Dotazování probíhalo tři měsíce a celkový počet dotazovaných byl 210. Jelikož byli lidé dotazováni přímo, návratnost dotazníků byla 100 % a všechny byly uznány za validní.

Doba nutná pro dotazování byla odhadnuta na 3–4 minuty. Dotazníková šetření probíhala na místech s největší koncentrací lidí, a to v nákupních centrech v měsících prosinec 2017 – únor 2018.

Dotazník obsahoval 14 otázek, u kterých bylo nutné správné seřazení. Lidé byli seznámeni s tím, z jakých důvodů dotazník vznikl a jaká je jeho funkce (bude sloužit ke studijním účelům a zpracování diplomové práce na dané téma). Bylo také řečeno, že je zcela anonymní a nebude tedy potřeba žádného podpisu či zjištění jména a dalších citlivých údajů.

Nejprve se jednalo o úvodní otázky na věk, kraj, ze kterého dotazovaný pochází, a citlivější otázka na příjem. Otázky na příjem a věk, měly stanovené jasné rozmezí, aby dotazník nezacházel do příliš velkých detailů, které by dotazovaným nemusely být příjemné.

Poté následovaly otázky zjišťovací, ve kterých si dotazovaný vybíral ze stanovených možností. Každý dotazník byl ukončen poděkováním za účast.

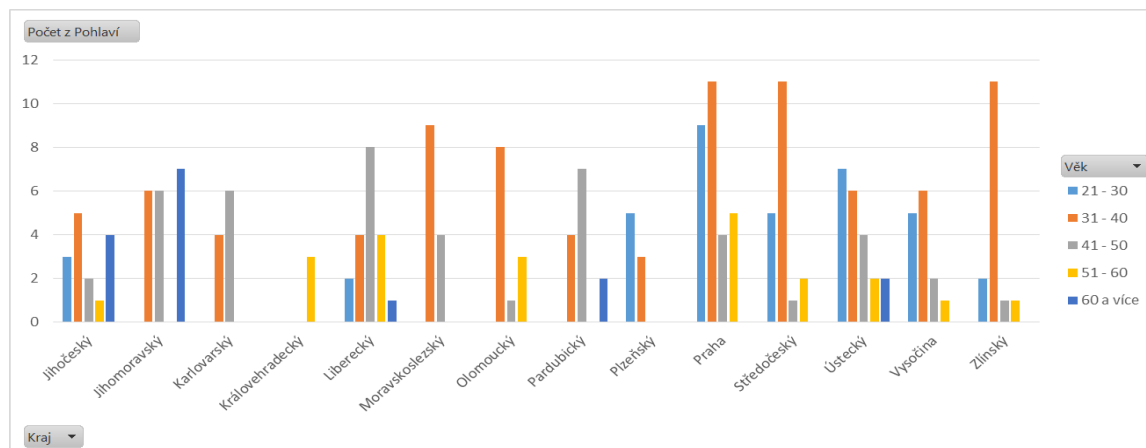
Zajímavým faktem a pro vyhodnocení dotazníku velkým přínosem je to, že lidé pocházeli z nejrůznějších krajů republiky a bylo možné zpracovat celorepublikovou analýzu přístupu lidí k ovčímu sýru a nákupu daných produktů.

Uvedený dotazník se také soustředil na zjištění oblíbenosti ovčího sýru u populace a ochoty lidí za něj zaplatit určenou cenu.

Výsledky dotazníkového šetření

Veškeré výsledky dotazníkového šetření byly zpravovány v kontingenčním grafu za pomoci nástroje Microsoft Excel.

Graf 6 Dotazování podle krajů a jejich věku



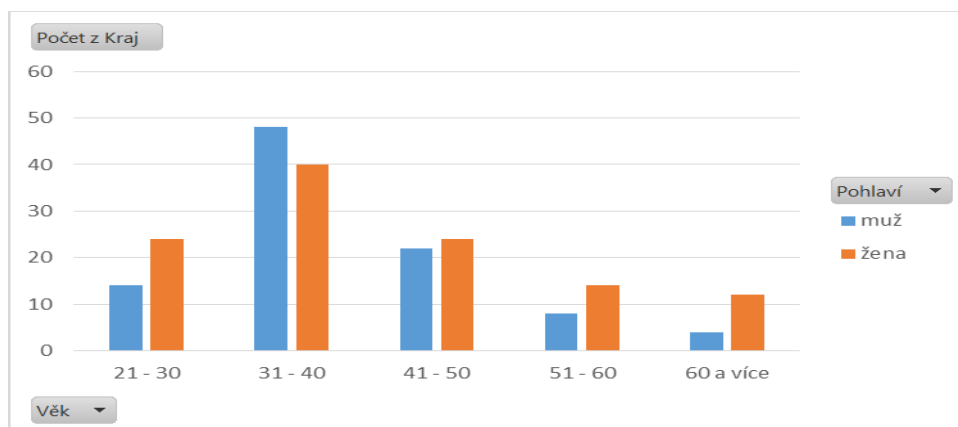
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Dle Grafu 1 je patrné, že dotazníkové šetření, byť uskutečněno na dvou místech republiky, a to Olomouc a Praha, zahrnuje podle bydliště celou Českou republiku, což přineslo ještě lepší informace pro zpracování podnikatelského plánu.

Nejfrekventovanějších krajem pro věkovou skupinu 21–30 let byl Ústecký kraj a Praha; věková skupina 31–40 let (nejpočetnější skupina) pochází z Moravskoslezského kraje, Prahy, Středočeského a Zlínského kraje; skupina dotazovaných ve věku 41–50 let byla zejména z krajů Jihomoravský, Karlovarský, Pardubický a Liberecký. Méně početné skupiny dotazovaných ve věku 51–60 a 61 a více let se rekrutovaly zejména krajů Jihočeský, Liberecký a Jihomoravský. Byly zde zahrnuty všechny věkové skupiny kromě mladších 20 let, kteří se šetření nezúčastnili.

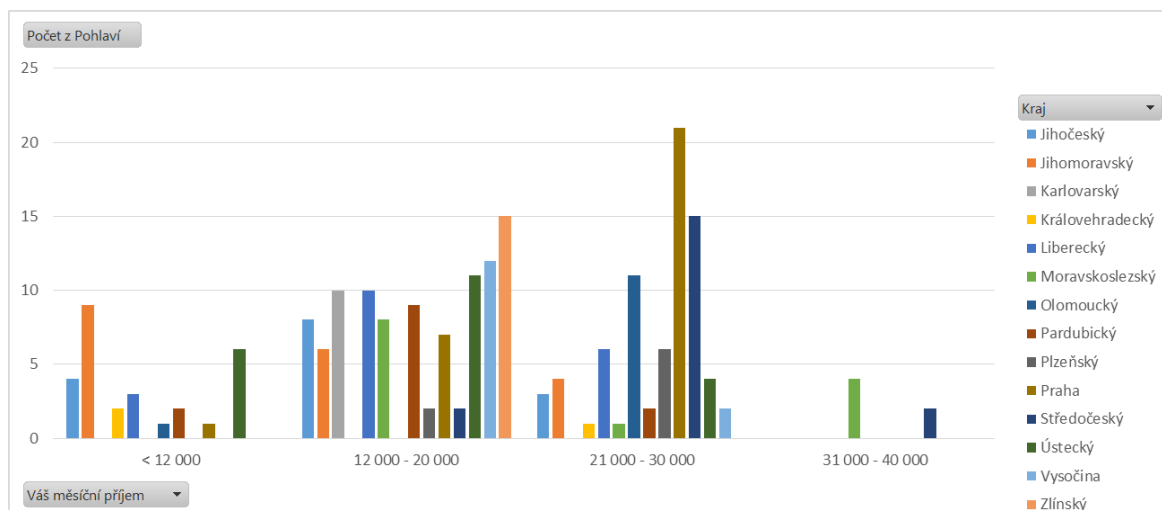
V celkovém součtu bylo osloveno více žen než mužů. Pouze u skupiny 31–40 let převažovali muži nad ženami, ale pouze o pár jednotlivců.

Graf 7 Dotazování dle pohlaví a věku



Zdroj: vlastní zpracování

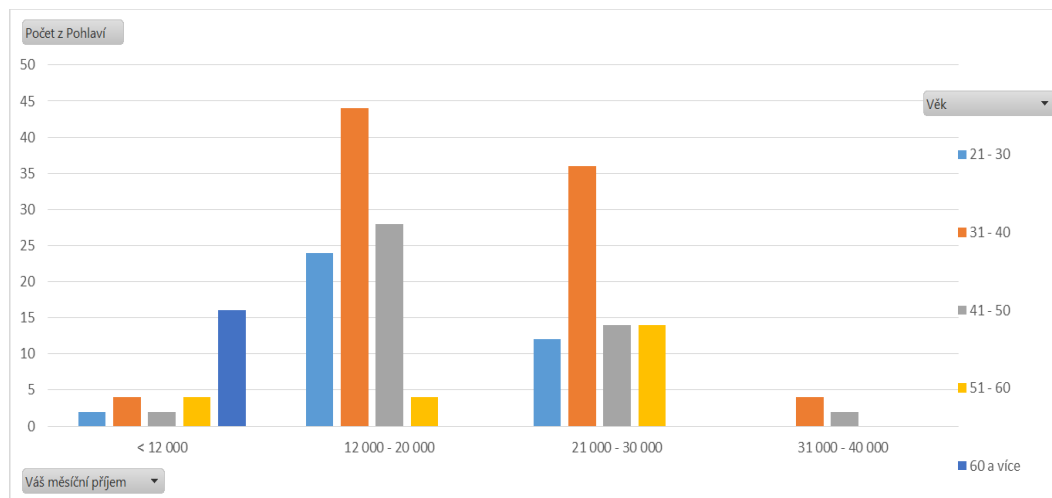
Graf 8 Kraje dle měsíčního příjmu dotazovaných



Zdroj: vlastní zpracování

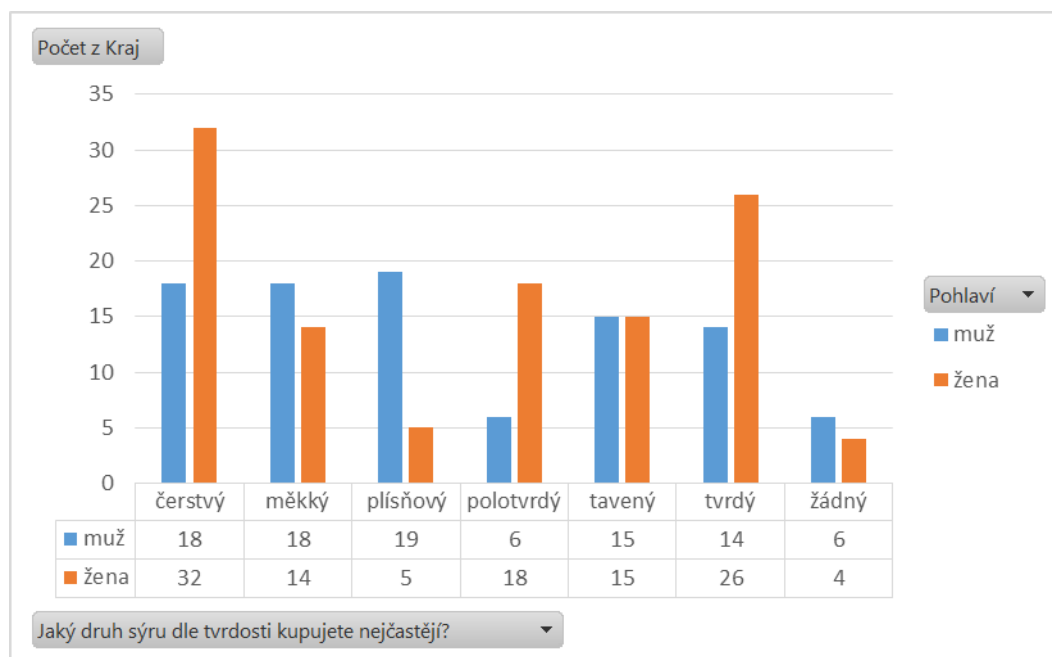
Dotazníkové šetření prokázalo fakta Českého statistického úřadu. Lidé s nejvyššími příjmy pocházeli zejména ze Středočeského kraje a z Prahy. Je nutno brát v úvahu relativně velmi malý vzorek lidí, a to 210, což může jistě údaje částečně zkreslovat. Naopak mezi dotazovanými s nejmenšími příjmy byli lidé z Jihočeského, Jihomoravského a Ústeckého kraje. Lidé s nejnižšími příjmy patřili zejména mezi seniory pobírající důchod, jak je zřejmé z Grafu 4 níže.

Graf 9 Dotazování dle věku a jejich příjmů



Zdroj: vlastní zpracování

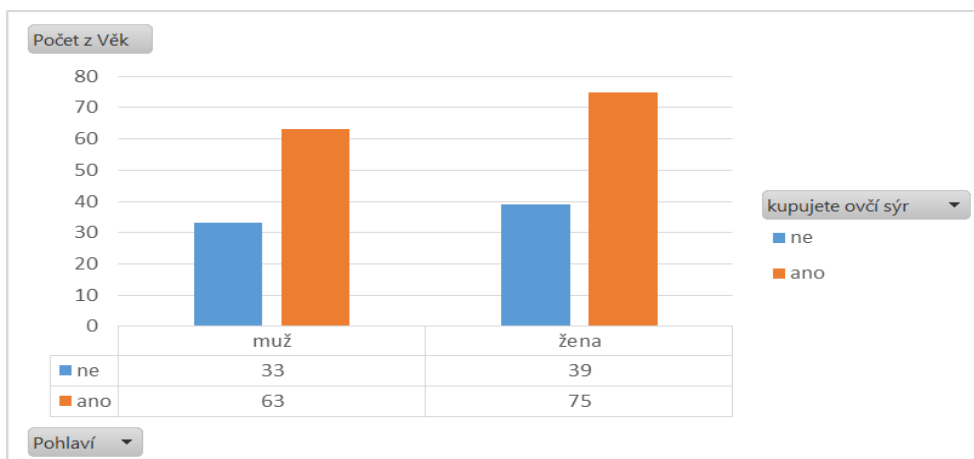
Graf 10 Jakému druhu sýru dle tvrdosti dávají dotazovaní přednost



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 znázorňuje oblíbenost různých druhů sýrů mezi muži a ženami.

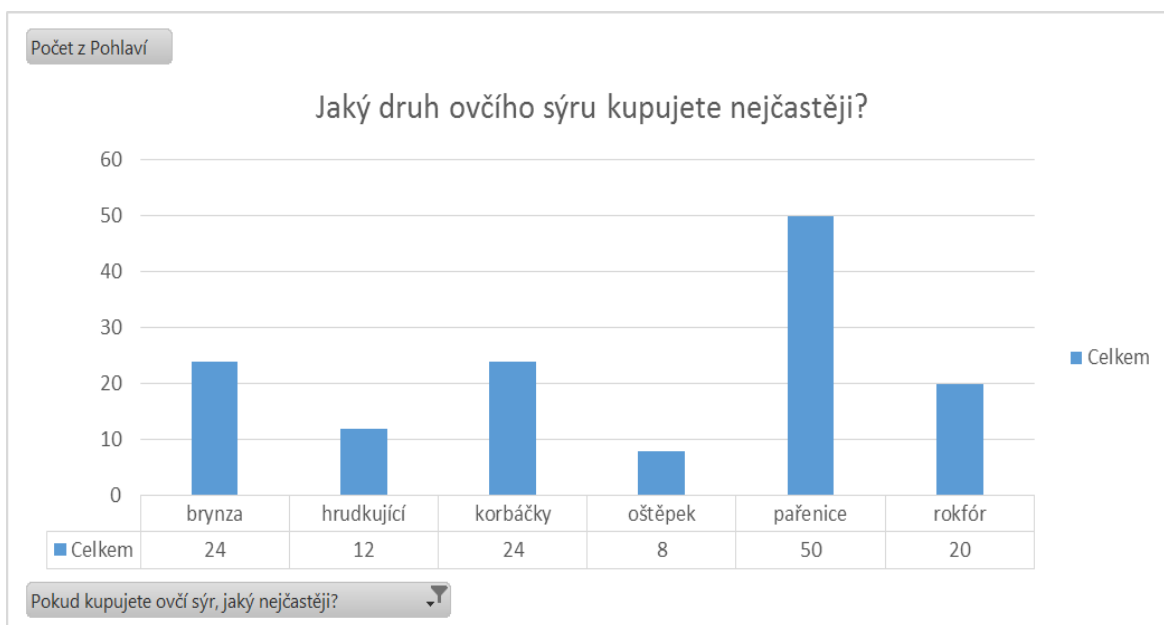
Graf 11 Nakupují dotazovaní ovčí sýr?



Zdroj: vlastní zpracování

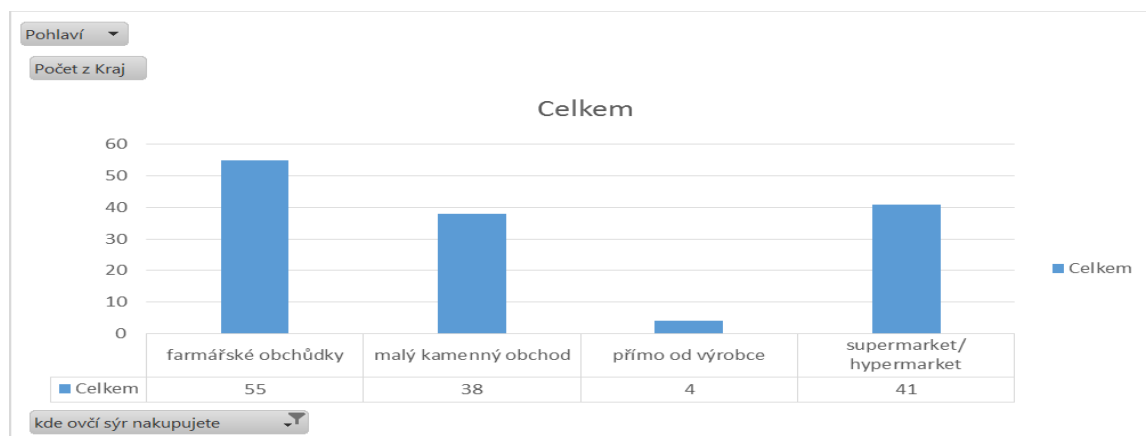
Graf 6 znázorňuje oblíbenost ovčích sýrů mezi muži a ženami. U dotazovaných s kladnou odpovědí byly také zjišťovány důvody, proč je tento sýr součástí jejich jídelníčku a jakému výrobku z ovčího mléka dávají při nákupu přednost (Graf 7).

Graf 12 Jaký druh ovčího sýru kupují dotazovaní nejčastěji?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 Kde ovčí sýr nejčastěji dotazovaní nakupují?



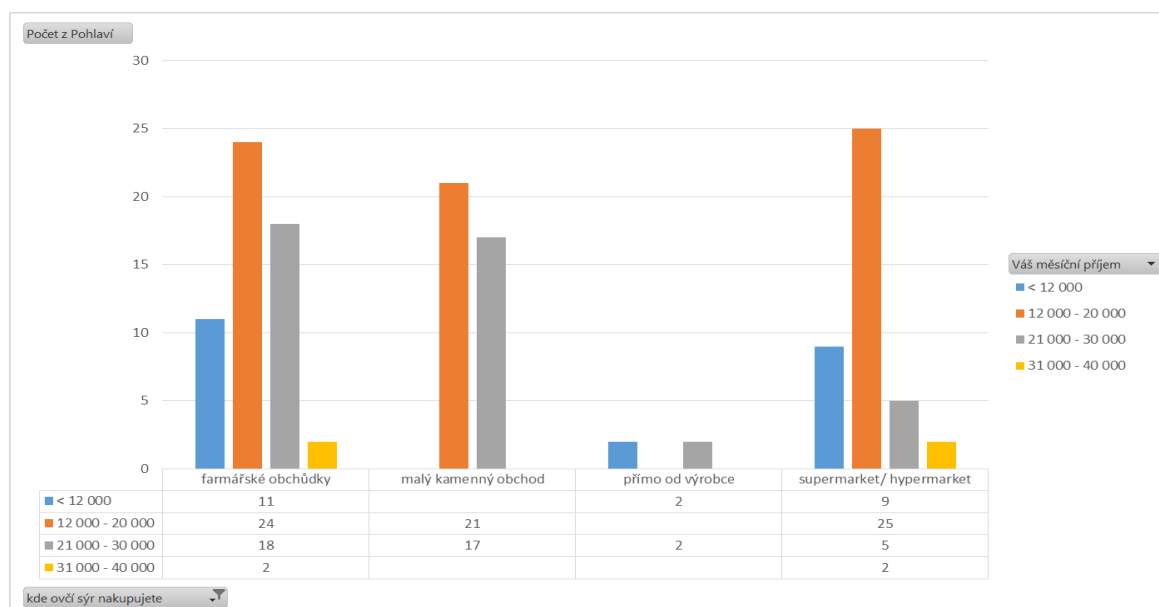
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce dotazovaných navštěvuje farmářské obchody. V závislosti na nižší ceně se také často objevuje supermarket.

Nejméně dotazovaných výrobek poptává přímo od výrobce. Přímý nákup od prodejce nahrazují farmářské obchůdky.

Pokud se zájem soustředí přímo na příjem dotazovaných a na místo nákupu, výsledný Graf 9 bude vypadat dle dotazníkového šetření následovně.

Graf 14 Výběr místa nákupu ovčího sýra dle příjmu dotazovaných

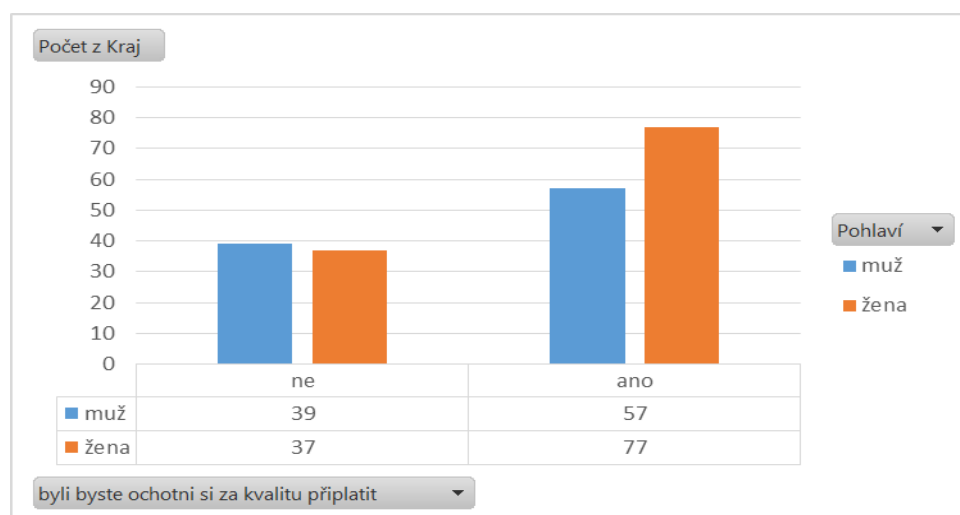


Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavé je, že i lidé s poměrně nízkými příjmy využívají dražší možnosti, tedy farmářských obchůdků, ale je zde zřejmé, že se soustředí také na supermarkety a hypermarkety s velmi nízkými cenami. Lidé se s příjmy do 20 000,- Kč měsíčně také využívají všech možností mimo přímého nákupu od výrobce. (Lidé s poměrně vysokými příjmy dávají někdy přednost hypermarketům a supermarketům.) Je tedy vidět, že místo nákupu není hlavní prioritou. Místo se dá velmi dobře spojit i s cenou daných produktů. Ve farmářských a kamenných obchodech jsou ceny většinou vyšší, jedná se však i o nesrovnatelně vyšší kvalitu. Je tedy potvrzeno, že lidé si za kvalitu budou chtít i připlatit.

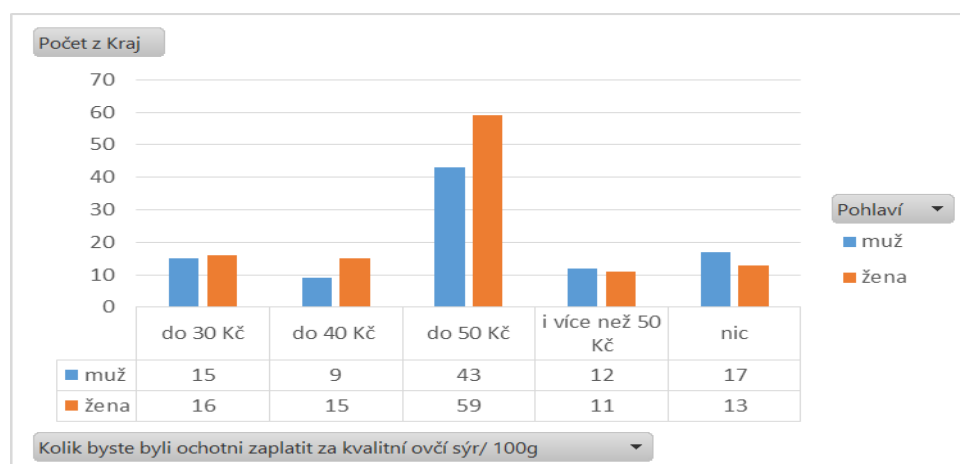
Graf 10 ukazuje spojení kvality, vyšší ceny a země původu. (Lidé jsou ochotni si připlatit za český kvalitní výrobek).

Graf 15 Cena versus kvalita



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 Kolik by byli dotazovaní ochotni zaplatit za kvalitní ovčí sýr?

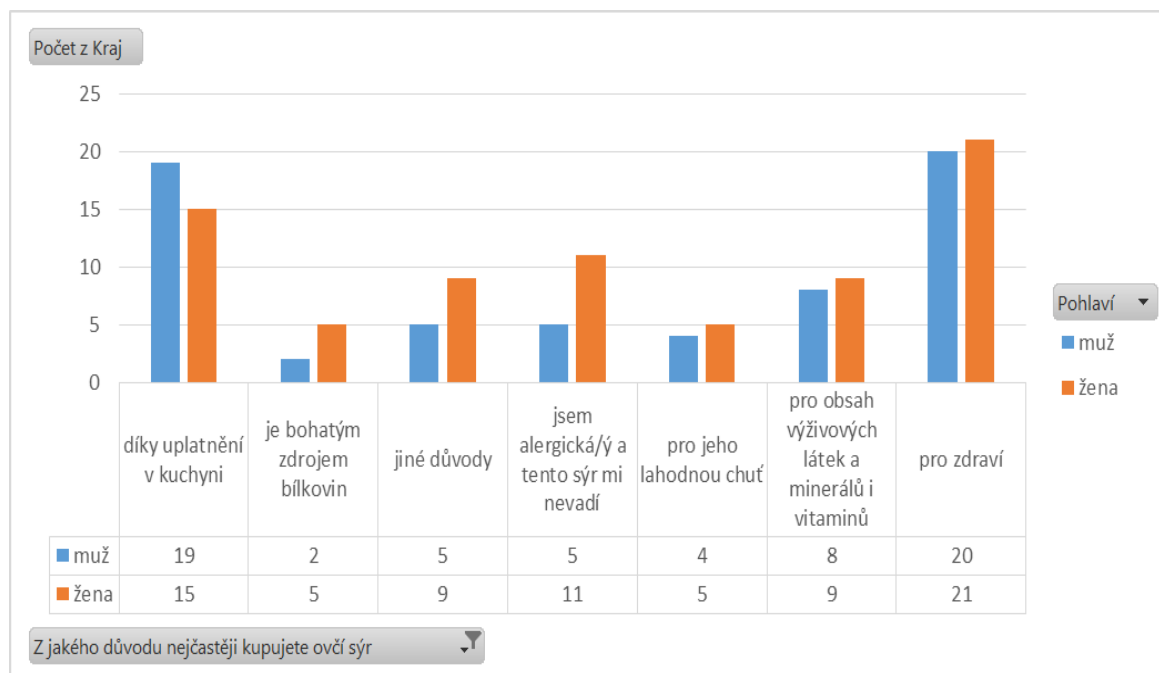


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší hodnotou ceny, kterou jsou ochotni dotazovaní zaplatit za kvalitní ovčí sýr, je do 50,- Kč za 100 g sýru.

Ostatní částky, za které jsou lidé ochotni zaplatit, jsou vyvážené.

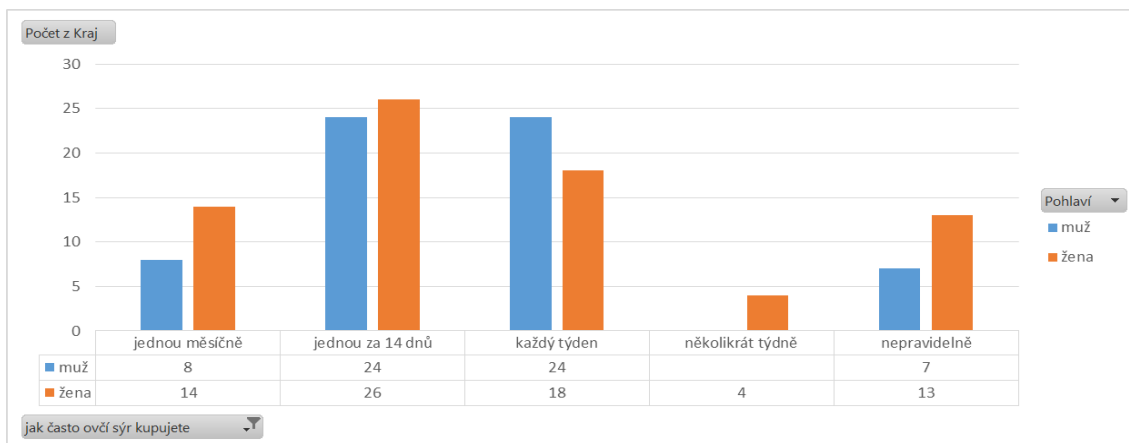
Graf 17 Důvody nákupu ovčího sýru u dotazovaných



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejčastější důvody nákupu ovčího sýru patřily benefity pro zdraví, uplatnění v kuchyni a jeho snadná zpracovatelnost, možné alergie u lidí, kterým tento sýr vyhovuje a nezpůsobuje další alergické problémy. Mezi méně časté důvody patřil bohatý zdroj vápníku, chuť či počet výživných látek.

Graf 18 Jak často nakupují dotazovaní ovčí sýr?

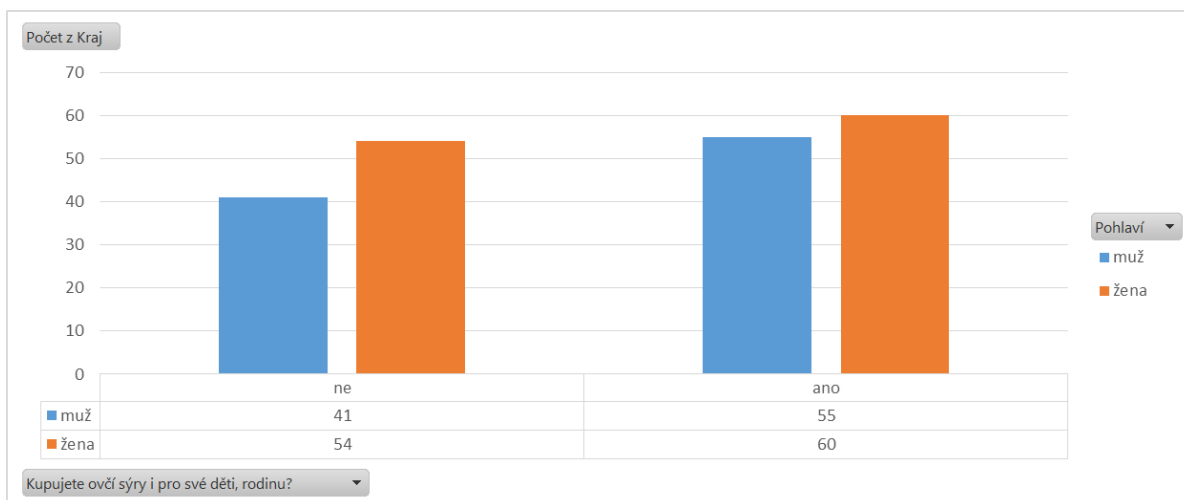


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 ukazuje frekvenci nákupu ovčích sýrů.

Graf 14 se zaměřuje na nákup sýrů pro blízké a rodinné příslušníky.

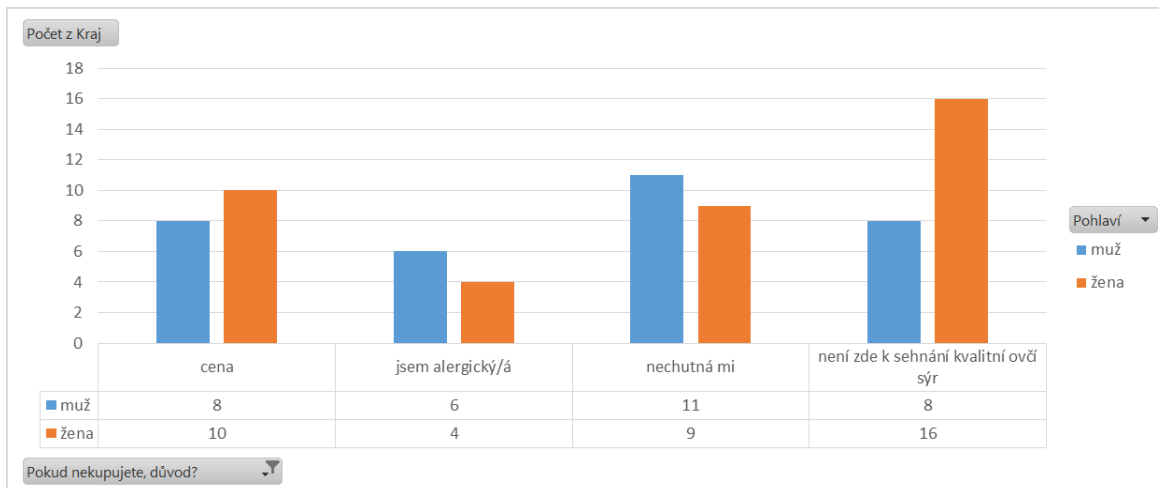
Graf 19 Dotazování dle odpovědí, zda kupují sýr i pro své blízké a děti



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 u dotazovaných vysvětluje a graficky znázorňuje odpovědi, proč daní lidé ovčí sýr nekupují.

Graf 20 Proč někteří dotazovaní ovčí sýr nekupují?



Zdroj: vlastní zpracování

Důvodem vyhýbání se ovčímu sýru byla nejčastěji odpověď, že kvalitní ovčí sýr v ČR není k sehnání a vše jsou jen náhražky. Dalším negativem k nákupu byla příliš vysoká cena nebo specifická chuť.

Příloha 7 Dotazník

Dotazníkové šetření		
1	Pohlaví	žena
		muž
2	Kraj	Jihočeský
		Jihomoravský
		Karlovarský
		Královéhradecký
		Liberecký
		Moravskoslezský
		Olomoucký
		Pardubický
		Plzeňský
		Praha
		Středočeský
		Ústecký
		Vysočina
		Zlínský
3	Věk	do 20
		21 - 30
		31 - 40
		41 - 50
		51 - 60
		61 a více
4	Měsíční příjem dotazované osoby	< 12 000
		12 000 - 20 000
		21 000 - 30 000
		31 000 - 40 000
		více než 40 000
5	Preferovaný druh sýru	čerstvý
		měkký
		plísňový
		polotvrdý

		tavený
		tvrdý
		žádný
6	Kupujete ovčí sýr	ano
		ne
7	Pokud kupujete, jaký nejčastěji	Brynza
		Hrudkující
		jiný
		Korbáčky
		Oštěpek
		Pařenice
		Rokfór
8	Pokud nekupuje, jaký je důvod	cena
		jiný
		jsem alergická/ ý
		nechutná mi
		nelze sehnat kvalitní ovčí sýr
9	Kde ovčí sýr nakupujete	farmářské obchody
		malý kamenný obchod
		online shop
		přímo od výrobce
		supermarket/ hypermarket
		vyrábíme si sami
10	Jak často ovčí sýr kupujete	denně
		jednou měsíčně
		jednou za 14 dnů
		každý týden
		několikrát týdně
		nepravidelně
11	Byli byste ochotni připlatit za kvalitu	ano
		ne
12	Z jakého důvodu nejčastěji kupujete ovčí sýr	díky uplatnění v

		kuchyni
		je bohatým zdrojem bílkovin
		jiný
		jsem alergická/ý a tento sýr mi nevadí
		pro jeho lahodnou chuť
		pro obsah výživových látek a minerálů i vitaminů
		pro zdraví
13	Kolik byste byli ochotni zaplatit za 100 g vysoce kvalitního ovčího sýra?	nic
		do 30 Kč
		do 40 Kč
		do 50 Kč
		i více než 50 Kč
14	Kupujete ovčí sýr i pro svou rodinu/ děti?	ano
		ne