

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

**Podnikatelský plán: Ovčí farma v podhůří
Rychlebských hor**

Bc. Lucie Skipalová

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Skipalová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Podnikatelský plán: Ovčí farma v podhůří Rychlebských hor

Název anglicky

Business plan: Sheep farm in the foothills of the Rychlebské mountains

Cíle práce

Cílem diplomové práce je vytvořit konkurenceschopný podnikatelský plán na založení ovčí farmy v podhůří Rychlebských hor.

Metodika

Hlavní metodou v teoretické části je studium odborné literatury z oblasti podnikání a zemědělství. Praktická část je zaměřena na vypracování podnikatelského plánu na základě zpracovaných analýz vnitřního a vnějšího prostředí (PESTLE, Porterův model pěti konkurenčních sil) včetně marketingového, výrobního a finančního plánu. Výstupy těchto analýz jsou pak shrnuty analýzou SWOT.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

Podnikatelský plán, zemědělství

Doporučené zdroje informací

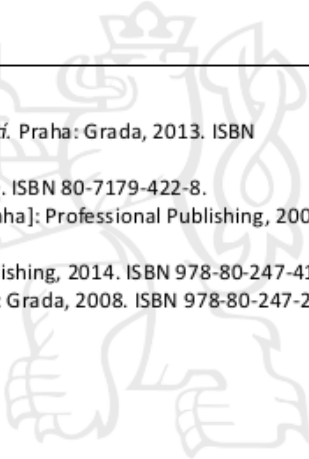
MULAČOVÁ, V. – MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

SOUČEK, Z. *Firma 21. století : (předstihneme nejlepší!!!)*. [Praha]: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, J. – VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.



Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

Ing. Karel Malec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 11. 10. 2017

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Podnikatelský plán: Ovčí farma v podhůří Rychlebských hor" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.3.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce panu Ing. Karlu Malcovi, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při psaní mé diplomové práce.

Podnikatelský plán: Ovčí farma v podhůří Rychlebských hor

Abstrakt

Hlavním cílem diplomové práce je ověřit konkurenceschopnost podnikatelského plánu na založení ovčí farmy v podhůří Rychlebských hor. Hlavními metodami jsou jednotlivé analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Analýza vnitřního prostředí zahrnuje marketingovou a obchodní strategii, BCG analýzu sloužící k vytvoření portfolia podniku, životní cyklus produktu a finanční plán ověřující reálnost podnikatelského plánu. Analýza vnějšího prostředí zahrnuje PESTLE analýzu definující faktory, které ovlivňují podnik. Dále součástí vnější analýzy je analýza konkurence a Porterův model pěti konkurenčních sil. Výsledky jednotlivých analýz vnitřního a vnějšího prostředí jsou shrnuty ve SWOT analýze. Z vnitřní analýzy jsou stanoveny silné a slabé stránky, naopak z vnější analýzy jsou definovány příležitosti a hrozby daného podnikání. V diplomové práci je popsán podnikatelský plán a s ním související účel, zásady a postup tvorby. Další část teoretické práce je věnována ekologickému zemědělství, ve kterém je popsána finanční podpora, základní povinnosti zemědělce a dotační programy. Hlavním posláním ovčí farmy je poskytovat obyvatelům v oblasti Jeseníků kvalitní a zdravé ovčí produkty. Farma se bude zaměřovat na prodej živých ovcí určených k dalšímu prodeji nebo pro vývoz do zahraničí, dále prodejem ovčích mléčných výrobků či prodejem masa formou prodeje ze dvora.

Klíčová slova: podnikatelský plán, analýza vnitřního prostředí, analýza vnějšího prostředí, strategie, ekologické zemědělství, dotační programy, ovčí farma, výroba mléčných výrobků, prodej živých ovcí,

Business plan: Sheep farm in the foothills of the Rychlebske mountains

Abstract

The main goal of the diploma thesis is to check competitiveness of the business plan to set up a sheep farm at the foothills of the Rychlebské Mountains. The main methods are Internal and External Environment Analyses in particular. Analysis of Internal Environment includes marketing and business strategy, BCG Matrix Analysis which is used to create a business portfolio, product life-cycle, and financial plan to ensure feasibility of the business plan. Analysis of External Environment consists of PESTLE Analysis which defines factors influencing the enterprise. Subsequent parts of Analysis of External Environment are Analysis of Competition and Porter's Five Forces Analysis. The results of the particular Internal and External Environment Analyses are summarized in the SWOT Analysis. Strengths and weaknesses of the stated business are determined from Internal Analysis and by contrast, opportunities and threats are defined by External Analysis. The diploma thesis presented delineates the business plan and the objective, principles, and methods associated with it. The following part deals with the organic farming in which the funding, basic responsibilities of the farmer, and operational programmes are described. The main mission of the sheep farm is to provide the inhabitants of the Jeseníky Mountains with the healthy sheep products of a high quality. The farm will focus on the live sheep purchase for the re-sale or on export as well as on sheep dairy product sale, and meet sale using the method of first-hand sale.

Keywords: business plan, Internal Environment Analysis, External Environment Analysis, strategy, organic farming, operational programmes, sheep farm, production of dairy products, live sheep for sale

Obsah

1 Úvod.....	11
1.1 Rozdíl mezi konvenčním a ekologickým zemědělstvím.....	12
1.2 Výhody ovčího mléka	13
2 Cíl práce a metodika	15
2.1 Cíl práce	15
2.2 Metodika	15
2.2.1 Analýza vnitřního prostředí	16
2.2.2 Analýza vnějšího prostředí	21
2.2.3 SWOT analýza.....	24
3 Teoretická východiska	27
3.1 Podnikatelský plán	27
3.1.1 Účel podnikatelského plánu.....	27
3.1.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu.....	28
3.1.3 Postup při zpracování podnikatelského plánu	30
3.2 Strategie.....	35
3.3 Ekologické zemědělství	38
3.3.1 Finanční podpora ekologického zemědělství ze strany státu.....	39
3.3.2 Základní povinnosti zemědělce	40
3.3.3 Dotační programy pro malé a střední podniky	42
3.3.4 Aktuální situace	47
3.3.5 Vývoj struktury plemen ovcí v ČR.....	48
4 Vlastní práce	50
4.1 Základní informace o podniku	50
4.2 Poskytované výrobky a služby.....	53
4.3 Cílový trh	53
4.4 Hlavní provozní faktory	53
4.5 Konkurence	54
4.5.1 Analýza vnějšího prostředí	54
4.5.2 PESTLE analýza	59
4.6 Strategie marketingu a prodeje.....	68
4.6.1 Analýza vnitřního prostředí pomocí BCG analýzy.....	69
4.7 Výrobní plán.....	70
4.7.1 Technické a technologické řešení chovu a výroby	70
4.7.2 Krmný plán	74
4.7.3 Mlékárna	76

4.7.4	Zakladatelský rozpočet	81
4.8	SWOT analýza	89
5	Výsledky a diskuze	91
5.1	Hodnocení rizik	91
6	Závěr.....	92
7	Seznam použitých zdrojů	95
7.1	Internetové zdroje.....	95
7.2	Literární zdroje.....	100
8	Přílohy	102

Seznam obrázků

Obrázek 1 -	Předpokládaná alokace finančních prostředků do jednotlivých oblastí.....	45
Obrázek 2 -	Prognóza vývoje HDP.....	61
Obrázek 3 -	Prognóza vývoje inflace.....	62

Seznam tabulek

Tabulka 1 -	Rozdíl mezi ovčím, kozím a kravským mlékem (v %).....	14
Tabulka 2 -	Přehled konkurence	57
Tabulka 3 -	Jiné výdělečné činnosti (přímo související s podnikem).....	65
Tabulka 4 -	Souhrnné údaje o využití půdy pro Olomoucký kraj pro rok 2000 (v ha)	68
Tabulka 5 -	BCG analýza.....	69
Tabulka 6 -	Výpočet kotců.....	72
Tabulka 7 -	Výpočet hektarů pastvin	73
Tabulka 8 -	Vybavení stáje	74
Tabulka 9 -	Vybavení výběhu.....	74
Tabulka 10 -	Krmný plán.....	75
Tabulka 11 -	Krmivo.....	76
Tabulka 12 -	Vybavení mlékárny	76
Tabulka 13 -	Vybavení sýrárny	77
Tabulka 14 -	Balení.....	77
Tabulka 15 -	Zakladatelský rozpočet.....	81
Tabulka 16 -	Rozpočet realistická varianta - Výdaje.....	82
Tabulka 17 -	Rozpočet realistická varianta - Příjmy	84
Tabulka 18 -	Rozpočet optimistická varianta - Výdaje	85
Tabulka 19 -	Rozpočet optimistická varianta - Příjmy	86
Tabulka 20 -	Rozpočet pesimistická varianta - Výdaje	87
Tabulka 21 -	Rozpočet pesimistická varianta - Příjmy.....	88
Tabulka 22 -	SWOT analýza	89

Seznam použitých příloh

Příloha 1 - BCG Matice	102
Příloha 2 - PEST analýza	103
Příloha 3 - Porterova analýza pěti konkurenčních sil	104
Příloha 4 - SWOT analýza	105
Příloha 5 - Srovnání základních statistických ukazatelů EZ.....	106
Příloha 6 - Výše podpory v rámci opatření Ekologické zemědělství PRV.....	107
Příloha 7 - Vývoj struktury plemen ovcí dle užitkového zaměření v období 1990-2014..	108
Příloha 8 - Stav ovcí a koz v ks	109
Příloha 9 - Ceny jehňat a ovcí ve třídě A v Kč/kg ž. hm.	110
Příloha 10 - Ovce a kozy živé v ks	111
Příloha 11 - Životní cyklus výrobku	112
Příloha 12 - Časový harmonogram činností	113

1 Úvod

Zemědělství patří mezi rizikové oblasti podnikání, nejen v České republice, ale i obecně na celém světě. Důvodem je řada faktorů, které mají významný vliv na dosažení požadovaných výnosů. Jedním z nich jsou například živelné pohromy-povodně, sucho či vysoké mrazy, které se často vyskytují i v České republice.

Od roku 2000 se postupně zmenšuje výměra zemědělské půdy. Celkem do roku 2016 ubylo téměř 148 000 hektarů orné půdy, v současné době je k dispozici více než 3,46 milionu hektarů půdy. Co se týče farem, tak jejich počet se výrazně nezměnil, došlo pouze k úbytku podnikajících fyzických osob. Naopak o 10,5 % se zvýšil počet podnikajících právnických osob v tomto oboru podnikání. Od 90. let neustále ubývá počet pracovníků v zemědělství. Mezi rokem 2000 až 2016 došlo k poklesu pracovníků v tomto sektoru téměř o více než 40 000. S tím souvisí i změna věkové struktury pracujících osob¹. „Podíl mladších 44 let se snížil ze 48 % na 40,4 %, zatímco podíl starších 55 let vzrostl z 13,5% na 36 %²“.

Co se týče ekologicky hospodařících farem v České republice, tak jejich počet se od roku 2000 zvýšil až sedminásobně a také došlo k navýšení výměry ekologicky obhospodařované půdy, celkem triapůlkrát. V tomto režimu se mezi nejčastěji pěstované kultury řadí především trvalé travní porosty, ovocné sady a kořenové a léčivé rostliny. Co do počtu stavu hospodářských zvířat je v ekologickém zemědělství celkem 246 051 kusů skotu, z toho 7 297 kusů je dojných krav, dále je zde zařazeno 2 397 kusů prasat, 96 034 kusů ovcí, 7 973 kusů koz, 6 840 kusů koní, 34 kusů oslů a v neposlední řadě 19 221 kusů drůbeže³.

V Evropské unii zaujímá Česká republika druhé místo co do podílu ekologicky hospodařících subjektů. Prvním místem se může pochlubit Rakousko. V rámci podílu obhospodařované zemědělské půdy zaujímá Česká republika čtvrté místo.

¹ Dostupné z: *Český statistický úřad* <<https://www.czso.cz/csu/czso/cesko-vynika-v-ekologickem-zemedelstvi>> [online 2017-11-10]

² Dostupné z: *Český statistický úřad* <<https://www.czso.cz/csu/czso/cesko-vynika-v-ekologickem-zemedelstvi>> [online 2017-11-10]

³ Dostupné z: *Český statistický úřad* <<https://www.czso.cz/documents/10180/46015056/27015117025.pdf/90b61047-6018-40b9-a421-4b9bf36cfc6f?version=1.0>> [online 2017-11-10]

Z dat z roku 2013 vyplývá, že Česká republika ve srovnání s Evropskou unií má mnohem větší zemědělské hospodářství. Průměrná velikost hospodářství se pohybuje kolem 133 hektarů. Naopak u ostatních členských států se průměr pohybuje kolem 16,1 hektarů⁴.

1.1 Rozdíl mezi konvenčním a ekologickým zemědělstvím

Intenzivní neboli konvenční zemědělství v minulosti vyjadřovalo vztah mezi půdou a člověkem. Znamenalo to, že půda byla obhospodařovaná pouze za pomoci přírodních hnojiv. To se však změnilo a v současné době se konvenční zemědělství vyznačuje především používáním různých chemických či syntetických hnojiv a látek proti různým nemocem a škůdcům. Proto bývá půda chápána jako nezbytný způsob pro pěstování různých plodin. Z toho důvodu je půdní fond vysazováním monokultur zpustošen. Velmi často škůdci napadají pole, která jsou oseta pouze jednou plodinou. Proto je potřeba používat velké množství biocidů. Ty se však dostanou do vody, půdy a také ovzduší. Hlavní charakteristikou tohoto druhu zemědělství je především tvorba zisku s minimalizací nákladů s nejmenší peněžní a časovou zátěží.

Naopak ekologické zemědělství je charakteristické dodržováním a kontrolováním přísných pravidel. To se týká především minimálního působení daných negativních vlivů, kterého se člověk dopustí na životním prostředí. Co se týče lepší kvality produktů, tak ta je odvozena od vyšších nákladů na produkci. Obecně produkty z konvenčního zemědělství jsou výrazně levnější než bio produkty. Avšak v poslední době se spotřebitelé znovu navrací ke kvalitním a zdravějším produktům. Podstatou ekologického zemědělství je tedy zdravá půda, která je velmi ceněna pro svoji komplikovanou nahraditelnost a neexistuje tak jiná alternativa⁵.

⁴ Dostupné z: *Český statistický úřad* <<https://www.czso.cz/csu/czso/cesko-vynika-v-ekologickem-zemedelstvi>> [online 2017-11-10]

⁵ Dostupné z: *Cesty venkova* <<http://www.cestyvenkova.cz/index.php?id=562>> [online 2017-11-10]

1.2 Výhody ovčího mléka

Výroba mléka na jednu ovci za laktaci je v porovnání s tvorbou kravského či kozího mléka mnohem nižší. Kozí i ovčí mléko je mnohem bělejší než mléko kravské, protože kravské mléko obsahuje mnohem více karotenu. Co se týká chuti ovčího mléka, tak ta se vyznačuje především mírně nasládlou chutí a je krémovější než kravské mléko. Charakteristické pro ovčí mléko je také vysoký obsah bílkovin a to 5–7%. Tyto bílkoviny jsou zdrojem esenciálních aminokyselin.

Důležitá je také v ovčím mléce přítomnost proteinogenních aminokyselin, které hrají důležitou roli při regeneraci svalové tkáně a to převážně u sportovců nebo lidí, kteří náročně fyzicky pracují. Mléko je charakteristické svojí chutí a vůní, která je ovlivněna vyšším obsahem mastných kyselin.

V lidském těle můžeme rozlišit dva základní typy cholesterolu. Prvním typem je LDL cholesterol neboli „špatný“. Ten se usazuje v lidském těle na stěnách arterií, což vede ke srážlivosti krve. Pokud se vytvoří sraženina krve, může dojít k infarktu či mrtvici. Oproti tomu druhý typ cholesterolu je HDL cholesterol neboli „dobrý“. Ten však v těle navrácí přebytek tuku zpátky do jater a tudíž tak zabraňuje jeho usazování v tepnách. Tento typ chrání organismus proti onemocnění srdce. Pro tvorbu HDL cholesterolu je důležitá fyzická aktivita a zdravá strava⁶.

⁶ Dostupné z: *Bio-life* <<http://www.bio-life.cz/clanky/faq/hdl-a-ldl-cholesterol---jaky-maji-na-nas-vliv.html>> [online 2017-11-10]

Z toho důvodu je ovčí mléko zdravější, protože má nižší obsah LDL cholesterolu oproti kravskému mléku. Ovčí mléko je typické také svým vysokým obsahem vitamínu, minerálů a více než 50 enzymů. Ve srovnání s kozím a kravským mlékem obsahuje ovčí mléko nejvíce vitamínů „B1, B2, B3, B5, B6, B12, C a D⁷“.

Tabulka 1 - Rozdíl mezi ovčím, kozím a kravským mlékem (v %)

Druh	Obsah vody	Mléčný cukr	Bílkoviny	Tuky	Obsah sušiny
Ovce	80,7	4,8	5,5	7,4	19,3
Koza	88,7	4,5	3,4	3,5	11,3
Kráva	87,3	4,7	3,4	3,7	12,7

Zdroj: Beskydské ovce, 2017

⁷ Dostupné z: *Beskydské ovce* <<http://www.beskydskeovce.cz/?p=lacaune-mleko>> [online 2017-11-10]

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je ověřit konkurenceschopnost podnikatelského plánu na založení ovčí farmy v podhůří Rychlebských hor.

Dílčí cíle práce:

- ověření principů a cílů fungování podniku pomocí marketingové a obchodní strategie,
- analýza složení portfolia produktu podniku pomocí BCG analýzy a ověření jeho životního cyklu,
- sestavení finančního plánu pomocí startovacího zakladatelského rozpočtu a jednotlivých příjmů a výdajů pro nadcházející období,
- uskutečnit analýzu vnějšího prostředí podniku pomocí SWOT a PESTLE analýzy,
- ověření konkurence pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil,
- připravení možné strategie pro zlepšení vnitřního prostředí farmy pomocí SWOT analýzy.

Tyto specifikované dílčí cíle napomohou k dosažení hlavního cíle, kterým je ověření schopnosti podnikatelského plánu ovčí farmy v podhůří Rychlebských hor prosadit se na trhu.

2.2 Metodika

Souhrnně lze níže rozpracovaný podnikatelský plán specifikovat jako strukturalizovaný dokument popisující hlavní strategii zamyšleného podnikání, dále vyhodnocuje konkurenční situaci ve vybrané lokalitě, formuluje finanční plán a stanovuje rizika vybrané podnikatelské činnosti.

Hlavními metodami v této diplomové práci budou jednotlivé analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

2.2.1 Analýza vnitřního prostředí

Marketingová a obchodní strategie

Každý podnikatelský plán musí mít pečlivě připravenou marketingovou a obchodní strategii. Tyto strategie mají zásadní vliv na rozvoj a budoucí úspěch firmy. Co se týče samotné marketingové strategie, tak se zabývá především třemi typy rozhodnutí. Prvním z nich je výběr cílového trhu. Základem výběru cílového trhu je segmentace trhu. Druhé rozhodnutí je určení tržní pozice produktu. To vyjadřuje, jak si daný produkt stojí na trhu, a jaký vliv na něj mají ostatní konkurenční produkty⁸.

Při tomto rozhodnutí postupujeme v následujících krocích:

- „Identifikujeme možné konkurenční výhody našeho produktu, na jejichž základě můžeme pozici budovat.
- Vybereme optimální konkurenční výhodu, přičemž by mělo jít o výhodu, která je důležitá pro spotřebitele, je v souladu s marketingovým posláním firmy a jejími možnostmi a je předností vůči konkurenci.
- Zvolíme efektivní způsob komunikace a propagace této výhody⁹“.

Posledním rozhodnutím je marketingový mix, který posuzuje vybranou tržní pozici i tržní segment. Marketingový mix kombinuje navzájem čtyři nástroje tzv. 4P¹⁰.

BCG analýza

V analýze vnitřního prostředí je také zahrnuta analýza BCG neboli Bostonská matice, která se používá k analýze portfolia firmy. Tento model je rozdělen do čtyř hlavních kvadrantů, které představují čtyři typy obchodu.

Jestliže firma zná velmi dobře svou pozici na trhu, může se začít zabývat tím, jak a v čem se může v budoucnu změnit. Firma si tak udělá představu, jak se díky určité aktivitě změní její postavení na trhu. Analýza portfolia se tedy snaží ulehčit budoucí strategické myšlení. Analýza poskytuje náhled na firmu a její postavení na konkrétním

⁸ Srov. SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. s. 32.

⁹ SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. s. 32.

¹⁰ Srov. SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. s. 32.

trhu. Jedná se vlastně o určení či stanovení vlastního postavení firmy na trhu. Manažeři firmy se snaží řídit na základě portfolia, a tím tak vyhodnocovat obchodní jednotky a rozdělování zdrojů mezi nimi.

BCG matice byla sestavena proto, aby pomohla firmě zanalyzovat její obchodní jednotky. Tato matice hodnotí dva faktory firmy a její strategickou úspěšnost. Na vertikální ose se nachází „očekávaná míra růstu trhu“. Zde musíme odlišit pomalu či rychle se rostoucí trhy. Čím je míra růstu vyšší, tím je i vyšší nutnost investice peněžních prostředků. Míru tržního růstu představuje ukazatel síly trhu či budoucího potenciálu. Krajním bodem je ročně 10 %. Jestliže míra růstu překročí tento bod, označuje se za významnou. Horizontální osa představuje „relativní tržní podíl“, který znázorňuje pravděpodobné vytvořené peněžní prostředky. Když tržní podíl roste tak se předpokládá větší růst peněz. Rozlišuje se nízký a vysoký relativní tržní podíl. Tento podíl se posuzuje vůči jejímu největšímu konkurentu. Zda-li firma dosáhne 20 % tržního podílu a konkurent také, tak potom podíl bude 1:1. Jestliže největší konkurent dosáhne 60 %, tak potom tržní podíl bude 1:3 a firma tak má slabší pozici na trhu. Naopak když konkurent dosáhne 5 %, firma a její pozice bude silnější.

První myšlenka tohoto modelu byla taková, že čím vyšší tržní podíl bude mít výrobek či podnikatelská jednotka, tím lepší to pro firmu je. Daný výrobek či podnikatelská jednotka vypovídají v tomto modelu o tvorbě či spotřebě finančních prostředků na daný výrobek nebo podnikatelskou jednotku¹¹.

Model je rozdělen do čtyř kvadrantů, každý z nich představuje různý typ obchodu. Otazníky představují výrobky, které mají nízký tržní podíl, zatímco ale fungují na trhu s vysokým tempem růstu. Otazníky představují nejistotu v budoucnu, proto je nutné zvážit, zda investovat do otazníků, které obchody stáhnout z trhu popřípadě do kterých obchodů investovat. Otazníky mohou být ziskové či ztrátové. Hvězdy představují úspěšnost otazníků. Mají vůči ostatním konkurentům relativně silné postavení a operují na trhu s vysokým tempem růstu. Je důležité, abychom vynaložili dostatek peněžních prostředků proto, abychom si udrželi pozici na trhu. Označují se za ziskové. Dojné peněžní krávy jsou charakteristické vysokým tržním podílem, zatímco tempo růstu je nízké. Hladoví (bidní)

¹¹ Srov. MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s. 92- 93.

psi představují nízký podíl na trhu, který pomalu roste. Pro firmu nepředstavují budoucí růst peněz¹². Matice BCG je uvedena v příloze č. 1¹³.

Jak míra růstu, tak podíl, jsou spojeny s hodnotou produktů. U produktů se v čase mění jak tržní podíl, tak i rychlost jeho růstu. Z toho důvodu výrobce musí řídit životní cyklus produktu a životní cyklus služby musí řídit poskytovatel služeb¹⁴.

Životní cyklus produktu

Jakýkoli produkt prochází určitým životním cyklem v běžném tržním prostředí. Daný produkt, který je uveden na trh prochází čtyřmi fázemi. Tyto fáze poskytují jednak jedinečné příležitosti, ale také hrozby dosahující ziskovosti. V každé fázi životního cyklu je konkurenční klima jiné, proto je zapotřebí měnit marketingovou strategii produktu během životního cyklu. Co se týče délky, průběhu a časového rozložení životního cyklu produktu, tak ta se u jednotlivých produktů liší¹⁵.

Vlastnosti jednotlivých fází životního cyklu produktu:

1. **Fáze zavádění** – poměrně vysoké náklady na vývoj, výzkum, zákazník se teprve seznamuje s produktem, množství prodeje je nízké, zisky jsou malé, rychlost proniknutí nového produktu na trh spočívá zejména na ceně, marketingové komunikaci či obchodních metodách.

Strategické přístupy:

- Strategie intenzivního marketingu – podpora prodeje je vysoká, vysoká cena s úsilím o získání maximálního zisku

Podle Kotlera je tato fáze označována jako „rychlý nástup“ což představuje silná reklama a vysoká cena produktu

- Strategie výběrového proniknutí – ohraničená kapacita trhu, minimalizace marketingových nákladů, zaměření do oblastí, kde je malá konkurence

¹² Srov. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. s. 143-144.

¹³ BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. s. 143-144.

¹⁴ Dostupné z: *Managementmania* <<https://managementmania.com/cs/matice-bcg>> [online 2017-11-10]

¹⁵ Srov. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. s. 174-175.

Tato fáze je označována podle Kotlera jako „pomalý nástup“ kterou tvoří slabá reklama a vysoká cena produktu.

- Strategie širokého proniknutí – při relativně vysokých nákladech je cena produktu nízká, získání maximálního tržního podílu

Dle Kotlera jde o fázi „rychlé proniknutí“, který je představován silnou reklamou a nízkou cenou.

- Strategie pasivního marketingu – při nízkých nákladech sloužící na marketingovou komunikaci je nízká cena produktu, vliv konkurence je rozsáhlejší

Tato fáze je označována jako „pomalé proniknutí“ – slabá reklama a nízká cena produktu.

2. **Fáze růstu** – objem prodeje výrazně roste, rozšíření poptávky o další skupiny zákazníků, množství produkce i přírůsteky zisku roste, opakované nákupy od prvních kupujících a připojení dalších zákazníků, proniknutí produktů od konkurence na trh, snaha o získání dalších tržních segmentů

Strategické přístupy: firma modernizuje produkt, zvyšuje kvalitu či jakost produktu, použití nových distribučních sítí, rozšíření sortimentu o další úpravu produktu, vstup na nové tržní segmenty, Firma většinou nemění ceny, popřípadě ceny snižuje, aby přilákala zákazníky.

3. **Fáze zralosti** – zpomaluje se růst objemu prodeje, tvorba přebytečných kapacit v odvětví, mírné zvyšování prodeje, mírný pokles zisku

Strategické přístupy: firma se snaží o získání maximálního zisku, maximálního tržního podílu, a to zvýšením množství uživatelů a zvětšením objemu prodeje. Firma dále zesiluje distribuci.

4. **Fáze poklesu** – pokles prodeje je výrazný, silná konkurence, prudký pokles zisku

Strategické přístupy: Firma zvyšuje investice proto, aby dosáhla lepšího či dominantního konkurenčního postavení. Usilování firmy o udržení stávajících produktů,

a to bez snížení marketingové podpory. Vyřazení produktu a tím tak ušetřené zdroje použije pro jiné produktové oblasti¹⁶. Životní cyklus výrobku je uveden v příloze č. 11¹⁷.

Finanční plán

Z ekonomického hlediska finanční plán dokazuje reálnost podnikatelského plánu. Mezi hlavní výstupy, které jsou možné získat z finančního plánu, je plán výkazu zisku a ztráty neboli plán výnosů a nákladů. Dále je to výkaz cash-flow neboli plán peněžních toků a plánovaná rozvaha. Mezi další výstupy můžeme zařadit i hodnocení efektivnosti investic, finanční analýzu nebo také výpočet bodu zvratu. Většina začínajících podnikatelů potřebuje zpočátku finanční prostředky, aby mohli pořídit jak dlouhodobý či oběžný majetek, tak další prostředky na zahájení jejich podnikatelské činnosti. Jedná se zpočátku o provozní náklady, které musí být uhrazeny, i když jsme ještě nezískali naše první tržby.

Proto zásadní a velmi častou chybou je, že podnikatelé nerozlišují pojmy, jako jsou náklady a výdaje, příjmy a výnosy či zisk a peněžní tok. Přičemž peněžní tok neboli cash-flow je získáván ze skutečně získaných příjmů a výdajů, oproti zisku či ztrátě, které zahrnují náklady a výnosy. Ty představují výsledky podnikání v peněžních jednotkách za dané období. Na základě poměrových ukazatelů finanční analýzy prokážeme dobrý vývoj finanční situace dané firmy. Mezi ně se řadí ukazatel likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti.

Dalším poměrovým ukazatelem je vypočítání bodu zvratu, což je vlastně zjištění daného množství produkce, která nám zaručí, že se nedostaneme do ztráty. To znamená, že dojde k vyrovnání nákladů a výnosů. Výpočet bodu zvratu nám napomůže k hodnocení stupně využití dané výrobní kapacity. To znamená, že pokud bude vyšší bod zvratu, tak firma je imunní k úbytku poptávky a následnému úbytku produkce. Z toho důvodu se rychleji dostane do ztráty. Vzhledem k investičním projektům, které chce podnikatel realizovat, je důležité, aby jej provedl pomocí vnitřního výnosového procenta, čisté současné hodnoty a doby návratnosti hodnocení. Toto hodnocení je důležité vzhledem

¹⁶ Srov. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. s. 174-175.

¹⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. s. 174-175.

k efektivnosti dané investice. Nedílnou součástí finančního plánu je návrh na financování projektu¹⁸.

2.2.2 Analýza vnějšího prostředí

Okolí podniku je možné rozdělit na dvě hlavní skupiny, a to na makrookolí a mikrookolí podniku. „Prvky mikrookolí podniku působí z bezprostřední blízkosti. Podstatné je, že podnik a prvky mikrookolí se ovlivňují navzájem, „náš“ podnik je pro tyto subjekty taktéž prvkem mikrookolí. Jejich význam je pro podnik zásadní, vždyť ovlivňují prakticky veškeré podnikové činnosti¹⁹“. Do skupiny mikrookolí lze zařadit potenciální či stávající konkurenci, zákazníky a dodavatele.

Analýzy mikroprostředí se zaměřují hlavně na následující prvky mikroprostředí.

Jedná se o:

- „analýzu tržní situace a jejího vývoje,
- analýzu konkurenční situace,
- dostupnost a cenový vývoj surovin a energií²⁰“.

Naopak jednostranně působí na podnik prvky makrookolí. Proto je ze strany podniků mizivá či nulová možnost, že by je ovlivnily. Důležité tedy je, aby se podniky snažily tomuto působení přizpůsobit. Mezi hlavní vlivy lze zařadit např. vliv ekonomický, ekologický, právní, politický, sociální, kulturní či technologický²¹.

Jednou z možných definic makrookolí „představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje²²“. Jedny z mnoha vlivů, které významně působí na efektivitu a úspěšnost podniku, patří politická stabilita, revoluční technologická inovace či míra inflace. Rozdílná úroveň schopností podniků se vyrovnávat s těmito vlivy a reagovat na ně, obvykle představuje zásadní faktor, který ovlivňuje úspěšnost podniku. Do makrookolí jsou zařazeny podmínky a vlivy, které vznikají vně podniku a často bez ohledu na konkrétní chování podniku. Z toho důvodu podnik nemá

¹⁸ Srov. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. s. 28-31.

¹⁹ MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ a spol. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. s. 18.

²⁰ RŮČKOVÁ, Petra, Michaela, ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. s. 170.

²¹ Srov. MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ a spol. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. s. 18.

²² SEDLÁČKOVÁ, Helena, Karel, BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. s. 16.

možnost ovlivnit stav okolí. Ačkoli může reagovat na ně svým rozhodnutím, a tím tak změnit či ovlivnit směr svého vývoje. Hlavní analýzou makrookolí je níže specifikována analýza PESTLE²³.

Makrookolí

PESTLE analýza

K analýze makrookolí firmy se používá už od 80. let tzv. PEST analýza. Tato zkratka vyjadřuje politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické faktory. Postupem času se tato analýza začala rozvíjet o další faktory. Z PEST analýzy se stala PESTLE nebo PESTEL analýza, rozvinutá o environmentální a legislativní faktory. K prozkoumání makrookolí firmy lze používat i tzv. metodu SLEPT. Jedná se o faktory sociálně-demografické, legislativní, ekonomické, politické a technicko-technologické. Naopak metoda STEPLE vyjadřuje faktory sociálně-demografické, technologické, ekonomické, environmentální, politické, legislativní a etické faktory²⁴. PESTLE analýza je uvedena v příloze č. 2²⁵.

Mikrookolí

Analýza konkurence

Při řádném zpracovávání podnikatelského plánu je důležité, abychom provedli pečlivou analýzu konkurence. V první řadě je důležité, abychom určili, které firmy se v současné době specializují na výrobu či prodej stejného výrobku či služby na daném cílovém trhu. Důležité je také, abychom nezapomněli na potenciální konkurenty, kteří pro nás sice nyní nepředstavují žádnou konkurenci, ale v budoucnosti se to může změnit. Při analýze konkurentů je důležité, aby firmy byly rozděleny na dvě skupiny, a to na hlavní a vedlejší konkurenty. Mezi hlavní konkurenty patří takové firmy, které sehrávají na trhu důležitou roli a také firmy, které jsou velmi podobné naší firmě.

²³ Srov. SEDLÁČKOVÁ, Helena, Karel, BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. s. 16.

²⁴ Srov. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. s. 9.

²⁵ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. s. 9.

Dalším krokem je analýza silných a slabých stránek. Proto musíme shromáždit a zhodnotit všechny důležité parametry firem. Jedná se např. o parametry jako je obrat, cena, zákazníci, služby pro zákazníky, výrobky a jiné. Na základě srovnání pak určíme výhodu daných firem. Důležité při vyhodnocování je také to, abychom brali do úvahy nejenom naše subjektivní hodnocení, ale především to, jak by to vyhodnotili zákazníci²⁶.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Oblast mikrookolí vnější analýzy je tvořena Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. Porterův model pěti konkurenčních sil slouží ke zkoumání konkurence na trhu v podobě pěti sil z pohledu stávající konkurence, potenciální konkurence na trhu, dále dodavatelů a odběratelů a následně substitutů. Analýza má za úkol zkoumat základní konkurence v odvětví. Konkurenční síly mohou ovlivňovat úspěšnost podniku a jeho konkurenční pozici. Porterův model pěti sil patří mezi nástroje pro zkoumání konkurenčního prostředí.

Cílem je pochopit, které síly v daném prostředí působí, a nalézt ty, které budou mít největší význam pro podnik v budoucnu. Je důležité, aby podnik, který chce být úspěšný, rozpoznal tyto síly a vyrovnal se s nimi. Konkurence na trhu v určitém odvětví představuje funkci pěti konkurenčních sil²⁷:

- „Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody.
- Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích.
- Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.
- Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.

²⁶ Srov. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. s. 21.

²⁷ Srov. SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2006. *Strategická analýza*. s. 47.

- Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících²⁸.“

Porterův model pěti konkurenčních sil je uveden v příloze č. 3²⁹.

2.2.3 SWOT analýza

Výsledky jednotlivých analýz vnitřního a vnějšího prostředí jsou shrnuty ve SWOT analýze. Z vnitřní analýzy jsou stanoveny silné a slabé stránky, naopak z vnější analýzy jsou definovány příležitosti a hrozby daného podnikání. SWOT analýza slouží také jako identifikace možnosti využití jedinečných zdrojů či klíčových kompetencí dané firmy. SWOT analýza má však i svou nevýhodu, a tou je fakt, že je příliš subjektivní a statická. Stále častěji se SWOT analýza nahrazuje metodickou variantou, kterou je kvantitativní O–T analýza neboli analýza strategických scénářů³⁰.

Má za cíl identifikovat, jakým způsobem je vytyčená strategie firmy. Skládá se ze dvou analýz, analýzy SW a OT analýzy. Je často doporučováno, aby se začínalo s analýzou OT neboli příležitostmi a hrozbami, které vstupují z vnějšího prostředí firmy. Do tohoto vnějšího prostředí se řadí makroprostředí, které obsahuje politicko–právní, ekonomické, sociálně–kulturní, technologické faktory. Patří sem také mikroprostředí neboli zákazníci, odběratelé, dodavatelé, konkurence a veřejnost. Dále následuje analýza SW, ta se zabývá vnitřním prostředím firmy, jejími cíli, procedurami, systémy, firemními zdroji či materiálním prostředím. SWOT analýza je uvedena v příloze č. 4³¹.

Analýza SW se často určuje pomocí nástrojů marketingového mixu, a to 4P. Do tohoto mixu patří produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Jednotlivým kritériím, které si firma zvolí, jsou přiděleny váhy od 1 do 5, dále jsou kritéria vyhodnocena dle škálování. Často se používá škála od -10 až do +10. Nula znamená, že kritérium nepatří do slabých ani do silných stránek. Pomocí tohoto systému má firma přehled o tom, jakých silných a slabých stránek dosahuje³².

²⁸ SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2006. *Strategická analýza*. s. 47.

²⁹ Tamtéž

³⁰ Srov. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. s. 103.

³¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. s. 103.

³² Srov. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. s. 103.

Matice EFE, IFE

Na SWOT analýzu navazují matice EFE a IFE, které jsou zařazeny mezi analytické techniky. V závislosti na tom zda se hodnotí interní či externí pozice dané organizace či daného strategického záměru se zvolí vhodná matice³³.

Matice IFE (internal forces evaluation) je matice, která slouží k hodnocení určitých faktorů v interní analýze. Tato matice se realizuje v marketingu a ostatních funkčních oblastech dané společnosti. Co se týče konstrukce matice IFE, tak obsahuje silné a slabé stránky místo příležitostí a hrozeb.

Matice EFE (external forces evaluation) je na rozdíl od matice IFE maticí, která hodnotí faktory externí analýzy. Proto je jejím úkolem stanovit si z příležitostí a hrozeb dané faktory externího prostředí. Vybírají se ty faktory, které mají významný vliv na strategický plán firmy a jejich účinek je totožný s horizontem časového strategického plánu³⁴.

Obecný postup pro hodnocení matic EFE a IFE je následující:

- 1) Nejprve si musíme vytvořit tabulku externích či interních faktorů.
- 2) Poté ke každému faktoru přiřadíme váhy a to v rozsahu od 0,00 až 1,00. Váhy jsou přiřazovány na základě důležitosti. V případě matice EFE se jedná o příležitosti nebo hrozbu a naopak u matice IFE o silnou nebo slabou stránku.
- 3) Kontrolou je, že suma vah se rovná 1,00.
- 4) V dalším kroku ohodnotíme faktory a to takto:
 - EFE matice („4 body – výrazné O, 3 body – nevýrazné O, 2 body – nevýrazné T, 1 bod – výrazné T“).
 - IFE matice („4 body – výrazné S, 3 body – nevýrazné S, 2 body – nevýrazné W, 1 bod – výrazné W“) ³⁵.

³³ Dostupné z: *Managementmania* <<https://managementmania.com/cs/ife-matice>> [online 2017-12-10]

³⁴ Srov. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. s. 132.

³⁵ Dostupné z: *Managementmania* <<https://managementmania.com/cs/ife-matice>> [online 2017-12-11]

- 5) Následně vynásobíme váhu a dané hodnocení u jednotlivých faktorů. Výsledkem bude vážený průměr.
- 6) Poté sečteme vážené poměry u jednotlivých faktorů a získáme tak celkový vážený poměr.

Co se týče celkového hodnocení tak získaný výsledný vážený poměr klasifikuje externí nebo interní pozici dané organizace či strategického záměru. Obecně lze říct, že 4 body jsou nejlepší hodnocení, naopak 1 bod je nejhorší hodnocení. Za střední hodnotu se považuje 2,5 bodu³⁶.

³⁶ Dostupné z: *Managementmania* <<https://managementmania.com/cs/ife-matice>> [online 2017-12-11]

3 Teoretická východiska

V této části diplomové práce je popsán podnikatelský plán a s ním související účel, zásady a postup tvorby. Další část je věnovaná ekologickému zemědělství, ve kterém je popsána finanční podpora, základní povinnosti zemědělce a dotační programy. Tato část ekologického zemědělství zahrnuje také aktuální situaci a vývoj struktury plemen ovcí v České republice.

3.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán představuje dokument v písemné podobě, který se zaměřuje na popsání vnějších i vnitřních faktorů, které souvisí buď s fungováním již existující firmy anebo definují faktory pro nově založené podnikatelské činnosti³⁷. Podnikatelský plán by nám měl pomoci najít odpovědi na otázky „kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme³⁸“. Pro zpracování podnikatelského plánu je podstatná především flexibilita, odvaha a invence³⁹.

3.1.1 Účel podnikatelského plánu

Ve firmě je hlavním účelem podnikatelského plánu vydefinovat základní cíle a směry. Zároveň je ale často vyžadován externími subjekty, převážně bankami. Tento plán slouží uvnitř firmy jako plánovací nástroj, nástroj kontroly či podklad pro rozhodovací proces. Je to v případě, kdy zakládají a stávající firmy stojí před významnou změnou, která zásadně dlouhodobě ovlivní její další chod na trhu. Mezi zásadní změnu je často považováno spojení s jiným podnikatelským subjektem, prodej či uzavření neefektivních provozů, finančně náročná investice nebo vstup do strategického spojení⁴⁰.

Z podnikatelského plánu získává management firmy tyto přínosy:

„získání užitečných poznatků z analýz, které by měly předcházet přípravě podnikatelského plánu. Součástí podnikatelského plánu je např. analýza vnějšího okolí,

³⁷ Srov. VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. s. 97.

³⁸ VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. s. 97.

³⁹ Srov. VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. s. 97.

⁴⁰ Tamtéž, s. 98.

která může napomoci při orientaci v legislativně, politické situaci, možnostech domácí ekonomiky, daňové soustavě atd.,

- přehledné demonstrování záměrů ve vývoji firmy, předpokladů, na kterých jsou tyto záměry postaveny a možných rizik jejich dosažení,
- predikci vývoje finančních toků, zjištění potřeby tvorby finančních prostředků z podnikatelské činnosti,
- včasné odhalení možných slabin či rizik ve zvolených záměrech či cestách jejich dosažení,
- informovat zaměstnance o záměrech firmy v budoucnosti, budovat podnikovou kulturu⁴¹.

Hlavním úkolem externích subjektů je analýza podnikatelského plánu, zda může firma realizovat investičně náročnější programy, nebo zda je schopna a připravena usilovat o daný druh podpory. Proto je důležité přesvědčit investory, že právě daný projekt je kvalitně zpracovaný. A na jehož realizaci jsou potřebné požadované finanční prostředky⁴².

3.1.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Velmi důležité je, aby podnikatel při sestavování podnikatelského plánu respektoval několik hlavních a platných zásad. V následující části budou popsány hlavní pravidla pro formulování podnikatelského plánu:

Srozumitelný

Srozumitelnost podnikatelského plánu znamená to, že bychom se měli snažit srozumitelně a jednoduše popsat jednotlivé myšlenky v podnikatelském plánu bez zbytečných složitostí. Měli bychom se snažit psát věty jednodušeji, abychom se do nich nezamotali. Je také důležité, abychom používali vhodná slova, která vyjádří co nejpřesněji naše myšlenky. S přídavnými jmény bychom měli zacházet opatrněji, abychom je použili tam, kde opravdu jsou nutné. Při použití nadměrného množství

⁴¹ VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. s. 97.

⁴² Srov. VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. s. 98.

přídavných jmen se můžeme dostat do situace, kdy se náš plán pro investory stane nesrozumitelný⁴³. Pro lepší přehlednost číselných údajů je lepší využívat raději tabulky či grafy. Hlavním důvodem je především názornost a přehlednost daných údajů⁴⁴.

Logický

U každého podnikatelského plánu je důležitá logičnost. Proto si musíme dát pozor na to, zda všechny myšlenky na sebe navzájem navazují. A také zda máme pod jedním záhlavím pouze myšlenky, které s daným záhlavím souvisí.

Uváženě stručný

Jednou z dalších podstatných zásad podnikatelského plánu je jeho stručnost. Pokud se budoucí investor při čtení našeho podnikatelského plánu nudí, tak je velmi nepravděpodobné, že bychom s ním v budoucnu mohli navázat obchodní spolupráci. Je tedy žádoucí, abychom popsali podstatné informace, týkající se našeho projektu a neodbíhali od tématu⁴⁵.

Pravdivý a reálný

U každého vytvořeného podnikatelského plánu se bere jako samozřejmost, že všechny uvedené údaje jsou pravdivé a budoucí vývoj je reálný⁴⁶.

Respektování rizika

Při sestavování podnikatelského plánu se vždy zaměřujeme na budoucnost. Proto bychom měli myslet na budoucí možná rizika projektu. Protože identifikace jednotlivých rizik a návrh jejich možných řešení v budoucnu zvýší důvěryhodnost podnikatelského plánu⁴⁷.

Podle publikace *How to prepare a business plan* je důležitá také poslední zásada. Ta pojednává o tom, že bychom se měli snažit všechny naše myšlenky v podnikatelském plánu zajistit a podložit pravdivými a co nejpřesnějšími čísly.

⁴³ Srov. VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. s. 98.

⁴⁴ Srov. BLACKWELL, Edward, 1993. *How to prepare a business plan*. s. 6.

⁴⁵ Tamtéž

⁴⁶ Srov. VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. s. 96.

⁴⁷ Tamtéž

3.1.3 Postup při zpracování podnikatelského plánu

Při sestavování podnikatelského plánu je nezbytné, abychom si byli jisti jeho životaschopností a reálností. Existuje několik důvodů, proč je důležité sestavovat podnikatelský plán. Jedním z důvodů je správná volba a nalezení našeho budoucího společníka, získání potřebných finančních prostředků nebo informovanost našich zaměstnanců a obchodních partnerů.

Pro začínajícího podnikatele, který sestavuje a zpracovává svůj podnikatelský plán, je nezbytně nutné se zaměřit na následující rizikové oblasti. První důležitou kategorií je ujasnění si, na jaký segment zákazníků se chceme zaměřit a následně jej oslovit. Dalším důležitým hlediskem je konkurenceschopnost podniku. Zde je podstatné, abychom si vydefinovali silné stránky, kterými se můžeme odlišit od stávající konkurence, a tak vstoupit na trh se zcela novým produktem či službou anebo se zásadním vylepšením daného produktu.

V podnikatelském plánu není přesně stanoven postup jednotlivých kroků, nicméně je důležité zachovat formální strukturu a snažit se dané body zahrnout do něj⁴⁸. Dle Srpové lze doporučenou strukturu podnikatelského plánu rozdělit do dvou základních skupin. První skupina obsahuje spíše obecné informace o daném podnikatelském plánu.

Má následující kapitoly:

Pokud u kapitoly není uveden popis, tak dané téma je širěji rozebráno v další části práce.

- 1. Titulní list**
- 2. Obsah**
- 3. Úvod, účel a pozice dokumentu**
- 4. Shrnutí**

⁴⁸ Srov. SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. s. 15.

Druhou skupinu tvoří nejdůležitější fakta celého podnikatelského plánu:

5. Popis podnikatelských příležitostí

Tato část podnikatelského plánu podává informaci o tom, kde podnikatel nachází podnikatelskou příležitost, a to např. v objevení určité mezery na trhu, dále také nalezení nebo vylepšení technického principu. Nesmíme opomenout uvést, pro koho je daný výrobek či služba určena a hlavně jak budou z naší myšlenky dosaženy tržby a zisk. Co se týče popisu podnikatelského plánu, tak je důležité se zaměřit především na popis výrobku či služby, dále jeho konkurenční výhodu a v neposlední řadě také uvést, jaký je užitek daného výrobku či služby pro zákazníka.

6. Cíle firmy a vlastníků

V podnikatelském plánu je důležité definovat, jak dokážeme zrealizovat úspěšný podnikatelský projekt. O realizaci podnikatelského plánu, který by měl být úspěšný, rozhoduje nejen management podniku, ale také technologie, jednotlivé produkty či trhy. Tato kapitola obsahuje také tyto podkapitoly:⁴⁹

- „cíle firmy,
- cíle vlastníků a manažerů firmy,
- další pracovníky firmy,
- poradce⁵⁰“.

7. Potenciální trhy

Abychom mohli uspět v realizaci našeho plánu, potřebujeme nalézt trh, na kterém budou mít zákazníci zájem o naše výrobky či služby. Informace z potenciálních trhů jsou podstatné pro budoucí společníky nebo investory. Proto je důležité provést analýzu oboru a trhu, abychom tak našli případné trhy. K tomu jsou potřebné informace o překážkách vstupu na trh, o velikosti trhu, o zákaznících, nebo o obvyklé oborové výnosnosti.

Musíme si umět určit, na jaký trh v rámci celkového trhu bychom chtěli zacílit. V našem podnikatelském plánu se nezaměřujeme na popsání celého trhu. Nicméně

⁴⁹ Srov. SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. s. 15.

⁵⁰ SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. s. 17.

se snažíme oslovit ty skupiny zákazníků, které mají užitek z dané služby či výrobku, mají k němu snadný přístup a jsou ochotni za něj zaplatit.

Zásadní chybou může být nevyspecifikování cílového trhu. Z toho důvodu může dojít k podcenění či přecenění v rámci sestavení podnikatelského plánu. Důležitou roli hraje segmentace trhu, kdy si zvolíme určitá kritéria a na základě nich si určíme zákazníky. Jedním z možných kritérií může být požadavek zákazníka na jakost a cenu, nákupní motivy či obory.

Dalšími možnými kritérii mohou být způsoby prodeje, zaměření na reklamu a tvorbu ceny. Z uvedených kritérií si následně vybereme pro nás nejzajímavější segment, který pro nás bude cílovým trhem. Je nutné zohlednit, v kterém segmentu je možné získat budoucí zisk⁵¹.

8. Analýza konkurence

9. SWOT analýza

10. Marketingová a obchodní strategie

11. Realizační projektový plán

Realizační projektový plán je důležitou součástí podnikatelského plánu, který obsahuje časový harmonogram jednotlivých činností a jejich následné zajištění dodavateli. Je nutné si nejdříve určit jednotlivé aktivity, milníky a termíny, které budou následně v plánu dosaženy. K tomu se nejčastěji využívá Ganttův diagram⁵².

12. Finanční plán

13. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

V této části podnikatelského plánu musíme dokázat, že jsme si vědomi a známe všechny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby našeho podnikatelského plánu. K tomu slouží SWOT analýza. Dalším předpokladem úspěšného projektu je analýza rizik. Proto rizika jsou brána jako odchylky, které negativně působí na vytyčené cíle.

⁵¹ Srov. SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. s. 27.

⁵² Tamtéž

Z toho důvodu je podstatné provést analýzu rizik, která nám poskytne dva základní pohledy. Jedná se nejen o naznačení pravděpodobnosti určité rizikové situace, ale i o možná opatření, které budeme muset realizovat, pokud opravdu riziková situace nastane. Svou příčinu má každá riziková situace. Na základě analýzy rizik můžeme nalézt návrhy preventivních opatření, která nám napomohou snížit rizika. Jednotlivá rizika mohou být různého typu. Rozlišujeme tedy, zda jsou rizika ovlivnitelná či neovlivnitelná, vnitřní či vnější, nebo na základě věcného typu a to rizika ekonomická, finanční politická, technická nebo výrobní. Tuto analýzu jsme schopni provádět pomocí analýzy citlivosti nebo expertního hodnocení.

- **Analýza citlivosti**

Analýza citlivosti odhaluje, jaká je citlivost hospodářského výsledku na určité faktory, které jej ovlivňují. Jedná se tedy o faktory, které jsou vyhodnoceny jako podstatné v rámci expertního odhadu. Jejich dopady se snažíme upřesnit tak, abychom v případě výskytu použili exaktnější optimalizační metody. Mezi významné faktory, které mají vliv na ovlivnění hospodářského výsledku, patří například fixní a variabilní náklady a jejich změny, výše poptávky či realizační tržní cena výrobků vzhledem ke konkurenci. Tato analýza poskytuje individuální výsledky a vzhledem k subjektivitě zpracovatele mohou nabývat výsledky různých hodnot⁵³.

- **Expertní hodnocení**

Co se týče expertního hodnocení jednotlivých faktorů rizika, tak se jedná o odborný odhad, který je významný k našim plánovaným cílům společnosti. Tato významnost se posuzuje na základě dvou hledisek. Jedná se o intenzitu negativního vlivu a pravděpodobnost jejich výskytu. Významný je takový rizikový faktor, který má větší pravděpodobnost výskytu a také který má větší intenzitu negativního vlivu. Na tuto analýzu má podstatný vliv míra předvídativosti faktorů a zkušenosti dané osoby, která je schopno odhad provést⁵⁴.

⁵³ Srov. SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. s. 32.

⁵⁴ Tamtéž

14. Opatření ke snížení rizika

Důležitou částí při určení rizik je návrh preventivního opatření, které pomůže snížit jednotlivá významná rizika. Mezi tyto opatření k tomu, abychom snížili riziko, patří například diverzifikace, transfer rizika určený na jiné subjekty, pojištění, dělení rizika či etapový přístup k projektu.

Diverzifikace neboli rozšiřování výrobního programu, zařazení produktů, které mají různou povahu, do sortimentu, nám pomáhá, aby dopady poklesu poptávky vždy po daném produktu nebo skupině produktů byly nahrazeny růstem poptávky po odlišné skupině produktů. Dalším často využívaným způsobem k tomu, abychom snížili podnikatelské riziko, patří transfer, tzv. přesun, na jiné subjekty, kterými mohou být například odběratelé, dodavatelé atd. Transfer se provádí například uzavřením dlouhodobých kontraktů na různé dodávky materiálu a surovin, dále také uzavíráním smluv na prodej služeb a výrobků za dopředu stanovených podmínek, nebo také pronajmutí výrobního zařízení ve formě leasingu.

Speciálním druhem přesunu rizika je pojištění. Negativní dopady rizika konkrétní budoucí špatné situace se přesouvají na pojišťovnu. Pojišťovna kryje tyto ztráty či škody na základě podmínek vyjednaných v pojistné smlouvě. Za důležité rizikové faktory patří vývoj devizových kurzů a úrokových sazeb. Nástrojem eliminace daných rizik se používají operace tzv. swapy či forwardy.

Dalším způsobem může být dělení rizika. Základem toho způsobu snižování rizika je rozdělení rizika na dva či více účastníků. Tito účastníci se společně účastní na realizaci podnikatelského projektu⁵⁵.

15. Přílohy

Co se týče rozsahu příloh v podnikatelském plánu, tak je to velmi individuální. Kvůli omezenosti počtu stran je možné uvádět v seznamu některé podklady. K tomuto seznamu připojíme poznámku s informací, že dané poklady máme k dispozici⁵⁶.

K nejčastějším přílohám, které jsou přiloženy k podnikatelskému plánu, patří např. „výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností, fotografie

⁵⁵ Srov. SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. s. 32.

⁵⁶ Tamtéž

resp. výkresy produktů, výsledky průzkumu trhu, výsledky propagačních akcí, zprávy a články z novin a časopisů o produktu a trhu, technologické schéma výroby, výkazy zisku a ztráty, rozvahy a peněžní toky za uplynulé období, reference významných osobností, důležité smlouvy, získané certifikáty a jiné⁵⁷“.

3.2 Strategie

Nejčastějšími impulzy pro sestavení strategie mohou být:

- „Vznik nových vědecko-technických poznatků,
- vytvoření volného kapitálu,
- získání poznatků o přednostech a možnostech strategického řízení,
- nástup nového managementu,
- prudké změny v okolí,
- direktivní příkaz majitele nebo zakladatele⁵⁸“.

Obecně strategie není v ničem jiným než tvůrčím procesem, a proto každá strategie je unikátní. Pro formulaci každé strategie je důležité dodržovat určitou následnost kroků. Pokud dojde k nedodržení daného postupu, tak může dojít k neefektivnosti a zhoršení kvality strategie. V tomto procesu hraje nepostradatelnou roli zpětná vazba. Ta se vrací formou určitého vyhodnocení, na které reagujeme nebo popřípadě pozměníme stávající strategii.

Základem tvorby strategie ve firmě je situace, kdy se daná firma dostane do tíživé situace. V tomto okamžiku firma dosahuje tzv. inflexního bodu. Nebo se mohou objevit i signály, které nás upozorňují na to, že se schyluje k jeho dosažení.

Inflexní bod je taková situace, kdy firma vyčerpala veškeré možnosti dané strategie a následně nezajišťuje potřebnou efektivitu a následný rozvoj firmy⁵⁹.

⁵⁷ VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. s. 104.

⁵⁸ SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. s. 193.

⁵⁹ Srov. SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. s. 187-191.

Mezi zmiňované signály patří například:

- „klesající poptávka,
- sílící tlak zákazníků na snížení ceny nebo na prodloužení lhůt splatnosti, či na poskytování dalších služeb bez zvýšení ceny,
- klesající rentabilita tržeb,
- agresivní reklamní kampaně konkurentů,
- vstup nových konkurentů na trh (zejména ze zemí s výraznými konkurenčními výhodami),
- zavádění nových metod technologie, distribuce a marketingu nebo nového modelu podnikání některými konkurenty⁶⁰.

Tyto signály jsou nazývány jako tvrdé faktory a zjišťují se pomocí průzkumu poptávky, z účetnictví či benchmarkingu. Naopak tzv. měkké faktory představují různé příznaky chování okolí, podnikatelských svazů, bank či zákazníků.

Hlavními rozvojovými směry mohou být:

- strategie růstu,
- strategie stagnace,
- strategie ústupu, která může vést až k ukončení podnikání.

V současnosti existuje několik principů, na kterých firma 21. století musí být založena. Vybrala bych především tyto:

- „absolutní orientace na zákazníka,
- aktivní vytváření poptávky a hledání nových trhů,
- vysoká výkonnost,
- správné produkty a jejich značka,

⁶⁰ SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. s.191.

- znalosti základem úspěchu,
- efektivní portfolio a core business,
- inovativnost...⁶¹“.

Kromě výše zmiňovaných principů je také důležité si položit několik otázek. Jednou z nejdůležitějších je podle Součka „podle jakých kritérií bude úspěšnost podniku posuzována⁶²“.

Možností může být několik, např. američtí manažeři preferují krátkodobý zisk, oproti dlouhodobému zisku, který je upřednostňován v Japonsku. Dále to také může být krycí příspěvek, který pokrývá fixní náklady a zajišťuje tvorbu zisku.

Další rozhodující možnosti mohou být poměrové ukazatelé např.:

- ROS (Return of Sales)
- ROE (Return of Equity)
- ROCE (Return of Capital Employed)
- ROI (Return of Investmnet)
- FCF – Free Cash Flow (volný cash-flow)
- EVA (Economic Value Added)
- MVA (Market Value Added)

Tyto finančně orientované ukazatele vyjadřují především chování firmy v minulosti. Zatímco již zmíněné parametry úspěšnosti jsou spíše orientovány na budoucí očekávanou úspěšnost firmy. Jedním z hlavních kritérií je, že hodnocení firmy na základě jednoho parametru či několika málo parametrů může být pro firmu zcela zavádějící. Z toho vyplývá, že volba nejúspěšnějších manažerů za pomoci několika málo ukazatelů

⁶¹ SOUČEK, Zdeněk, 2010. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. s. 17.

⁶² Tamtéž, s 14.

je pro firmu mylné. Proto, abychom zhodnotili firmu co nejefektivněji, je zapotřebí ji hodnotit na základě tradičního ukazatele, což je zisk⁶³.

3.3 Ekologické zemědělství

Od roku 1990 se v České republice používá pojem ekologické zemědělství (EZ). V této době došlo k registraci prvních tří ekologických farem. Ke konci minulého roku bylo zaregistrováno do systému ekologického zemědělství více než 4 200 ekologických farem. Tyto certifikované farmy obhospodařují více než půl milionu hektarů půdy. To představuje asi 12 % podíl půdy z celkového výměru. Kromě ekologických farem se také každoročně rozrůstá oblast výrobců biopotravin a ekologických včelařů. Ke konci roku 2016 bylo výrobců biopotravin více než 600⁶⁴. Tabulka srovnání základních statistických ukazatelů EZ je uvedena v příloze č. 5⁶⁵.

Z této tabulky vyplývá, že došlo oproti roku 2015 k navýšení počtu ekofarem a také se zásadně zvýšilo množství hektarů výměry zemědělské půdy v ekologickém zemědělství. Naopak k poklesu oproti roku 2015 došlo u plochy sadů. To bylo patrně zapříčiněno zpřísněním podmínek v novém programovém období Program rozvoje venkova v letech 2014–2020 a to v opatření Ekologické zemědělství. Mezi nejdůležitější činnosti na trhu s biopotravinami patří především zpracování ovoce a zeleniny, masa a samotných masných výrobků a také výroba různých mléčných výrobků⁶⁶.

Hlavním strategickým dokumentem v oblasti rozvoje ekologického zemědělství a produkce biopotravin je akční plán pro ekologické zemědělství. Tento plán byl zpracován Ministerstvem zemědělství spolu s nevládními organizacemi a vládou byl schválen 20. listopadu 2015.

Mezi hlavní strategické cíle patří:

- „zvýšení ekonomické životaschopnosti ekofarem (prostřednictvím zvýšení efektivity produkce a zlepšení odbytu bioproduktů, včetně správného nastavení podpor),

⁶³ Srov. SOUČEK, Zdeněk, 2010. *Firma 21. století: (předstihneme nejlepší!!!)*. s. 14-15.

⁶⁴ Srov. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 1998. *Zemědělství 2016*. s. 146.

⁶⁵ MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 1998. *Zemědělství 2016*. s. 146-151.

⁶⁶ Srov. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 1998. *Zemědělství 2016*. s. 146-151.

- zvýšení podílu domácích biopotravin na trhu (prostřednictvím zvýšení efektivity výroby a zlepšení odbytu biopotravin),
- zvýšení spotřeby biopotravin a to zejména domácích (prostřednictvím zvýšení důvěry spotřebitelů za pomoci osvěty a propagace),
- zvýšení povědomí o přínosech EZ pro životní prostředí a welfare zvířat (prostřednictvím hodnocení vlivu EZ na životní prostředí a welfare zvířat a zveřejňování výsledků),
- zvýšení využití poznatků výzkumu a inovací (v oblasti produkce bioproduktů, poskytování veřejných statků či modernizace výroby biopotravin)⁶⁷.

Subjekty, které jsou registrované v ekologickém zemědělství, jsou povinny podrobit se každý rok kontrole. V současné době jsou pověřeny ke kontrole čtyři akreditované organizace (KEZ o.p.s., ABCERTAG, BOKONT CZ,s.r.o. a BureauVeritas Czech Republic, s.r.o.), které splňují podmínky normy ČSN EN 45011. Tato norma je závazná pro certifikační a kontrolní postupy a inspektoři musí mít dostatečné množství potřebného vzdělání a praxe. A daná organizace musí mít dostatečné materiálové a technické vybavení. Všechny čtyři kontrolní organizace jsou kontrolovány Ministerstvem zemědělství. Kromě toho jsou do systému zapojeny i státní kontrolní úřady. Jedná se o Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský, Státní zemědělská a potravinářská inspekce a Státní veterinární správa⁶⁸.

3.3.1 Finanční podpora ekologického zemědělství ze strany státu

Od roku 1998 jsou ekologickým zemědělcům vypláceny dotace formou dotace na plochu, která je v ekologickém zemědělství. Od roku 2007 v rámci Programu rozvoje venkova (PRV) pro roky 2007–2013 byla zemědělcům vyplácena podpora na plochu. V tomto programu bylo zařazeno ekologické zemědělství do II osy Programu rozvoje venkova, kde patřilo mezi tzv. Agro environmentální opatření. Od roku 2015 bylo realizováno další programové období Programu rozvoje venkova pro roky 2014–2020. Zde bude podpora ekologického zemědělství uskutečněna v rámci opatření samotného.

⁶⁷ MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 1998. *Zemědělství 2016*. s. 146.

⁶⁸ Srov. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 1998. *Zemědělství 2016*. s. 146-151.

Předmětem dotace je půda, která je obhospodařena v režimu ekologického zemědělství nebo přechodného období s typem zemědělské kultury „trvalý travní porost, standardní orná půda, travní porost na orné půdě, úhor na orné půdě, trvalá kultura ovocný sad, vinice a chmelnice a jiná trvalá kultura – krajinnotvorný sad⁶⁹“.

Co se týče nového programového období, tak zde bude podpora směřována pouze na ekofarmy, které nehopodaří paralelně na zemědělské půdě za předpokladu kultur, které jsou vhodné pro dotaci na ekologickém zemědělství.

Jsou také stanoveny podmínky, pokud chceme hospodařit na jednotlivých kulturách. Jedná se např. o minimální zatížení na travním porostu hospodářskými zvířaty a dále o minimální hustotu žijících jedinců na hektar ovocného sadu.

Pro aktuální programové období činí finanční alokace 340 713 064 EUR, což je asi 9,2 mld. Kč. V minulém roce bylo podáno 3 862 žádostí na výměru zemědělské půdy 476 595 ha. Z toho důvodu je zažádáno o 49,274 mil. EUR, což je asi 1,331 mil. Kč⁷⁰. Tabulka výše podpory v rámci opatření Ekologické zemědělství Programu rozvoje venkova je uvedena v příloze č. 6⁷¹.

3.3.2 Základní povinnosti zemědělce

Každý podnikatel – zemědělec je povinen dodržovat základní povinnosti, které jsou stanoveny zákonem. Nezáleží, zda zemědělec pobírá dotace či ne. Tyto základní povinnosti jsou povinné pro každého zemědělce. Mezi základní povinnosti zemědělce patří:

Havarijní plán (HP)

Havarijní plán je určen pro prevenci možného úniku některých závadných látek, které se dostanou z hospodářství do vody. Jedná se o závadné látky, které ohroží kvalitu podzemních nebo povrchových vod. Naopak sem nepatří důlní a odpadní vody. Z toho důvodu je nakládání se závadnými látkami definováno ve vyhlášce.

⁶⁹ MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 1998. *Zemědělství 2016*. s. 148.

⁷⁰ Srov. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 1998. *Zemědělství 2016*. s. 147.

⁷¹ MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 1998. *Zemědělství 2016*. s. 148.

Havarijní plán je zemědělec povinen zpracovat, pokud se na farmě zachází:

- „s kapalnými závadnými látkami na 1 000 litrů (v zařízeních), příp. 2 000 litrů (v přenosných obalech),
- s pevnými závadnými látkami (např. hnojem) nad 2 000 kg⁷²“.

Téměř vždy je povinné sestavit havarijní plán, pokud zemědělec zachází při dopravě a skladování se statkovými hnojivy. Kromě zmíněných nebezpečných látek sem patří i siláže, nafta, benzín, oleje, hnůj a silážní šťávy. Aby byl havarijní plán platný, musí být schválen místním vodoprávním úřadem⁷³.

Evidence hnojiv

Celý název evidenci hnojiv je „Evidence o použití hnojiv, pomocných půdních látek, pomocných rostlinných přípravků, substrátů a upravených kalů“. Tato evidence hnojiv je stanovena zákonem o hnojivech. Existují tabulky pro evidenci hnojiv, kde si zemědělec eviduje jednotlivá hnojiva⁷⁴.

Evidence krmiv

Jedna z hlavních evidencí každého zemědělce je „Evidence o krmivech, doplňkových látkách a premixech“. Jedná se tedy o to, že celý řetězec, což znamená od půdy po člověka, musí být kontrolován a musí odpovídat stanoveným předpisům. Pro zemědělce je povinná množstevní evidence. Vzhledem k tomu, že si zemědělec vede řádně účetnictví, je vhodné si vést tuto evidence včetně cen krmiv. A tak je možné si reálně dopočítat nákladovou cenu živočišných produktů.

Dá se říct, že náklady vynaložené na krmiva se podílí 80 % na souhrmných nákladech na produkt a proto velmi často jsou rozhodující při ziskovosti chovu zvířat. Každý kdo vyrábí anebo uvádí daná krmiva na trh, tak musí být zaregistrován. To platí i pro zemědělce, kteří krmí zvířata a ty jsou pak uváděny na trh. Naopak tato povinnost

⁷² Dostupné z: *Začínám farmařit* <http://www.smacr.cz/data/soubory-ke-stazeni/zaciname_farmarit.pdf> [online 2017-12-12]

⁷³ Dostupné z: *Začínám farmařit* <http://www.smacr.cz/data/soubory-ke-stazeni/zaciname_farmarit.pdf> [online 2017-12-12]

⁷⁴ Tamtéž

registrace neplatí pro chovatele kožešinových zvířat, koní a taky pro zemědělce, který zvířata chová pro vlastní užitek.

Evidence přípravků na ochranu rostlin (POR)

Jednou z dalších základních evidencí pro tradičního zemědělce je kromě evidence hnojiv také „Evidence používání přípravků na ochranu rostlin.“ Tuto evidenci nevede pouze jen konvenční zemědělec, ale vedou ji také ekologičtí zemědělci, kteří používají evidenci přípravků na ochranu rostlin v systému ekologického zemědělství.

Všechny základní povinnosti zemědělce, které již byly zmíněny, tak na jejich kontrolu dohlíží Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský.

Evidence a označení zvířat

Jedná se o poslední evidenci, kterou musí každý chovatel zvířat vést a musí tak plnit základní povinnosti. Jedná se o povinnost označení zvířat a vedení jejich povinných dokladů, registrace daného hospodářství a zaregistrování hospodářských zvířat v ústřední evidenci. Kontrolu provádí Státní veterinární správa a Česká plemenářská inspekce⁷⁵.

3.3.3 Dotační programy pro malé a střední podniky

Struktura dotačních zdrojů v režimu ekologického zemědělství

V České republice se dotační zdroje rozdělují na základě finančních prostředků na dvě hlavní skupiny. V roce 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, byly českým zemědělcům nabídnuty evropské dotační programy. Tyto programy jsou doplněny národními dotačními programy. Co se týče evropských dotačních programů, tak ty jsou částečně spolufinancovány ze státního rozpočtu České republiky. Oproti tomu národní dotační programy jsou zcela hrazeny státním rozpočtem České republiky. Tyto dva zmiňované programy vyplácí Státní zemědělský intervenční fond⁷⁶.

⁷⁵ Dostupné z: *Začínám farmařit* < http://www.smacr.cz/data/soubory-ke-stazeni/zaciname_farmarit.pdf > [online 2017-12-12]

⁷⁶ Dostupné z: *Eagri* < <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/?fullArticle=1> > [online 2017-12-12]

V České republice mezi hlavní dotační nástroje patří:

1) Přímé platby

V roce 2015 byl zahájen tzv. vícesložkový model přímých plateb, který zahrnuje:

- „Jednotnou platbu na plochu (SAPS)
- Platbu za greening (Ozelenění)
- Příplatek pro mladé zemědělce
- Podporu na produkci citlivých komodit (VSC)⁷⁷“

Mezi dobrovolnou podporu na produkci citlivých komodit patří např. chmel, ovoce a zelenina, cukrová řepa, ovce a kozy, dojnice nebo masná telata. Mimo to stále pokračují přechodné vnitrostátní podpory (PVP), které dorovnávají jednotné platby na plochu na stupeň starších členských států v Evropské unii. Jednotné žádosti o podporu jsou podávány každoročně do 15. května daného roku⁷⁸.

Přímé platby 2015–2020

Reformovaná Společná zemědělská politika stanovená pro období 2015–2020 dovoluje členským státům rozhodnout ve větší míře o stanovení přímých plateb v souladu s prvním pilířem. Zatímco Evropské komisi do 1. 8. 2014 byla oznámena většina rozhodnutí.

V rámci reformované SZP jsou vytyčeny tyto hlavní cíle:

- „větší důraz na šetrný přístup k životnímu prostředí pomocí režimu ozelenění,
- generační obměna na venkově prostřednictvím podpor pro mladé zemědělce,
- podpora odvětví nebo regionů, které čelí určitým obtížím či jsou důležité z hospodářského, sociálního nebo environmentálního hlediska⁷⁹“.

Tato reforma umožňuje jednotlivým členským státům rozhodovat o zaměření finančních prostředků a také přesun mezi jednotlivými pilíři pro přímé platby a program rozvoje venkova. Pro první pilíř finanční alokace představuje 23 mld. Kč. Co se týče

⁷⁷ Dostupné z: *Eagri* <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/?fullArticle=1>> [online 2017-12-12]

⁷⁸ Dostupné z: *Eagri* <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/?fullArticle=1>> [online 2017-12-12]

⁷⁹ Dostupné z: *Eagri* <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/?fullArticle=1>> [online 2017-12-12]

právní úpravy Evropské unie, tak v návaznosti na ni vyšlo také nařízení vlády č. 50/2015 Sb., o stanovení některých podmínek poskytování přímých plateb zemědělcům a o změně některých souvisejících nařízení vlády⁸⁰. Na základě zmiňovaných podmínek musí být žadatel, který usiluje o přímé platby, zemědělským podnikatelem. Dále také musí splnit požadavek, co se týče podmínky aktivního zemědělce. Došlo k novelizaci tohoto nařízení a od 1. 1. 2017 je účinná poslední novela č. 423/2016 Sb⁸¹.

2) Program rozvoje venkova ČR na období 2014–2020

Dne 26. 5. 2015 byl Evropskou komisí schválen finální dokument Programu rozvoje venkova ČR na období 2014–2020. Díky tomuto programu bylo vyčleněno pro české zemědělství 3,5 miliardy EUR, z toho 1,2 miliardy EUR je z českého rozpočtu a 2,3 miliardy EUR jsou z unijních zdrojů.⁸²

Program má tyto vytyčené cíle:

- „obnova, zachování a zlepšení ekosystémů závislých na zemědělství prostřednictvím Agro environmentálních opatření,
- investice pro konkurenceschopnost a inovace zemědělských podniků,
- podpora vstupu mladých lidí do zemědělství,
- krajinná infrastruktura⁸³“.

Dále se bude program snažit podpořit diverzifikaci ekonomických činností ve venkovské oblasti. Hlavním cílem bude vytvoření nových pracovních míst a zvýšení hospodářského rozvoje. Mezi horizontální prioritu tohoto programu je zařazeno předání

⁸⁰ Dostupné z: *Eagri* <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/prime-platby/?fullArticle=1>> [online 2017-12-12]

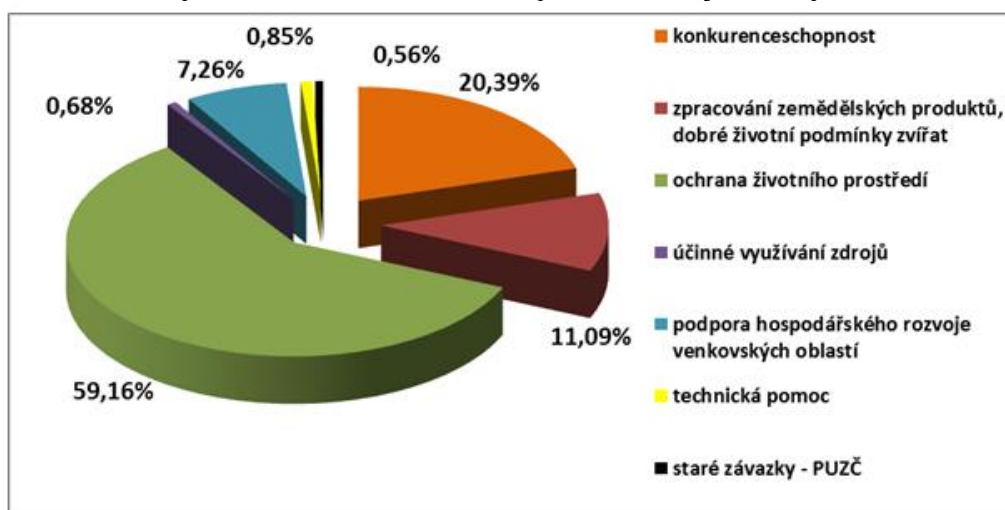
⁸¹ Tamtéž

⁸² Dostupné z: *Eagri* <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/>> [online 2017-12-12]

⁸³ Dostupné z: *Eagri* <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/>> [online 2017-12-12]

nejen znalostí, ale i inovací prostřednictvím poradenství, vzdělávacích aktivit a spolupráce v lesnictví a zemědělství⁸⁴.

Obrázek 1 - Předpokládaná alokace finančních prostředků do jednotlivých oblastí



Zdroj: Eagri, 2017

3) Operační program Rybářství na období 2014–2020

Dvanáctá výzva tohoto programu bude spuštěna v dubnu letošního roku. Žadatelé tedy mohou překládat své Žádosti o podporu na projekty pro opatření:

- „produktivní investice do akvakultury, záměr a) Investice do akvakultury,
- produktivní investice do akvakultury, záměr b) Diverzifikace akvakultury,
- podpora nových chovatelů,
- uvádění produktů na trh, záměr b) Propagační kampaně,
- investice do zpracování produktů⁸⁵“.

⁸⁴ Dostupné z: *Eagri* <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/prime-platby/?fullArticle=1>> [online 2017-12-12]

⁸⁵ Dostupné z: *Eagri* <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/operacni-program-rybarstvi-na-obdobi-1/aktuality/dvanacta-vyzva-op-rybarstvi-2014-2020.html>> [online 2017-12-12]

4) Dotace v rámci Společné organizace trhu

Společná organizace trhu je rozčleněna na dvě základní oblasti. Jedná se o živočišnou a rostlinnou výrobu. Hlavním cílem je regulování nabídky výrobků takovým způsobem, aby nedošlo k jejich kolísání. Podporu je možno získat v rámci komodity ovoce a zelenina a dále je podpora směřována do komodity víno⁸⁶.

5) Národní dotace

Česká republika podporuje za pomoci mnoha cílených programů řadu důležitých aktivit. Stát tak přispívá dotačními programy na udržení výrobního potenciálu zemědělství a také k podílu na rozvoj venkovského prostoru. V současné době dochází ke stabilizaci škály podpůrných programů. Podstatný důraz je kladen na složky agroenvironmentálního charakteru, a také na podporu ozdravovacích speciálních a polních plodin, či na programy, které jsou zaměřeny proti šíření nebezpečných nákaz u hospodářských zvířat. Mezi složku agroenvironmentálního charakteru patří například situace, že ve vinicích, chmelnicích, školkách a ovocných sadech je budována kapková závlaha.

V rámci národní dotace jsou v neposlední řadě důležité také programy, u kterých zisk a výsledky nelze jednoznačně kvantifikovat, a to proto, že jejich existence je nezbytná pro jednotlivé komodity v rámci Národních dotací. Patří sem například rozvoj a podpora včelařství.

6) Podpůrný garanční a lesnický fond

Hlavním úkolem zmíněného fondu je poskytnout podporu v rámci programu Půda a programu Zemědělec. A to pomocí dotací úroků a také garancí části jistiny úvěrů určené na ekonomickou návratnost podnikatelských záměrů. Hlavním zdrojem peněžních prostředků je státní rozpočet České republiky. Tato podpora je poskytována pouze na investice, které však nejsou pokládány za výdaje v Programu rozvoje venkova⁸⁷.

⁸⁶ Dostupné z: *Eagri* <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/dotace-v-ramci-sot/>> [online 2017-12-12]

⁸⁷ Dostupné z: *Eagri* <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/?fullArticle=1>> [online 2017-12-12]

3.3.4 Aktuální situace

Co se týče aktuálních informací, tak ministerstvo zemědělství dne 2. 8. 2017 schválilo dotační Pravidla pro projekt 5. kolo Programu rozvoje venkova 2014–2020. V tomto 5. kole budou podporovány investice nejen do zemědělských, ale i do lesnických i potravinářských podniků. Dále do inovací a projektů spolupráce. Na toto 5. kolo je vyčleněno více než 2,6 miliardy korun. Žádosti o dotaci jsou časově omezené, proto mohou zájemci o příjem zažádat od 10. října 2017 do 30. října 2017.

V dotacích budou posíleny následující operace:

- „investice do zemědělských podniků,
- zpracování a uvádění na trh zemědělských produktů,
- zavádění preventivních opatření v lesích,
- obnova lesních porostů po kalamitách,
- investice do ochrany melioračních a zpevňujících dřevin,
- technika a technologie pro lesní hospodářství,
- podpora operačních skupin a projektů EIP,
- podpora vývoje nových produktů, postupů a technologií při zpracování zemědělských produktů a jejich uvádění na trh,
- sdílení zařízení a zdrojů,
- horizontální a vertikální spolupráce mezi účastníky krátkých dodavatelských řetězců a místních trhů,
- horizontální i vertikální spolupráce při udržitelném zajišťování biomasy pro výrobu energie, výrobu potravin a v průmyslových procesech⁸⁸“.

⁸⁸ Dostupné z: *Chytré-dotace* <<http://www.chytre-dotace.com/aktualne/102-5-kolo-programu-rozvoje-venkova>> [online 2017-12-12]

Ministerstvo zemědělství uvedlo situační a výhledovou zprávu za rok 2014, ze které vyplývá, že se stále pokračuje v dlouhodobém růstu počtu stavů ovcí a koz. Od roku 2000 až do roku 2014 se stav ovcí výrazně zvýšil a to o 141 289 kusů, což představuje navýšení o 168 %. V roce 2000 se chovalo jen 84 108 kusů, ale počet chovaných ovcí se v roce 2014 navýšil až na 225 397 kusů ovcí.

Co se týče porovnání roků 2014 a 2013, tak se počet ovcí výrazně nezvýšil, jednalo se o nárůst pouze o 4 876 kusů, což je 2,2 %. V roce 2013 překročil stav bahnic 125 000 kusů. Spolu s 25 747 ks jehnic tak tvoří v České republice dobrý základ pro následný rozvoj chovu ovcí. Tento trend se opakoval i v roce 2014, v tomto roce se chovalo 26 545 kusů jehnic a 128 986 kusů bahnic.

V České republice od roku 2003 došlo u jatečných jehňat ke snížení cen. Kilogram tohoto masa stálo pouze 38 Kč. Naopak v roce 2010, 2013 a 2014 došlo k vylepšení vývoje. Po vstupu ČR do EU došlo ke změně odběratelů. Z italského trhu se vývoz přesunul do Německa a Rakouska, kde však byly nižší realizační ceny a vyšší požadavky co se týče kvality jatečných jehňat. Tento vývoj se shoduje s cenami jatečných jehňat vývojem kurzu koruny, které jsou v ostatních členských státech Evropské Unie.

Ze zprávy ministerstva zemědělství vyplývá, že za posledních 10 let se ve světě populace ovcí pohybuje kolem 1,1 mld. kusů a nadále se tento trend zvyšuje. Dalšímu navýšení stavů došlo v roce 2013, a to o 0,49 %. Došlo tak k přiblížení k nejvyšší hodnotě z roku 1990, a to 1,2 mld kusů⁸⁹.

3.3.5 Vývoj struktury plemen ovcí v ČR

Chov ovcí prošel od roku 1990 podstatnými ekonomickými i strukturálními změnami. Od roku 1991 došlo k poklesu ceny za ovčí vlnu, z toho důvodu se musel snížit výrazně stav ovcí. V následujících třech letech byla kompletně zrušena celá populace zabývající se jednostrannou vlnářskou užitkovostí. Právě do roku 1990 bylo z 63 % zastoupen chov ovcí vlnářským plemenem. V České republice se od roku 1995 velmi rozšířilo jehněčí maso. V první řadě jsou zvýhodňována plemena s kombinovanou a masnou užitkovostí

⁸⁹ Srov. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 1993. *Situační a výhledová zpráva*. s. 3.

a dobrou plodností. Poslední dobou dochází k nárůstu podílu dojených ovcí, což je na úkor masných plemen⁹⁰. Tabulka vývoje struktury plemen ovcí je uvedena v příloze č. 7⁹¹.

V současné době se především rozšířil chov ovcí v Plzeňském kraji. Pro vývoz využívají především sousední země a to Německo a Rakousko, kde žije velká část Turků, pro které je skopové maso určeno. Díky rostoucímu zájmu se také zvyšují ceny masa. Za poslední roky se ceny skopového masa zvedly z 90 Kč na 110 Kč za kilogram. Podle předsedy krajské pobočky Svazu chovatelů ovcí a koz pro Českou republiku bude i nadále přibývat větší odbyt jehněčího masa. Čeští zemědělci preferují chov ovcí pouze na pastvě bez příkrmování během roku.

Z toho důvodu bývá toto maso kvalitnější a méně tučné, nicméně čeští obyvatelé kupují tento druh masa jen zřídka, především o Velikonocích. Na základě průzkumu bylo zjištěno, že Čech spotřebuje za rok pouze 0,3 kilogramu skopového masa oproti vepřovému, kterého zkonzumuje až 42 kilogramů za rok⁹².

Ačkoliv Češi v posledních letech nepreferovali výrobky z kozího či ovčího mléka, tak v současné době díky zdravému životnímu stylu se očekává nárůst prodeje těchto výrobků⁹³.

Tabulka stavu ovcí a koz je uvedena v příloze č. 8⁹⁴, tabulka ceny jehňat ovcí ve třídě A je uvedena v příloze č. 9⁹⁵, tabulka ovce a kozy živé je uvedena v příloze č. 10⁹⁶.

⁹⁰ Srov. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 1993. *Situační a výhledová zpráva*. s. 21.

⁹¹ MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 1993. *Situační a výhledová zpráva*. s. 21.

⁹² Dostupné z: *Idnes* <http://plzen.idnes.cz/jehneci-skopove-maso-turci-ddc-plzen-zpravy.aspx?c=A170330_113918_plzen-zpravy_pp> [online 2017-12-20]

⁹³ Dostupné z: *W4T* <<https://www.w4t.cz/cesi-stale-vice-nakupuji-nejen-vyrobky-z-ovciho-a-koziho-mleka-45471/>> [online 2018-01-01]

⁹⁴ Dostupné z: *Eagri* <<http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/zivocisna-vyroba/zivocisne-komodity/ovce-a-kozy/>> [online 2018-01-01]

⁹⁵ Tamtéž

⁹⁶ Tamtéž

4 Vlastní práce

4.1 Základní informace o podniku

- Název podniku: Ovčí farma
- Sídlo: Černá Voda, Jeseník
- Právní forma: Fyzická osoba

S ohledem k velikosti farmy jsem se rozhodla pro zvolení právní formy jako fyzická osoba. Tato forma umožňuje evidovat pouze příjmy ze zemědělské činnosti a výdaje budou uplatňovány paušálem. V současné době jsou výdaje ve výši 80 %. Je to dáno daňovým zákonem pro rok 2018⁹⁷. Volba této právní formy byla vybrána se zřetelem na nižší administrativní náročnost a zároveň nižší daňovou zátěž.

Bude se jednat o rodinnou ovčí farmu, v současné době nejsou plánováni žádní externí zaměstnanci. Všechny práce okolo farmy budou prováděny s pomocí rodinných příslušníků.

- Datum založení podniku – 1. 6. 2018
- Druh živnosti – ohlašovací volná
- Předmět podnikání - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Zakladatel: Lucie Skipalová – obchodní podíl 100 %
- Základní kapitál: 500 000 Kč

Posláním ovčí farmy je přinášet obyvatelům Jesenicka zdravé a kvalitní ovčí produkty, které uspokojí jejich potřeby a přání.

Vizí ovčí farmy je být konkurenceschopnou farmou v oblasti Jeseníků. Nabízet zákazníkům široký sortiment ovčích mléčných a masných produktů. Vybudovat v této oblasti tradici chovu ovcí.

⁹⁷ Srov. MARKOVÁ, Hana, 2017. *Daňové zákony 2017*. s. 16.

Jednotlivá plemena ovcí se rozlišují podle dvou základních skupin a to podle charakteru oblastí:

1) Horské oblasti

Pro tuto oblast jsou vhodné skupiny polojemnovlných plemen a to především šumavská ovce, bílá alpská ovce, valaška nebo zušlechtěná valaška.

2) Podhorské oblasti

Podhorské oblasti se vyznačují jednak tvrdšími, tak i mírnými klimatickými podmínkami. Z toho důvodu jsou pro tvrdší klimatické podmínky vhodná plemena s kříženeckou vlnou. Jedná se především o plemeno Romney či Clun Forest plodná. Mezi mléčná plemena lze zařadit např. východofrískou ovci, romanovskou ovci a z masných plemen je možné chovat např. Oxford Down či plemeno Suffolk. Co se týče mírných klimatických podmínek, tak pro ty jsou vhodná především jemnovlnná plemena, např. Suffolk, Texel, či plemena Charollais⁹⁸.

Hlavním záměrem tohoto podnikatelského plánu je založení malé rodinné ovčí farmy v podhůří Rychlebských hor konkrétně v obci Černá Voda. Díky možnosti využívání 10 ha zemědělské půdy jsem se rozhodla pro založení ovčí farmy. Jelikož jsou tyto pozemky víceméně kopcovité a těžko udržovatelné, rozhodla jsem se je využít pro chov ovcí.

Důvodem založení farmy bylo především vhodné využití pozemků, které by nebyly v budoucnu využívány a ležely by ladem. K tomuto účelu jsem si vybrala plemeno Valašská ovce, která se vyznačuje zejména svou trojstrannou užitkovostí. Právě toto plemeno je vhodné pro drsné horské oblasti. Jsou velmi vhodné pro těžko přístupné a strmé pastviny. Pro chov jsou víceméně nenáročné, nevyžadují přílišnou starostlivost⁹⁹.

Dalším motivací pro založení této farmy byl fakt, že se lidé pomalu navrací k ovčím a kozím výrobkům. Hlavním důvodem je zejména zdravý životní styl a lepší snášenlivost těchto výrobků oproti výrobkům z kravského mléka.

⁹⁸ Srov. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 1993. *Situační a výhledová zpráva*. s. 26.

⁹⁹ Dostupné z: *Původní valaška* <<http://www.puvodnivalaska.cz/puvodni-valaska.html>> [online 2018-01-01]

Počáteční výhodou zřízení této farmy je předjednaná kooperace se Zemědělskou společností v Městečku Trnávka a. s., která působí na trhu již řadu desítek let. Spolupráce bude zejména ve vypomáhání v zemědělských problematikách.

Vzhledem k plánovanému portfoliu jsem zvolila spolupráci s externím odběratelem, který by odkupoval živé ovce pro následný prodej nebo vývoz do zahraničí. Tato služba bude považována za hlavní činnost farmy. Činnost by byla z 50 % hlavním finančním přínosem ovčí farmy. 40 % získaných finančních prostředků by bylo získáno z výroby základních mléčných ovčích výrobků a zbylých 10 % bude získáno z prodeje masa externím řezníkem při prodeji ze dvora. Z počátku by se jednalo zejména o výrobu ovčího mléka, tvarohu či sýru.

Do budoucna plánuji rozšířit sortiment o výrobky, které budou aktuálně žádané na trhu. Jednalo by se o výrobu různých druhů jogurtů. Ty by byly ochuceny domácími vypěstovanými produkty (jablka, hrušky, ořechy). Mléčné výrobky budou prodávány přímo ze dvora. Do budoucna bych se chtěla prosadit i na místních farmářských trzích a dodávat do místních regionálních obchůdků.

Dále bych chtěla navázat spolupráci s externím řezníkem, který by zajišťoval na základě zakázky porážku ovcí. V poslední řadě musím vzít v úvahu i zpracování vlny. Tu neplánuji využívat ke své činnosti, ale ve spolupráci s externím dodavatelem, který 1x až 2x ročně se postará o ostříhání ovcí a následné zpracování.

Co se týče samotného zpracování vlny, tak tento proces je časově náročný. Proces zpracování vlny zahrnuje ostříhání vlny, vytřídění, praní, česání popřípadě barvení. Dále je také potřeba vlnu spříst. V současné době je pro mne důležité, abych věnovala veškerou pozornost samotnému chovu ovcí a následné výrobě produktů. Také proto, abych pokryla veškeré náklady související se stříháním vlny. Touto činností bych se chtěla zabývat až v budoucnosti, kdy budou předešlé činnosti zvládnuty. Další možností je stříhání ovcí svépomocí, zde ale musím vzít v úvahu náklady ušlé příležitosti, zajištění odbornosti a následnou obchodní činnost spojenou s prodejem takto získané vlny.

4.2 Poskytované výrobky a služby

- Prodej živých ovcí
- Výroba mléčných výrobků (ovčí mléko, tvaroh, sýr)
- Prodej ovčího masa na objednávku

4.3 Cílový trh

Hlavní část odběratelů budou tvořit obyvatelé z blízkého okolí. Bude se jednat především o mladé rodiny s dětmi a seniory. Podle mého názoru převážně mladé rodiny s dětmi budou využívat nabízené služby, z důvodu rostoucí poptávky po zdravém životním stylu. V letní sezóně se předpokládané množství zákoníků rozšíří. Převážně půjde o pacienty a návštěvníky jesenických lázní a dále o turistické návštěvníky například Rychlebských stezek.

4.4 Hlavní provozní faktory

Lidské faktory – na farmě se v současné době nepočítá se zaměstnáním kvalifikovaných pracovníků. Veškeré činnosti budou prováděny zakladatelem farmy a rodinnými příslušníky.

Technologické vybavení

- Zařízení pro zpracování mléčných výrobků - viz výrobní plán
- Vybavení stájí
- Skladový prostor

Dodavatelské a odběratelské vztahy

- Smlouva s externím odběratelem – odběr živých ovcí k dalšímu prodeji
- Smlouva s dodavatelem krmiva - Zemědělská společnost Městečko Trnávka, a. s.
- Dohody s externími dodavateli – řezník, stříhání ovcí

Finanční zdroje

- Vlastní základní kapitál
- Využití dotačních programů poskytovaných ministerstvem zemědělství

4.5 Konkurence

4.5.1 Analýza vnějšího prostředí

Konkurence byla analyzována pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

1) Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Na základě provedené analýzy stávající konkurence bylo zjištěno, že hlavním konkurentem je Zemědělské družstvo Jeseník. Zabývá se chovem ovcí jako svou doplňkovou činností, specializuje se na výrobu mléčných výrobků a tvorbu masa. Právě z toho důvodu je pro podnik hrozbou, že se zemědělské družstvo nachází přímo v Jeseníku. Dalšími konkurenty je společnost MARVIN, v. o. s. a farma Morava. Tyto společnosti představují podle mého názoru pro náš podnik menší konkurenční hrozbu.

Naši výhodu vidím v možnosti spojení s místními lázněmi a ve společné spolupráci a propagaci místních produktů. Zároveň záměr navázání úzké spolupráce se Střední školou gastronomie a farmářství považuji za další možnost zvýšit konkurenceschopnost a to nejen v možnosti dodávání vlastních produktů, ale i v oblasti farmářství. Výhodu pro náš podnik vidím v tom, že se tyto firmy méně zaměřují na tvorbu mléčných výrobků.

2) Stávající konkurence

Stávající konkurenci jsem analyzovala jak v okrese Jeseník a Šumperk, tak i polském příhraničí. Vzhledem k tomu, že lokalita podniku je v přímé blízkosti polských hranic a samotný Jeseník je od hranic vzdálený 15 km, tak bylo vhodné se zaměřit na tyto zahraniční konkurenty, zda se poblíž hranic nenachází farmy či zemědělská družstva zabývající se chovem ovcí. U jednotlivých společností byla definována jejich hlavní podnikatelská činnost a vybrány pouze ty společnosti, které se zabývají živočišnou výrobou. Jedná se o společnosti:

Zemědělské družstvo Jeseník

Zemědělské družstvo bylo založeno v podhůří Jeseníků v roce 1950. Ke své činnosti družstvo využívá pozemky o celkové výměře 1912 ha. Mezi hlavní činnosti v živočišné výrobě patří chov mléčných dojnic. Zemědělské družstvo se může také pochlubit provozováním dvou automatů na prodej kravského mléka. Jako doplňkovou činnost družstvo chová ovce, kozy a masný skot. Dále se zaměřuje na výrobu a následný prodej ovčích a kozích sýrů. Další činností družstva je rostlinná výroba. Zde se specializují na pěstování krmiv, která jsou určena jako krmivo pro dojnice. Výhodou družstva je navíc provozování autodopravy a okrasné školky¹⁰⁰.

Kozí farma u Nýdrhlů

Kozí farma je na trhu od roku 2012. Tato farma se nachází ve Staré Červené Vodě, což je obec sousedící s místem naší farmy. Ke své činnosti farma disponuje rozlohou 13 ha. Farma se převážně zaměřuje na chov koz, které jsou využívány na výrobu různých mléčných výrobků. Doplňující činností je chov slepic, kachen, prasat a králíků. Tato farma nabízí i ubytování přímo na farmě. Farma byla oceněna certifikátem v Národní soutěži malých výrobců sýra v roce 2015 a 2014¹⁰¹.

Ekologická zemědělská farma Branná

Po privatizaci Státního statku v Hanušovicích byla založena tato farma v roce 1993. Od roku 2000 je zařazena do režimu ekologického zemědělství. Tato farma je vzdálená od Černé Vody asi 33 km. Hlavní činností farmy je živočišná výroba a to převážně chov krav s tržní produkcí mléka a chov skotu bez tržní produkce mléka. Dále se zaměřuje na chov ovcí a to zejména ovce Valašské a Šumavské. Tyto druhy ovcí jsou chovány na mléko, maso a vlnu¹⁰².

Bio zemědělská farma Hanušovice

Zemědělská farma vznikla v roce 1993 a od roku 1996 je v režimu ekologického zemědělství. Farma je od Černé Vody nejvzdálenější a to necelých 47 km. Hospodaří

¹⁰⁰ Dostupné z: *ZD Jeseník* <<http://www.zdjesenik.cz/>> [online 2017-12-12]

¹⁰¹ Dostupné z: *Kozí farma u Nýdrhlů* <<http://www.kozifarmaunydrlu.cz/>> [online 2017-12-12]

¹⁰² Dostupné z: *Farma Branná* <https://www.facebook.com/pg/farmabranna/about/?ref=page_internal> [online 2017-12-12]

na celkové výměře 788 ha v podhůří Rychlebských hor a Hrubého Jeseníku. Hlavní činností je chov skotu bez tržní produkce mléka. Kromě skotu se zaměřují na chov koní a pěstování brambor¹⁰³.

Ecoranch Na3

Tato farma obhospodařuje pozemky přímo v Černé Vodě, tedy místně je to nejbližší konkurence. Byla založena roku 1994. Disponuje rozlohou okolo 300 ha půdy. Je zařazena do režimu ekologického zemědělství. Tato farma se specializuje na chov býků a jalovic bez tržní produkce mléka a na chov koní. Farma se specializuje na reining, což je druh westernového stylu ježdění. Rostlinnou výrobou se tato farma nezabývá¹⁰⁴.

MARWIN, v.o.s.

Tato společnost byla založena roku 1993 v obci Hynčice nad Moravou, což je od Černé Vody asi 44 km. Původní výměra společnosti činila přes 2000 ha. Nyní disponuje pouze 1 130 ha. Z 98 % se jedná o pastviny a louky. Od roku 1999 hospodaří farmy v režimu ekologického zemědělství. Tato farma je specifická chovem skotu bez tržní produkce mléka. Doplnkovou činností živočišné výroby je chov ovcí, které jsou určeny na tvorbu jatečných jehňat. Naopak v rostlinné výrobě se specializuje na pěstování objemných krmiv¹⁰⁵.

Farma Morava

Tato farma nacházející se v Hanušovicích byla založena v roce 1994. V roce 1999 vstoupila do režimu ekologického zemědělství. Farma obhospodařuje celkem 1527 ha zemědělské půdy. Zaměřuje se především na chov skotu bez tržní produkce mléka a dále na chov ovcí pro jatečné účely¹⁰⁶.

¹⁰³ Dostupné z: *Jandrt* <<http://www.jandrt.cz/>> [online 2017-12-12]

¹⁰⁴ Dostupné z: *NA3* <<http://na3.cz/>> [online 2017- 12-20]

¹⁰⁵ Dostupné z: *Marwin-pretoria* <<http://www.marwin-pretoria.cz/>> [online 2017-12-20]

¹⁰⁶ Dostupné z: *Farma-Morava* <<http://farma-morava.cz/>> [online 2017-12-20]

Tabulka 2 - Přehled konkurence

Název farmy	Vzdálenost		Plocha (ha)	Chov zvířat			Produkt	
	od Černé Vody (km)	Vznik		ovce	kozy	krávy	maso	mléčné výrobky
ZD Jeseník	22	1950	1912	✓	✓	✓	✓	✓
Kozí farma u Nýdrů	20	2012	13	✗	✓	✗	✗	✓
Ekologická zemědělská farma Branná	33	1993	--	✓	✗	✓	✓	✓
Bio zemědělská farma Hanušovice	47	1993	788	✗	✗	✓	✓	✗
Ecoranch NA3	0	1994	300	✗	✗	✓	✓	✗
MARWIN	44	1993	1130	✗	✗	✓	✓	✗
Farma Morava	47	1994	1527	✗	✗	✓	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Vzhledem k tomu, že všechny zmíněné farmy jsou fyzickými osobami, kromě Zemědělského družstva Jeseník a MARVIN, nejsou k dispozici výše tržeb a čistého zisku za účetní období.

Co se týká našeho největšího konkurenta, jedná se o Zemědělské družstvo v Jeseníku, které chová ovce na maso a vyrábí mléčné výrobky. Pro nás je toto družstvo největším konkurentem, z důvodu poskytování svých produktů do místních prodejen. My bychom

se však chtěli zaměřit spíše na rodinný přístup a chtěli bychom se zaměřit na přání zákazníků a upravovat podle nich sortiment.

Dále jsme zkoumali farmy v polském příhraničí:

RSP – Willamowa

Tato firma má více než 60ti letou tradici a leží v obci Paczków v okrese Nysa. Zaujímá plochou 2 380 ha. Družstvo se specializuje na chov skotu bez tržní produkce mléka. Co se týče rostlinné výroby, tak družstvo pěstuje pšenici, kukuřici a cukrovou řepu¹⁰⁷.

Zemědělská výroba a družstvo v Wierzbno

Toto družstvo vzniklo roku 1959 a jeho rozloha činí 500 ha. Nachází se nedaleko města Nysy v obci Otmuchów. Co se týče živočišné výroby, tak toto družstvo se zabývá chovem slepic a prasat. V rostlinné výrobě se zabývají převážně pěstováním pšenice, ječmene a kukuřice¹⁰⁸.

RSP HOUSLE

RSP HOUSLE se nachází nedaleko města Prudnik a zabývá se chovem drůbeže a prasat. V rostlinné výrobě se specializuje na pěstování pšenice, kukuřice a řepky. Hospodaří na více než 850 ha půdy¹⁰⁹.

Z této části analýzy vyplývá, že z polské konkurence lze brát pouze tři farmy, které se zaměřují v živočišné výrobě na chov prasat a krav. Žádná z nich nechová ovce, proto si myslím, že právě na tento trh bude vhodné se do budoucna zaměřit a zároveň bude vhodné navázat spolupráci v oblasti nákupu surovin.

3) Vyjednávací síla zákazníků

Co se týče vyjednávací síly zákazníků, tak je potřeba tuto skupinu rozdělit na dvě oblasti. První skupinu bude tvořit hlavní odběratel živých ovcí, který na trhu působí

¹⁰⁷ Dostupné z: *RSP-Wilamowa* <<http://www.rsp-wilamowa.pl/index.php/home-2>> [online 2017-12-21]

¹⁰⁸ Dostupné z: *RSP Wierzbno* <<http://rspwierzbno.com.pl/firma.php>> [online- 2017-12-20]

¹⁰⁹ Dostupné z: *RSP Skrzypiec* <http://www.rspskrzypiec.ns24.net/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=2> [online 2017-12-21]

již delší dobu. Jeho vyjednávací síla je v tom, že bude mít zajištěn velký a stabilní odběr. Nakoupené ovce bude dále prodávat mimo region a do zahraničí. Druhou menší skupinu budou tvořit zákazníci z okolních vesnic, kteří budou nakupovat nepravidelně mléčné výroby nebo zpracované maso na objednávku. Je předpokládán i prodej jatečných ovcí pro obyvatele obcí. Tato skupina odběratelů bude citlivě reagovat na naši nabídku.

4) Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k tomu, že se v oblasti Jeseníku nenachází žádný dodavatel ekologické potravy pro ovce, vybrala jsem společnost, se kterou je do budoucna plánována spolupráce. Hlavní dodavatel pro nás bude tedy Zemědělská společnost Městečko Trnávka, a. s. S touto společností jsem se předběžně dohodla na pravidelných dodávkách ekologické potravy pro ovce.

5) Hrozba vzniku substitutů

Substituty pro naši farmu představují výrobky vyrobené z kravského či kozího mléka, které jsou často vyhledávány. Hlavním důvodem je v poslední době častější alergická reakce na kravské mléko. Z toho důvodu budou našimi zákazníky ti, kteří mají zdravotní problémy v této oblasti, nebo ti, kteří žijí zdravým životním stylem a preferují ovčí mléčné výrobky. Co se týče masných výrobků, tak hlavním substitutem jev této oblasti prodej hovězího masa.

4.5.2 PESTLE analýza

Na základě PESTLE analýzy jsem specifikovala externí faktory, které mají vliv na zakládaný podnik.

1) Politické prostředí v zemědělství – Česká republika

Novým ministrem zemědělství je Jiří Milek, jehož hlavní prioritou bude vyjednávání o novém rámci evropské zemědělské politiky, dále také ochrana českého trhu před dovozem či posilování výroby. Další prioritou je, aby nová dotační pravidla EU uznávala

postavení českého zemědělství v EU. Dále se bude snažit usilovat o zvýšení proexportní politiky České republiky především u produktů s vyšší přidanou hodnotou¹¹⁰.

Politické prostředí – okres Jeseník

Politické prostředí v Jeseníku je stabilní. Od roku 2014 je hlavní politickou silou Hnutí Ano¹¹¹. Z Programového prohlášení Rady města na volební období 2014-2018 vyplývá, že město má v plánu realizaci několika investičních projektů. Jednou ze zásadních investičních priorit města je výstavba nové sportovní haly a dobudování cyklostezky.

Co se týče podnikatelských subjektů z Jeseníku, tak město se zavázalo, že tyto subjekty bude podporovat, pokud podnikatelské subjekty splní daná pravidla. Tato pravidla se týkají toho, že podnikatelský subjekt musí mít sídlo, anebo místo v městě Jeseník. S tím dále i souvisí to, že město se bude snažit podpořit vznik spolupracujících sítí v odvětví a tak vytvořit i další pracovní příležitosti. Jednalo by se především o oblast průmyslu, zemědělství a cestovního ruchu. Právě cestovní ruch je velmi významný pro tuto oblast. Důležitou roli v minulosti na Jesenícku hrála oblast zemědělství a to především pěstování lnu¹¹².

Daňové zákony

Důležitou součástí politického prostředí jsou i daňové zákony. Jedná se především o daň z příjmů fyzických osob, spotřební daň, DPH, důležitá je také daň z nemovitých věcí, která obsahuje daň ze zemědělských pozemků. S účinností od 1. 1. 2017 zveřejněnou vyhláškou č. 432/2016 Sb., ve které se mění průměrné základní ceny zemědělských pozemků. Dle novelizace vyhlášky se mění výše daně z nemovitých věcí, a to zejména pro zemědělské pozemky¹¹³.

¹¹⁰ Dostupné z: *Parlamentní listy* <<https://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Zkuseny-podnikatel-a-vasnivy-myslivec-To-je-novy-Babisuv-ministr-zemedelstvi-514437>> [online 2017-12-21]

¹¹¹ Dostupné z: *Šumperský a Jesenícký deník* <http://sumpersky.denik.cz/zpravy_region/starostou-jeseniku-se-stal-adam-kalous-mistostarosty-blistanova-a-prochazka-2014.html> [online 2017-10-13]

¹¹² Dostupné z: *Programové prohlášení – Rady města Jeseník* <https://www.jesenik.org/storage/_mesto/rada_mesta/programove_prohlaseni.pdf> [online 2017- 12-21]

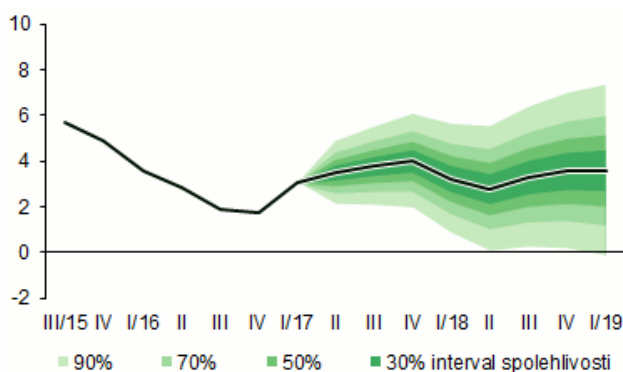
¹¹³ Dostupné z: *Farmy* <http://www.farmy.cz/clanek.php/info_20161223_Uprava-prumernych-cen-zemedelskych-pozemku-pro-rok-2017.html> [online 2017- 12-21]

2) Ekonomické faktory – Česká republika

Důležitým ukazatelem ekonomického prostředí země je hrubý domácí produkt neboli HDP. Dle ČSÚ je HDP charakterizováno jako „peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území¹¹⁴“.

Hrubý domácí produkt ve 2. čtvrtletí roku 2017 vzrostl mezičtvrtletně o 2,3 % oproti předchozímu čtvrtletí. Co se týče porovnání stejného čtvrtletí loňského roku, tak meziročně došlo ke zvýšení o 4,5 %. Z toho vyplývá, že se České republice daří ve druhém čtvrtletí roku 2017. Prognóza meziročního růstu reálného HDP je pro rok 2017 stanovena ve výši 3,6 %. Dále pro nadcházející roky je HDP stanoveno ve výši 3,2 % pro rok 2018, a pro rok 2019 je stanovena na 3,1 %¹¹⁵.

Obrázek 2 - Prognóza vývoje HDP



Zdroj: Česká národní banka, 2017

Inflace

Dalším důležitým ukazatelem ekonomických faktorů je inflace. Dle ČSÚ vyjadřuje „procentní změnu průměrné cenové hladiny za poslední rok oproti roku předcházejícímu¹¹⁶“. V červenci roku 2017 se spotřebitelské ceny zvýšily o 0,5 % oproti měsíci červnu. Bylo to zejména z toho důvodu, že došlo k navýšení cen v oblastech rekreace a kultury, potravin a nealkoholické nápoje a v oblasti alkoholické nápoje a tabák.

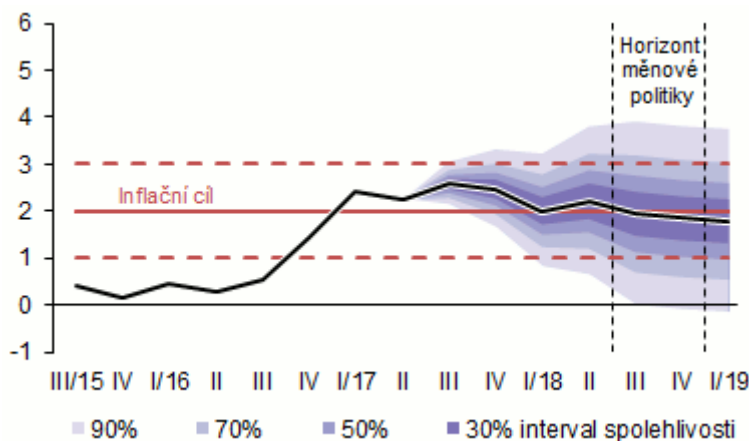
¹¹⁴ Dostupné z: Český statistický úřad <https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp->
[online 2017-12-21]

¹¹⁵ Dostupné z: Česká národní banka <https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP>
[online 2017-12-21]

¹¹⁶ Dostupné z: Český statistický úřad <https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny>
[online 2017-12-21]

V měsíci červenci se meziroční růst zvýšil na 2,5 % spotřebitelských cen oproti měsíci červnu, kde byl 2,3 %¹¹⁷.

Obrázek 3 - Prognóza vývoje inflace



Zdroj: Česká národní banka, 2017

Situace na trhu práce – Česká republika

Posledním důležitým ukazatelem ekonomického prostředí situace na trhu je nezaměstnanost a výše mzdy. V měsíci červenci došlo k mírnému růstu nezaměstnanosti na 4,1 % což je dáno především sezónními faktory. Průměrná míra nezaměstnanosti pro rok 2017 by měla činit 4,4 % nebo i méně. V roce 2016 průměr míry nezaměstnanosti činil 5,5 %. V roce 2018 je předpokládán pokles zhruba na 4,1 % či 4,2 % průměrné míry nezaměstnanosti¹¹⁸.

Průměrná hrubá měsíční mzda činila v 1. čtvrtletí roku 2017 celkem 27 889 Kč. Oproti roku 2016 došlo k navýšení o 1 414 Kč, což je o 5,3 % více. Za dané období se spotřebitelské ceny zvýšily o 2,4 % a reálná mzda se tak zvýšila o 2,8 %.

¹¹⁷ Dostupné z: *Kurzy* <<http://www.kurzy.cz/zpravy/428745-cr-inflace-v-cervenci-zrychlila-na-2-5/>> [online 2017-12-21]

¹¹⁸ Dostupné z: *Kurzy* <<http://www.kurzy.cz/zpravy/428632-cr-nezamestnanost-v-cervenci-nepatrne-vzrostla-na-4-1-nejlepsi-cervenec-od-r-1997/>> [online 2017-12-21]

Pro rok 2017 je stanovena výše minimální mzdy na 11 000 Kč neboli 66 Kč na hodinu. Předpokládaná výše minimální mzdy na rok 2018 je o 1 200 Kč více než v roce 2017, tedy 12 200 Kč neboli 73,20 Kč na hodinu¹¹⁹.

Situace na trhu práce – Olomoucký kraj

K 30. 11. činil v Olomouckém kraji podíl nezaměstnaných osob 3,9 % podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Tento údaj představoval do tohoto data historické minimum. Co se týče okresu Jeseník, tak podíl nezaměstnaných osob dosahoval ke konci měsíce listopadu 5,5 %. Dalším okresem s vysokým podílem nezaměstnanosti byl okres Přerov a to 5,0 %. I když oba dva kraje dosáhly nejvyššího podílu nezaměstnaných osob, tak zároveň došlo k výraznému snížení oproti předcházejícímu měsíci. Naopak nejnižší podíl dlouhodobě nezaměstnaných osob byl v kraji Prostějov a to 2,4 %. Co se týče srovnání podílu nezaměstnaných osob v České republice, tak Olomoucký kraj se řadí na čtvrté místo co do nejvyšší podílu nezaměstnaných osob. Naopak nejnižší podíl byl v kraji Plzeňském a to 2,3 %, v Praze a to 2,4 % a v Pardubickém a to 2,4 %¹²⁰.

Za poslední sledované období (2017) se podíl nezaměstnaných osob v obci Černá Voda vyvíjel následovně: leden–březen podíl přesáhl 10 %, nejvyšší podíl v únoru, a to 16 %. V dubnu podíl klesl na 9,4 %. Od května do října byl podíl v průměru 5,8 %.

Za poslední tři měsíce se podíl nezaměstnaných osob neustále zvyšoval. V měsíci listopadu se zvýšil na 6,8%. Na konci roku 2017 byl podíl nezaměstnaných osob 9,6 % v této obci.

Z aktuálních údajů Úřadu práce v Jeseníku vyplývá podíl nezaměstnaných osob z měsíce ledna na 11,5 %¹²¹.

¹¹⁹ Dostupné z: *Podnikatel* <<http://www.podnikatel.cz/clanky/minimalni-mzda-se-ma-opet-zvysit-melo-by-jit-o-nejvyssi-narust-v-historii/>> [online 2018-01-01]

¹²⁰ Dostupné z: *Český statistický úřad* <https://www.czso.cz/documents/11276/71485406/NEZ2017_11.pdf/14d7c5a7-3706-43ba-8fee-94c4f91be091?version=1.3> [online 2018-01-12]

¹²¹ Dostupné z: *Portál MPSV* <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem/?_piref37_240429_37_240428_240428.next_page=%2Findex.do&_piref37_240429_37_240428_240428.statse=2000000000019&_piref37_240429_37_240428_240428.statk=0&_piref37_240429_37_240428_240428.send=send&_piref37_240429_37_240428_240428.stat=2000000000111&_piref37_240429_37_240428_240428.obdobi=A&_piref37_240429_37_240428_240428.rok=2017&_piref37_240429_37_240428_240428.uzemi=177000&ok=>> [online 2018-01-12]

3) Sociální faktory

V pravidelném týdeníku *Zemědělec* vyšel v březnu 2017 článek o zájmu o výrobky z ovčího mléka. Z tohoto článku vyplývá, že Češi v posledních letech stále více mají zájem o nákup ovčích výrobků. Nejedná se pouze o Plzeňský kraj, který je typický chovem ovcí, ale zájem rostl i v ostatních krajích v celé ČR. Spotřebitelé mají zejména zájem o jogurty, sýry, tvarohy, ale také jehněčí maso. V porovnání s kozími produkty, ovčí produkty nedosahují takové úrovně prodeje, nicméně v posledních letech se prodej stále zvyšuje. Od roku 2002 opět začalo množství chovaných ovcí v ČR narůstat. Ale ani v současné době počet zdaleka nedosahuje hodnot z roku 1991. Radikální snížení stavu v 90. letech bylo zapříčiněno změnou politické situace, přechodem na soukromé hospodaření a radikální snížení dotací na chov ovcí¹²².

Dostupnost - Jesenicko

Důležitým faktorem, který můžeme zahrnout do sociálních faktorů, je dopravní dostupnost. Jeseník obklopují ze všech stran hory, proto je dopravní dostupnost v této oblasti ztížená, a to zejména v zimních měsících. Pozitivní stránkou této oblasti je, že v posledních letech došlo k postupné úpravě vozovky na nejfrekventovanější silnici směřující do Jeseníku. Vzhledem k tomu, že Jesenicko přímo hraničí s Polskem, bylo by do budoucna možné navázat kontakty a tak proniknout i na polský trh.

¹²² Dostupné z: *Zemědělec* <<http://zemedelec.cz/zajem-o-vyrobky-z-ovciho-a-koziho-mleka-stale-roste/>> [online 2018-01-12]

Tabulka 3 - Jiné výdělečné činnosti (přímo související s podnikem)

Zemědělství celkem	Zemědělské subjekty
Zemědělské subjekty celkem	26 525
Z toho:	
Sledované subjekty*	23 099
V tom:	
Bez jiných výdělečných činností	19 757
Zabývající se jinou výdělečnou činností	3 343
Jedinou	2 938
Dvěma	350
Třemi a více	55
Vybrané jiné výdělečné činnosti	
Poskytování zdravotnických, sociálních a vzdělávacích služeb	39
Cestovní ruch, ubytování a ostatní rekreační činnosti	351
Rukodělná výroba	65
Zpracování zemědělských produktů	365
Výroba energie z obnovitelných zdrojů	152
Zpracování dřeva	210
Akvakultura	41
Smluvní práce	
Zemědělské práce pro jiný podnik	1 144
Jiné než zemědělské	525
Lesnictví	665
Ostatní	260

*Subjekty fyzické osoby, ve kterých hospodář zastává zároveň funkci vedoucího podniku

Zdroj: Český statistický úřad, 2017

4) Technologické faktory

Technologické podmínky pro zabezpečení sezonního chovu ovcí

Disponujeme pozemkem, který je převážně kopcovitého charakteru, historicky byl vždy používán pouze pro výrobu sena, a proto z tohoto pohledu jsou takovéto pozemky vhodné pro pastevectví. Zároveň v méně náročných terénech lze využít strojů pro sečení a obracení sena a tedy začít v budoucnosti vyrábět seno vlastními zdroji. Toto ale je podmíněno získáním certifikace o kvalitě sena jako bioekokrmiva.

Pro ustájení bychom využili stávající budovy, které v 50. letech sloužily k ustájení domácího dobytka a tedy jejich rekonstrukce je možná s nižšími náklady než výstavba nové budovy. Jednalo by se o dva oddělené objekty pro oddělení ovcí a beranů.

Co se týče techniky pro současnou rozlohu pastvin a jeho obhospodaření, bude nutné použít minimálně jeden traktor s příslušenstvím, který nemusí být zcela nový.

5) Legislativní faktory

„Zákon ze dne 29. června 2000, o ekologickém zemědělství a o změně zákona č. 368/1992 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů.

§1

„Zákon řeší pouze ty oblasti, které nejsou upraveny evropskými právními předpisy pro ekologické zemědělství a EU je ponechává na národní úpravě jednotlivých členských zemí. Zákon ani evropské právní předpisy neřeší otázku státní podpory ekologického zemědělství, nebo poskytování dotací pro ekologické zemědělství. Tato problematika je řešena příslušným nařízením vlády.“

§3

„Ekofarma je samostatná, uzavřená hospodářská jednotka. Zemědělský podnikatel nemusí provozovat ekologické zemědělství na všech pozemcích, které vlastní nebo užívá. Musí však pro ekofarmu vyčlenit a jednoznačně určit základní výrobní prostředky; od konvenčních pozemků a budov tak musí být jednoznačně odděleny pozemky, hospodářské budovy, zemědělská mechanizace, hospodářská zvířata, které slouží k ekologickému zemědělství. Průkazné musí být také účetnictví, musí být odlišitelné od konvenčního. Cílem jednoznačného vymezení ekofarmy je průkazné oddělení

ekologického hospodaření od konvenční zemědělské činnosti. Dále je cílem jasná identifikace činnosti ekologického zemědělce v krajině při produkci bioproduktů, a to především z hlediska kontroly dodržování podmínek zákona a nařízení o ekologické produkci a z hlediska důvěry spotřebitelů v ekologické zemědělství.“

§6

„Každý nový zájemce, který hodlá podnikat v ekologickém zemědělství, musí podat na MZe žádost o registraci osoby podnikající v ekologickém zemědělství.

V praxi je proto nezbytné postupovat tak, že žadatel nejdříve uzavře smlouvu s příslušnou kontrolní organizací, přihlásí se u ní ke kontrole a certifikaci, poté kontrolní organizace provede u žadatele vstupní kontrolu a na základě výsledku vstupní kontroly vystaví příslušné potvrzení (§ 6 odst. 5), které zašle na MZe. Zemědělci musí též k žádosti přiložit osvědčení o zápisu do evidence zemědělského podnikatele (týká se i právnických osob)¹²³“.

6) Ekologické faktory

Obecně se dá říci, že Olomoucký kraj co do zemědělského využití půdy je značně nestejnorodý. Podstatné rozdíly jsou mezi hornatou částí na severozápadě a rovinnou částí na jihovýchodě. Hornatá část kraje není vhodná pro rozvoj zemědělství, v této oblasti převažují spíše lesní plochy. Oproti tomu jihovýchod kraje je znám svým rozvojem intenzivního zemědělství. Právě v této oblasti je skoro 80 % orné půdy. Co do celkové výměry kraje, tak lesní pozemky zaujímají 34,4 %, zemědělská půda představuje 54 % rozlohy kraje z toho orná půda představuje 76,5 %¹²⁴.

¹²³ Dostupné z: *Eagri* <<http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/publikace-a-dokumenty/ekologicke-zemedelstvi/pravni-predpisy-pro-ekologicke.html>> [online 2018-01-12]

¹²⁴ Dostupné z: *Koncepce ochrany přírody a krajiny pro území Olomouckého kraje* <<file:///C:/Users/Lucie/Desktop/4-1-1-zemedelske-ekosystemy.pdf>> [online 2018-01-12]

Tabulka 4 - Souhrnné údaje o využití půdy pro Olomoucký kraj pro rok 2000 (v ha)

Oblast	Trvalé kultura	Louky	Pastviny	TTP	Orná půda	ZPF	Rozloha
Hranice	1 198	2 836	1 195	4 032	16 815	22 044	34 264
Jeseník	1 031	2 302	5 298	7 600	14 695	2 337	68 632
Konice	453	1 184	736	1 920	8 138	10 510	17 598
Lipník n. B.	1 079	631	190	821	5 987	7 887	13 605
Litovel	1 141	604	515	1 119	11 793	14 052	23 924
Mohelnice	647	1 066	492	1 557	7 972	10 176	18 252
Olomouc	2 591	1 507	1 818	3 325	36 000	41 915	83 669
Prostějov	1 989	894	656	1 550	36 735	40 274	54 165
Přerov	2 103	902	240	1 142	25 874	29 118	38 886
Šternberk	305	1 600	1 526	3 126	6 436	9 867	17 637
Šumperk	1 864	2 607	14 891	17 498	13 463	32 825	87 753
Uničov	688	855	356	1 211	13 923	15 822	21 157
Zábřeh	554	1 810	2 647	4 457	8 696	13 708	26 082
Celý kraj	15 643	18 798	30 560	49 358	206 527	271 525	505 624

Zdroj: Koncepce ochrany přírody a krajiny pro území Olomouckého kraje, 2018

4.6 Strategie marketingu a prodeje

Založená farma bude propagována v následujících oblastech:

- Cílené oslovení místních obyvatel
- Internetová reklama – webové stránky, Facebook
- Regionální reklama v tisku – letáky, inzertní noviny

4.6.1 Analýza vnitřního prostředí pomocí BCG analýzy

Tabulka 5 - BCG analýza

Hvězdy	Otazníky
Prodej živých ovcí	Vlna
Dojné krávy	Bídni psi
Výroba a zpracování ovčího mléka a ovčích mléčných výrobků	Externí služby řezníka

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Do prvního kvadrantu s názvem Hvězdy patří hlavní produkt, na který se bude farma specializovat - prodej živých ovcí, které budou dále prodávány externím odběratelům. Tato činnost bude pro farmu nejdůležitější, protože bude zajišťovat asi 50 % příjmů.

Do kvadrantu Otazníky bude zahrnuta vlna, a to z toho důvodu, že musíme alespoň 2x ročně zajistit ostříhání ovcí a zpracování vlny.

V této části je podstatné zvážit, zda jsem schopna najít vhodného externího dodavatele, nejlépe v okolí Jesenicka, který mi poskytne službu a zároveň se postará o zpracování vlny. Druhou možností je, že si budu provádět činnost vlastními silami. Proto je potřeba zvážit, která varianta bude pro mne finančně výhodnější.

V kvadrantu Dojné krávy, které představují výrobu, zpracování ovčího mléka a ovčích mléčných výrobků. Tato služba je pro farmu vedlejší činností. Pro začátek podnikání bude vyráběn pouze základní sortiment mléčných výrobků, který bude představován ovčím mlékem, sýry a tvarohy. V budoucnu bych chtěla sortiment rozšířit o další mléčné výrobky, u kterých bude možnost výběru i z různých chutí. Prodej těchto výrobků bude zajištěn na různých farmářských trzích v okolí Jesenicka. Dále je uvažován prodej přímo ze dvora. V úmyslu je i do budoucna zajistit i prodej v různých regionálních prodejnách. Vzhledem k tomu, že Jeseník je známý Priessnitzovými a Schrottovými léčebnými lázněmi, chtěla bych své výrobky dodávat a prodávat i v těchto zařízeních.

Čtvrtým kvadrantem jsou Bídni psi, kteří pro nás představují zajištění externí služby řezníka. Kvůli tomu, že nejsme vybaveni žádnými technologiemi pro zpracování ovčího masa, využijeme spolupráci s místním externím řezníkem. Ta bude spočívat v dovážce živých ovcí přímo k řezníkovi, poté bude zase zajištěna odvážka masa zpátky na farmu. Zde bude maso uloženo do chladících místností, a to pouze na pár hodin. Poté si zákazník daný výrobek vyzvedne.

4.7 Výrobní plán

4.7.1 Technické a technologické řešení chovu a výroby

Pro tento podnikatelský plán využiji již zmíněné pozemky a nemovitosti, které se skládají z pozemku pro pastvu, zahrady, dále dvou starých stodol a menšího příručního skladu. Proto jsem se rozhodla tyto stodoly použít jako základ pro následnou modernizaci a rekonstrukci stáje pro ovce. Veškeré stavební úpravy budou provedeny svépomocí. Vzhledem k tomu, že větší část finančních prostředků je vyhrazena na samotný chod a chov ovcí, rozhodla jsem se, že nevyžiji služby stavební firmy na danou rekonstrukci.

Jedna stodola bude sloužit pro chov ovcí. U této stodoly se nachází i menší prostor pro potřebné skladování krmiva. Do budoucna jsem předběžně domluvena se Zemědělskou společností Městečko Trnávka, a. s., od které budu pravidelně nakupovat balíky sena, senáže a slámy. Ty budou celoročně skladovány venku pod plachtou. Z toho důvodu nebudou potřeba velké skladovací prostory.

Dále bude pravidelně odebírán ječmen, oves a řepa, které slouží jako doplněk stravy pro ovce. Tato krmiva budou uchována přes rok v již zmíněném malém příručním skladě. Jako doplněk ke stravě je také důležité zajistit pravidelný přísun minerálních látek a krmné soli. Jelikož se pastviny nachází okolo stájí, ovce nemusí mít na pastvině zajištěnu napáječku. Proto se ovce budou muset chodit napít do stáje. Na pastvě se nachází také potůček, bude tak zaručen pravidelný pitný režim. Na jednu ovci vychází v průměru 5-8 l vody denně.

Hlavním podkladem pro výstavbu stáje byla do roku 2002 vyhláška č. 191/2002 Sb., Vyhláška Ministerstva zemědělství o technických požadavcích na stavby pro zemědělství. Ta však byla zrušena předpisem č. 268/2009 Sb. Vyhláška č. 208/2004 Sb., o minimálních standardech pro ochranu hospodářských zvířat je v účinnosti od 1. května 2004.

Z této vyhlášky vyplývají základní požadavky pro ustájení ovcí. Minimální rozměr vnitřní plochy stáje pro jednu ovci je 1,5 m² a venkovní plocha výběhu musí být alespoň 2,5 m². U jehňat je počítána vnitřní plocha stáje na 0,35 m²/ks a minimální plocha výběhu musí být 0,5 m²/ks. Co se týče berana, tak minimální plocha stáje je 4 m² a venkovní plocha výběhu je doporučena 6–10 m² na jednoho berana¹²⁵.

Ve vyhlášce jsou také uvedeny základní rozměry technologických prvků určených pro chov ovcí. Pro jesle je maximální výška a šířka stanovena na 700 a 900 mm, na jedno zvíře je počítána minimální délka žlabu 350 mm a hloubka žlabu se pohybují kolem 250 mm. Maximální množství na jednu napáječku je 30 ovcí, anebo 10 beranů. Co se týče hrazení kotce, tak jeho výška by měla být maximálně pro ovce 1 000 mm a pro berany 1 500 mm. Naopak výška hrazení výběhu by měla být minimálně 900 mm se třemi liniemi. Pro hlubokou podestýlku je také stanoven rozměr a to 500 mm¹²⁶.

„Velikost stáje by měla být taková, aby na jednu bahnici s jehňaty v průměru připadlo 4,5 m³ vzdušného prostoru, když pro ostatní kategorie je doporučována minimální potřeba vzdušného prostoru na úrovni 3 m³, přičemž světlá výška stáje od horní vrstvy podestýlky, respektive od roštu do stropu ovčína musí činit minimálně 3,5 m¹²⁷“.

Z vyhlášky č. 268/2009 Sb. O technických požadavcích na stavby vyplývá, že technické řešení stavby pro jednotlivá hospodářská zvířata musí umožnit, aby teplota, rychlost proudění a vlhkost vzduchu, prašnost, hlučnost či osvětlení byly vždy v mezích tak, aby to nebylo pro zvířata škodlivé. Důležité je také výběr a použití materiálů a povrchových úprav staveb. Zejména u krmných žlabů a dalších vybavení se musí dbát, aby byly nezávadné. Co se týče povrchu stěn a podlah, tak u nich je důležité, aby byly snadno omyvatelné a dezinfikovatelné¹²⁸.

¹²⁵ Dostupné z: *Bioinstitut* <<http://bioinstitut.cz/documents/STANEK.pdf>> [online 2018-01-21]

¹²⁶ Dostupné z: *Eagri* <http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-MZe_uplna-zneni_Vyhlaska-2004-208-ochranazvirat.html> [online 2018-01-21]

¹²⁷ Dostupné z: *Chov zvířat* <<http://www.chovzvirat.cz/clanek/674-ustajeni-a-chovna-zarizeni-v-chovu-ovci/>> [online 2018-01-21]

¹²⁸ Dostupné z: *Zákony pro lidi* <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-268>> [online 2018-01-21]

Výpočet kotců

Vzhledem k počtu ovcí jsem se rozhodla pro 5 samostatných kotců. Z toho 3 kotce budou sloužit pro ovce s jehňaty. Počítá se, že v 1 kotci budou 10 ovcí a každá v průměru bude mít 2 jehňata. Jeden další kotec bude sloužit jako karanténní kotec pro případ nemoci ovcí. Poslední kotec bude samostatný pro dva berany.

Tabulka 6 - Výpočet kotců

Kotce	Plocha
1 kotec (10 ovcí)	$10 \times (1,5 \text{ m}^2 + 0,35 \text{ m}^2 + 0,35 \text{ m}^2) = 22 \text{ m}^2$ (3 kotce)
1 karanténní kotec	22 m²
1 kotec (2 berani)	$3 \times 2 = 6 \text{ m}^2$
Celkem plocha	94 m²

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výpočtů vyplývá, že necelých 100 m² bude sloužit pouze pro ovce s jehňaty. Dále také musíme počítat s budoucím nárůstem jehňat, předpokládám, že bude potřeba asi 30 m². Vzhledem k tomu, že celková výměra stodoly je 160 m², nemusíme se obávat toho, že bychom museli přistavět další prostory ke stodole.

Pro stanovení počtu hektarů či počtu ovcí slouží dva výpočty. První z výpočtů je takový, že je stanovena rozloha a na základě výpočtu zjistíme požadované množství ovcí. Druhý způsob je založen na základě počtu ovcí a z toho zjistíme požadované množství hektarů pastviny.

Pro tento podnikatelský plán bylo rozhodnuto, že základní stádo bude tvořeno 30 ovcemi a dvěma plemennými berany. Ti však musí být zapsáni v plemenné knize, jelikož lze na ně získat dotaci. Abych vypočítala potřebné hektary pastviny, využila jsem následující výpočet:¹²⁹

¹²⁹ Srov. VÝZKUMNÝ ÚSTAV ROSTLINNÉ VÝROBY, 2006. *Pastva jako prostředek údržby trvalých travních porostů v chráněných územích*. s. 100-101.

Tabulka 7 - Výpočet hektarů pastvin

Položky	Množství
Odhadovaný průměrný výnos sušiny pastviny z 1 ha (PV)	4000 kg
Odhadnutá délka pastevní sezóny (DP)	184 dní (květen–říjen)
Průměrná živá hmotnost paseného zvířete (ŽH)	60 kg (váha ovce 50, beran 70–průměr = 60)
Průměrná denní potřeba píce u zvířat	4 % (0,04) jejich živé hmotnosti
Množství zvířat (MP)	32 ks
Celková plocha travních porostů na celou pastevní sezónu	PP

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

$$(MP) \times (ŽH) \times (0,04) \times (DP) / (PV) = PP^{130}$$

$$32 \times 60 \times 0,04 \times 184 / 4000 = \mathbf{3,5 \text{ ha}}$$

Z výpočtu vyplývá, že na základní stádo je potřeba necelé 4 ha pastviny. Z mého pohledu je to méně než jsem předpokládala. K dispozici mám 10 ha pastvin. Ty však nebudou využívány v celém rozsahu. V plánu je využít vždy 1/3 rozlohy pozemku a tu vyhradit pro pastvu, z toho důvodu, aby nedošlo ke zbytečnému čerpání ostatní plochy travních porostů. Důležité je také počítat s narozenými jehňaty.

Přes léto 2018 je potřeba připravit stáje a nasušit seno. V říjnu nakoupím základní stádo a nechám je zapustit. Ve stáji se budou bahnit do března–dubna. U stáje bude o velikosti 10×30m navykovací oplůtek z bývalé zahrady, který bude sloužit pro přemístění na pastvinu.

¹³⁰ VÝZKUMNÝ ÚSTAV ROSTLINNÉ VÝROBY, 2006. *Pastva jako prostředek údržby trvalých travních porostů v chráněných územích*. s. 100-101.

Tabulka 8 - Vybavení stáje

Vybavení	Cena za ks	Množství	Cena celkem
Vyhřívaná misková napáječka výška u ovcí – 500 mm	2 904	6	17 424 Kč
Kbelík k napájení jehňat 8 l, komplet s 5 dudlíky	315	3	945 Kč
Jesle na seno – jednostranné	1 198	5	5 990 Kč
Panel pro ovce, žárově pozinkované	1 331	6	7 986 Kč
Stavební úpravy (kanalizace, elektrické rozvody, vodovodní rozvody, omítky)			50 000 Kč
Celkem			82 345 Kč

Zdroj: Kamír, 2018

Tabulka 9 - Vybavení výběhu

Vybavení	Cena za ks	Množství	Cena celkem
Souprava naháněcí a manipulační BASIC pro ovce - žárově pozinkované	19 602 Kč	1	19 602 Kč
Krmelec na seno pro ovce a kozy kruhový rovné příčky 22 míst průměr 140 cm	5 072 Kč	1	5 072 Kč
Zdroj pro elektrický ohradník AKO Power Profí Ni 7000, síťový, 7 J	6 171 Kč	1	6 171 Kč
Lanko 1000m	850Kč	2	1 900 Kč
130 sloupků (40Kč), (včetně izolátorů)	5 500 Kč		5 500 Kč
Celkem			38 245 Kč

Zdroj: Kamír, 2018

4.7.2 Krmný plán

Jednotlivá plemena ovcí se liší podle náročnosti na výživu. Mezi plemena ovcí, která jsou náročná na výživu, patří například plemeno Charollais, Leicester či Texel. Naopak Valašská ovce či Šumavská ovce patří co do výživy mezi nenáročná plemena. Všeobecně

se dá říct, že ovce patří mezi nejméně náročná zvířata. Proto je důležité, abychom jim byli schopni poskytnout dostatek travního porostu anebo seno převážně v zimních obdobích¹³¹.

Tabulka 10 - Krmný plán

Krmivo	Den	Měsíc	Rok
Pastva	192 kg	5 760 kg	46 080 kg
Seno + senáž	192 kg	5 760 kg	30 000 kg
Okopaniny	32 kg	960 kg	11 520 kg
Jadrné krmivo, mléčná směs	19 kg	576 kg	4 032 kg

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pastva pro celé stádo bude určena po období březen–říjen. Na jednu ovci v průměru připadá 6 kg pastvy. Kromě pastvy v tomto období ovce se krmí senem nebo senáží, to je však pouze doplňkem. Senem a senáží se ovce krmí zejména v zimních měsících v období říjen–březen. Přibližně je počítáno se 2 kg sena na jednu ovci a 4 kg senáže. Okopaninami (brambory, řepa) se stádo krmí po celý rok, ale převážně v zimních měsících. Přibližně je počítáno na ovci 1–2 kg na den. Jako doplňkem stravy se používá jadrné krmivo a mléčná směs. Jadrná směs je podávána pouze měsíc před a měsíc po porodu. Zatímco mléčná směs je podávána po dobu mléčné výživy. Sláma určená k podestýlce slouží přibližně na 2 měsíce. Z toho důvodu, že balík slámy obsahuje 300 kg. Proto budeme potřebovat asi 6–7 balíků slámy na rok. Množství krmiva potřebné pro stádo bylo konzultováno se Zemědělskou společností Městečko Trnávka, a. s.

¹³¹ Dostupné z: *Zootechnika* <<http://www.zootechnika.cz/clanky/chov-ovci/chov-ovci-obecne/zaklady-vyzivy-ovci.html>> [online 2018-01-21]

Tabulka 11 - Krmivo

Krmivo	Rok	Cena celkem/rok
Sláma	(600 kg x 180 Kč)	1 080 Kč
Seno + senáž	(9 600 kg x 200 Kč) + (190 00 kg x 45 Kč)	27 840 Kč
Okopaniny	(115 520 kg x 100 Kč)	11 520 Kč
Jadrné krmivo, mléčná směs	(4 032kg x 520 Kč)	20 966 Kč
Celkem		61 406 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

4.7.3 Mlékárna

Ve druhé menší stodole se bude nacházet mlékárna spolu s dojírnou, mléčnicí, sýrárnou a menším prostorem určený k prodeji výrobků ze dvora. Součástí dojírny bude mobilní dojící zařízení, které je vhodné především pro drobné chovatele ovcí. Součástí zařízení je i sběrná nádoba s maximálním obsahem 10 litrů, která umožňuje nadojit jednorázově až 8 litrů. Podle mého názoru je toto zařízení dostačující, protože plánuje se mléčné výrobě věnovat jen okrajově. Nicméně v budoucnu se ukáže, zda bude tato vedlejší činnost prosperující. Na základě toho bych se musela zamyslet nad modernějším a výkonnějším vybavením. Součástí bude i prostor pro šatnu, díky tomu se bude minimalizovat přenos nečistot do výroby.

Tabulka 12 - Vybavení mlékárny

Vybavení	Množství	Cena
Dojení pro ovce a kozy jednokonvové 10l	1	19 917 Kč
Chladicí tank na mléko MPV 50 l	1	45 000 Kč
Dojící konev nerezová objem 20 l	2	2 380 Kč
Celkem		67 297 Kč

Zdroj: Kamír, 2018

Tabulka 13 - Vybavení sýrárny

Vybavení	Množství	Cena
Pasterizátor analogový 50 l s míchadlem a dig. teploměrem	1	34 900 Kč
Chladicí zařízení na sýry	1	30 000 Kč
Dřez	1	500 Kč
Odkápavací vana	1	2 500 Kč
Sýrařský stůl 100×80×85 s policí a pojezdem	1	1 5000 Kč
Police	2	4 000 Kč
Sýrařská harfa ruční, nerezová, strunová	1	1 695 Kč
Nádoby na sýr	5	3 500 Kč
Formy na sýr	50	800 Kč
Ostatní–teploměr, váha	1	1 000 Kč
Celkem		74 395 Kč

Zdroj: Kamír, 2018

Tabulka 14 - Balení

Vybavení	Množství	Cena
Vakuová balička	1	11500Kč
Lahve plastové	900	3 600 Kč
Obalový materiál–sáčky	4 000	4 000 Kč
Etikety	4 000	2 000 Kč
Sýrařská kultura, Sýřidlo	100	5 400 Kč
Ostatní oděvy, hygienické prostředky		2 000 Kč
Celkem		28 500 Kč

Zdroj: Kamír, 2018

V roce 2019 předpokládáme 30 jehňat, které budou prodávány při váze asi 25 kg, kde kilogram živé váhy se pohybuje okolo 60 Kč. V tomto roce předpokládáme 1 500 l nadojeného mléka, kde 300 l mléka se bude prodávat za 45 Kč za litr. Na kilogram sýra bude potřeba asi 5 l mléka. Totéž platí i u výroby tvarohu. Proto v roce 2019 budeme vyrábět 120 kg sýra za 300 Kč za kilogram sýra a 325 Kč za kilogram tvarohu. Tyto ceny jsou odvozené od aktuálních nabídek na trhu.

Výrobky z ovčího mléka

Hlavním produktem z ovčího mléka je výroba různých druhů ovčích sýrů. Tyto ovčí sýry se rozlišují podle způsobu jejich výroby. Na trhu je možné se setkat jak s čerstvými nezrajícími sýry, tak i s měkkými sýry, které jsou konzervovány v solném nálevu. Jedná se, např. o brynz, hrudkový sýr či feta sýr. Dále je možné se setkat i s pařenými sýry, tvrdými či polotvrdým lisovanými sýry. Mezi další produkty, které lze vyrobit z ovčího mléka, patří ovčí máslo a jogurt, kefir či žinčica¹³².

Zakládající farma se bude zaměřovat v malém množství na výrobu mléka, hrudkového sýru a tvarohu. Do budoucna plánuje rozšířit výrobu o další druhy ovčích sýrů, ovčího kefiru, jogurtu a másla.

Výroba ovčího hrudkového sýra

Výroba ovčího hrudkového sýra zahrnuje několik potřebných kroků. Jedná se o přípravu mléka na vlastní technologické zpracování, vlastní sýření mléka, zpracování vzniklého koagulátu (sýřeniny) a formování sýřeniny (hrudek).

1. Příprava mléka na vlastní technologické zpracování

Co se týče specifikace ovčího mléka, tak obsah složek v ovčím mléce je závislé nejen na druhu krmiva, ale také na ročním období. Tím pádem změna složek v mléce ovlivňuje kvalitu a sýřitelnost výrobku. Velmi důležité je v ovčím mléce obsah tuku, pH, bílkovin a Ca²⁺ iontů, který má vliv na sýřitelnost. Právě ke konci laktace se obsah zmíněných složek zvyšuje nejvíce. To vede k tomu, že se v mléku zvyšuje celková sušina, kterou lze dodat až 5 % vody.

¹³² Srov. GAJDŮŠEK, Stanislav, 2003. Mlékařství II. s. 58.

Velmi důležité je, aby na farmách bylo mléko po nadojení ošetřeno správným způsobem. Proto u salašnického způsobu je důležitá základní filtrace a následné uskladnění mléka v teplotně vhodných a hygienických podmínkách. Primárním ošetřením dosáhneme omezení množení potenciálních patogenních mikroorganismů a zabráními tak k chemickému, fyzikálnímu či mikrobiologickému znehodnocení ovčího mléka. Je velmi důležité, aby se dbalo na hygienickou jakost syrového ovčího mléka, které je stanovené pro výrobu konzumního mléka. U tohoto mléka je důležité, aby neobsahovalo více než 1,5 milionů celkového počtu mikroorganismů na jeden ml mléka. Naopak u mléka určeného ke zpracování ovčích výrobků bez tepelného ošetření by měl celkový počet mikroorganismů menší než je 0,5 milionů v jednom ml mléka.

2. Příprava mléka na sýření mléka

Zde je důležité, aby mléko bylo tepelně ošetřené v mlékárnách. Právě volba správného způsobu ošetření je předpokladem pro kvalitní výrobek. Hlavním cílem je tedy omezení rozmnožování mikroorganismů. Ty mohou způsobovat např. salmonelu. Před sýřením musíme mléko zaočkovat zákysem čistých mlékařských kultur. Právě proto je využívána základní smetanová kultura, kde se dávka zákysu musí pohybovat kolem 1 %. Pro sýření je velmi důležitá také optimální teplota, ta by se měla pohybovat kolem 30 až 32 °C. Zmíněná teplota hraje velmi důležitou roli, protože kdyby došlo u sýřeného mléka ke snížení teploty, tak by mohlo dojít k prodloužení doby až o 50 % a následnému zhoršení sýřitelnosti. Teplota mléka je také důležitá pro obsah vápenatých iontů, proto je nutné v závěru laktace tento obsah iontů upravit přidáním 10–22 g chloridu vápenatého na 100 l mléka. Právě vyšší dávka chloridu pak způsobí zhořknutí sýra, který už je pak nepoživatelný.

3. Sýření mléka

Důležité pro tento technologický proces je přezkoušení síly syřidla. Hlavním důvodem této zkoušky je ověření, že je použito právě přesné dávkování a nehrozí tedy znehodnocení produktu. Nyní se používá chymosinové a nebo pepsinové syřidlo. Také se používají enzymatické preparáty z mikroorganismů, ve kterém je vnesen daný gen. Na základě daného množství syřidla, což je dávka na základě jeho síly se rozlévá za stálého míchání do mléka. Poté se nechá mléko v klidu vysrážet.

4. Zpracování vzniklého koagulátu (sýřeniny)

Velmi důležité je, aby bylo dbáno na technologickou kázeň, to znamená, abychom dosáhli maximální výtěžnosti mléka a tím tak došlo ke snížení ztráty bílkoviny tuku. Z toho důvodu je podstatné, abychom dodržovali doby mezi jednotlivými technologickými postupy. V této fázi by se teplota měla pohybovat mezi 29–30°C. Abychom mohli pracovat s koagulátem, tak musí být k dispozici v dobrém hygienickém stavu jednotlivé sýrařské nástroje. Důležitý je také hygienicky nezávadný oděv a používání určených hygienických pomůcek pracovníků.

5. Formování sýřeniny

V této fázi výroby, kdy je dokončen proces požadovaného odpočinku, je horní polovina vytvořena syrovátkou a na dně leží odpočínuté zrno. Proto syrovátku odčerpáme a zbylé zrno nabíráme do sýrařských plen. Tyto sýrařské pleny jsou vyrobeny z materiálu, který dovolí, aby došlo k odkapání syrovátka a současně, tak zabrání aby nedošlo k propustnosti sýřeniny. Aby nedošlo k tvorbě slizovitého hleny a následnému zkysnutí vyrobené hrudky, je důležité, abychom zajistili dostatečné odkapání syrovátky. Vzniklá hrudka váží 3 až 8 kg a musí se aspoň jednou během 24 hodin předělat do čisté a suché sýrařské pleny. Nesmíme také zapomenout na pravidelné obracení, které by mělo být minimálně 4x až 5x za 24 hodin. Během tří dnů musí být hrudky uloženy do místnosti s teplotou 13 až 15 °C aby mohlo dojít k fyzikálně-chemickým změnám. Protože se i během zrání uvolňuje zbytková syrovátka, je doporučováno, aby sýr byl uložen na zešíkmené polici. Tyto hrudky se také musí během zrání potírat hadříkem, který si namáčíme v solném roztoku. Hlavními důvody potírání sýrů je především jeho konzervace, a tak zabránění různým plísním a nežádoucích mikroorganismům, a v neposlední řadě zabraňuje popraskání¹³³. Zralý hrudkový sýr zahrnuje v průměru hodnoty „48,8–52 % sušiny, 25–27 % tuku, 52–54 % tuku v sušině, 20–22 % bílkovin. Kyselost dle SH je 85. pH dosahuje 4,8–5¹³⁴“.

¹³³ Dostupné z: *Zootechnika* <<http://www.zootechnika.cz/clanky/chov-ovci/dojeni-ovci/ovci-mleko-a-mlecne-vyrobky.html>> [online 2018-01-21]

¹³⁴ Dostupné z: *Zootechnika* <<http://www.zootechnika.cz/clanky/chov-ovci/dojeni-ovci/ovci-mleko-a-mlecne-vyrobky.html>> [online 2018-01-21]

4.7.4 Zakladatelský rozpočet

Tabulka 15 - Zakladatelský rozpočet

Položky	Cena
Poplatky spojené se založením živnosti (laboratorní rozbor)	3 000 Kč
Stavební úpravy (stáj)	50 000 Kč
Vybavení stáje	32 345 Kč
Výběh	38 245 Kč
Stavební úpravy (mlékárna)	50 000 Kč
Vybavení mlékárny	189 650 Kč
Základní stádo (2+30)	149 000 Kč
Celkem	524 340 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Se založením živnosti je spojen poplatek z výpisu živnostenského rejstříku. Tento poplatek činí 1000 Kč. Jedná se o živnost volnou. Dalším důležitým krokem, který je spojen se založením podnikatelské činnosti, je provedení laboratorního rozboru ovčího mléka, kde se kontroluje přítomnost různých mikroorganismů. Tento poplatek je odhadnut asi na 2 000 Kč. Dále je zapotřebí zrekonstruovat dosavadní stodolu a připravit ji k chovu ovcí. Tato rekonstrukce bude zahrnovat především vybudování kanalizace, elektrických a vodovodních rozvodů a omítky. Předpokládaná cena stavebních úprav je stanovena ve výši 50 000 Kč. Co se týče vybavení stáje, tak zde je odhadnuta cena ve výši 32 345 Kč. Výběh je stanoven na částku 38 245 Kč. Stavební úpravy a vybavení mlékárny, sýrárny a zajištění balení bude dosahovat částky 239 650 Kč. Základní stádo budou tvořit 2 berani z plemenné knihy a 30 jehniček. Cena jednoho berana z plemenné knihy se pohybuje okolo 7 000 Kč a jehnička od 6 měsíců se pohybuje okolo 4 500 Kč. Celková částka základního stáda je ve výši 149 000 Kč. Veškeré navržené ceny byly stanoveny na základě konzultace se Zemědělskou společností Městečko Trnávka, a. s.

Co se týče zřizovacích výdajů vynaložených na založení podnikání, tak tato částka nebude odepisována, ale bude přímo zahrnuta do výdajů v prvním roce podnikání.

V následující části finančního plánu jsou zobrazeny tři varianty rozpočtu. Jedná se o realistickou, optimistickou a pesimistickou variantu.

Tabulka 16 - Rozpočet realistická varianta - Výdaje

Výdaje	2018	2019	2020	2021
Zřizovací výdaje	524 340 Kč	--	--	--
Krmivo	20 468 Kč	61 406 Kč	61 406 Kč	61 406 Kč
Zálohy na zdravotní a sociální pojištění	25 278 Kč	50 556 Kč	50 556 Kč	50 556 Kč
Veterinární služba	15 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč
Energie	21 000 Kč	63 000 Kč	63 000 Kč	63 000 Kč
Voda	2 667 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč
Pojištění	5 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
Daň z nemovitých věcí	--	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
Spotřeba podnikatele	100 000 Kč	240 000 Kč	240 000 Kč	240 000 Kč
Obalový materiál	--	28 500 Kč	28 500 Kč	28 500 Kč
Propagace	7 200 Kč	--	--	--
Celkem	720 953 Kč	492 462 Kč	492 462 Kč	492 462 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Je předpokládáno, že v prvních letech podnikání budou zálohy na sociální a zdravotní pojištění v minimálních výších.

Jak již bylo zmíněno, základní stádo tvoří 2 plemenní berani a 30 jehniček, proto je důležité zajistit pravidelný veterinární dohled. Bude se jednat o každoroční odčervení stáda. To probíhá většinou 2x ročně, na jaře a na podzim. Částka pro celé stádo za odčervení je odhadována dle konzultace s veterinářem na 6 400 Kč, přičemž jedna vakcína vyjde na 100 Kč. Důležité je také provádět 1x ročně rozbor krve, dále provádět

rozbor vzorku mléka. Celková částka činí přibližně 10 000 Kč. Dalším důležitým výdajem jsou výdaje vynaložené na asistenci u porodů či onemocnění 15 000 Kč.

Co se týče výdajů na elektrickou energii, tak při plném fungování farmy odhaduji spotřebu na 30 kWh denně. Převážná část denní spotřeby energie bude využita na chod mlékárenských technologií (chlazení a pasterizování mléka) dále na dojení a osvětlení provozních prostor. Projekt ovčí farma–harmonogram upřesňuje, že na uvedené hodnoty spotřeby energie nastanou asi až po 9 měsících provozu. Do té doby odhaduji, že bude odběr elektrické energie na úrovni cca 1/10 předpokládané spotřeby.

V příloze č. 12 je uveden časový harmonogram činností.

Z aktuálních ceníků ČEZ, a.s. vychází přibližně cena energie na 5,75 Kč/kWh. Na celý rok plného běhu farmy je předpokládán náklad na elektrickou energii cca 63 000 Kč.

Spotřeba vody bude používána pouze pro výrobu mléčných výrobků. Předpokládaná cena vody je 500 m³, aktuální cena vodného je 16 Kč, tedy celkový náklad předpokládám ve výši 8 000 Kč

Obalový materiál určený pro výrobu zahrnuje především sáčky či láhve, hygienické prostředky, oděvy a ostatní prostředky určené k výrobě. V prvním roce podnikání se nepředpokládá výroba mléčných výrobků, ta bude zajištěna až v následujících letech. Cena těchto materiálů je odhadnuta na 28 500 Kč/rok dle výše prodeje.

Nezbytnou součástí je i pojištění pro chovatele hospodářských zvířat kam patří i chod ovcí. Pojištění se vztahuje na případy, kdy dojde k nákaze či otravě zvířat, živelné pohromy. Na tento druh pojištění je vztažena 50 % státní dotace. Odhadovaná cena pojistného na rok bude ve výši 15 000 Kč¹³⁵.

V rámci propagace budou vytvořeny vlastní webové stránky, kde cena správy domény činí cca 1000 Kč ročně. Dále budou využity letáky, kde koupě 5 000 ks letáků stojí 3 900 Kč. V prvních dvou měsících zahájení podnikání budou instalovány reklamy na panely v řádu 7 200 Kč.

¹³⁵ Dostupné z: *Generali* <<https://www.generali.cz/pojisteni/pojisteni-individualnich-rizik/zemedelske-pojisteni>> [online 2018-01-22]

V následujících letech je uvažováno o zaměstnání jednoho rodinného příslušníka na dohodu o provedení práce. Výše jeho mzdy bude 10 000 Kč, zbývající část bude vyplacena majiteli farmy.

Tabulka 17 - Rozpočet realistická varianta - Příjmy

Příjmy	2018	2019	2020	2021
Počáteční stav	500 000 Kč	--	--	--
Prodej jehňat	--	15 000 Kč	45 000 Kč	45 000 Kč
Prodej mléka	--	4 500 Kč	4 500 Kč	--
Prodej sýru	--	165 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč
Prodej jogurt	--	--	58 000 Kč	72 500 Kč
Prodej tvarohu	--	178 750 Kč	195 000 Kč	195 000 Kč
Dotace - Chov bahnic	--	27 000 Kč	27 000 Kč	24 000 Kč
Dotace - LFA OA	--	21 230 Kč	21 230 Kč	21 230 Kč
Dotace - Ekologické zemědělství	--	22 500 Kč	22 500 Kč	22 500 Kč
Dotace - Pojištění zvířat polovina z částky pojistného	--	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč
Dotace - Mladý zemědělec	--	8 440 Kč	8 440 Kč	8 440 Kč
Dotace - Greening	--	18 530 Kč	18 530 Kč	18 530 Kč
Dotace - SAPS	--	33 770 Kč	33 770 Kč	33 770 Kč
Dotace - Trvale travní porosty	--	18 002 Kč	18 002 Kč	18 002 Kč
Dotace - Agroenvironmentálně-klimatické opatření	--	26 820 Kč	26 820 Kč	26 820 Kč
Celkem	500 000 Kč	547 042 Kč	666 292 Kč	673 292 Kč
HV	-220 953 Kč	54 580 Kč	173 830 Kč	180 830 Kč
Nápočtově	-220 953 Kč	-166 373 Kč	7 457 Kč	188 287 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Co se týče příjmů v realistické variantě rozpočtu, tak zde jsou vyčísleny jednotlivé příjmy za prodej jehňat v jednotlivých letech. V roce 2019 dojde k prvnímu prodeji živých jehňat. Od tohoto roku budou vyráběny různé druhy mléčných výrobků. Z počátku se bude farma zaměřovat především na prodej mléka, sýrů a tvarohu. Od roku 2020 přibude prodej jogurtů. V roce 2021 bude prodej mléka zrušen a mléko se bude využívat pouze na výrobu ostatních mléčných výrobků. Co se týče hospodářského výsledku, tak kladný hospodářský výsledek bude dosažen v roce 2019, a to ve výši 54 580 Kč.

Tabulka 18 - Rozpočet optimistická varianta - Výdaje

Výdaje	2018	2019	2020	2021
Zřizovací výdaje	524 340 Kč	--	--	--
Krmivo	20 468 Kč	61 406 Kč	61 406 Kč	61 406 Kč
Zálohy na zdravotní a sociální pojištění	25 278 Kč	50 556 Kč	50 556 Kč	50 556 Kč
Veterinární služba	15 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč
Energie	21 000 Kč	63 000 Kč	63 000 Kč	63 000 Kč
Voda	2 667 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč
Pojištění	5 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
Daň z nemovitých věcí	--	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
Spotřeba podnikatele	100 000 Kč	240 000 Kč	240 000 Kč	240 000 Kč
Obalový materiál	--	28 500 Kč	28 500 Kč	28 500 Kč
Propagace	7 200 Kč	--	--	--
Celkem	720 953 Kč	492 462 Kč	492 462 Kč	492 462 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Výše výdajů v optimistické variantě rozpočtu se nijak nezměnila. Výše jednotlivých výdajů je stejná ve všech třech variantách rozpočtu. Snížení či zvýšení o 20 % je vyjádřeno pouze u příjmů v dané variantě.

Tabulka 19 - Rozpočet optimistická varianta - Příjmy

Příjmy	2018	2019	2020	2021
VK	500 000 Kč	--	--	--
Prodej jehňat	--	18 000 Kč	54 000 Kč	54 000 Kč
Prodej mléka	--	5 400 Kč	5 400 Kč	--
Prodej sýru	--	198 000 Kč	216 000 Kč	216 000 Kč
Prodej jogurt	--	--	69 600 Kč	87 000 Kč
Prodej tvarohu	--	214 500 Kč	234 000 Kč	234 000 Kč
Dotace - Chov bahnic	--	27 000 Kč	27 000 Kč	24 000 Kč
Dotace - LFA OA	--	21 230 Kč	21 230 Kč	21 230 Kč
Dotace - Ekologické zemědělství	--	22 500 Kč	22 500 Kč	22 500 Kč
Dotace - Pojištění zvířat polovina z částky pojistného	--	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč
Dotace - Mladý zemědělec	--	8 440 Kč	8 440 Kč	8 440 Kč
Dotace - Greening	--	18 530 Kč	18 530 Kč	18 530 Kč
Dotace - SAPS	--	33 770 Kč	33 770 Kč	33 770 Kč
Dotace - Trvale travní porosty	--	18 002 Kč	18 002 Kč	18 002 Kč
Dotace-Agroenviromentálně klimatické opatření	--	26 820 Kč	26 820 Kč	26 820 Kč
Celkem	500 000 Kč	619 692 Kč	762 792 Kč	771 792 Kč
HV	-220 953 Kč	127 230 Kč	270 330 Kč	279 330 Kč
Nápočtově	-220 953 Kč	-93 723 Kč	176 607 Kč	455 937 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Výše příjmů v optimistické variantě je navýšena o 20 %. Toto navýšení se týká pouze prodeje jehnat a mléčných výrobků. Výše předpokládaných dotací pro dané roky zůstala nezměněná. Kladného hospodářského výsledku farma dosáhne v roce 2019 a v následujícím roce bude farma mít splaceny prvotní náklady a bude vydělávat.

Tabulka 20 - Rozpočet pesimistická varianta -Výdaje

Výdaje	2018	2019	2020	2021
Zřizovací výdaje	524 340 Kč	--	--	--
Krmivo	20 468 Kč	61 406 Kč	61 406 Kč	61 406 Kč
Zálohy na zdravotní a sociální pojištění	25 278 Kč	50 556 Kč	50 556 Kč	50 556 Kč
Veterinární služba	15 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč
Energie	21 000 Kč	63 000 Kč	63 000 Kč	63 000 Kč
Voda	2 667 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč
Pojištění	5 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
Daň z nemovitých věcí	--	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
Spotřeba podnikatele	100 000 Kč	240 000 Kč	240 000 Kč	240 000 Kč
Obalový materiál	--	28 500 Kč	28 500 Kč	28 500 Kč
Propagace	7 200 Kč	--	--	--
Celkem	720 953 Kč	492 462 Kč	492 462 Kč	492 462 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Výše výdajů v pesimistické variantě rozpočtu se nijak nezměnila. Výše jednotlivých výdajů je stejná ve všech třech variantách rozpočtu. Snížení či zvýšení o 20 % je vyjádřeno pouze u příjmů v dané variantě.

Tabulka 21 - Rozpočet pesimistická varianta - Příjmy

Příjmy	2018	2019	2020	2021
VK	500 000 Kč	--	--	--
Prodej jehňat	--	12 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč
Prodej mléka	--	3 600 Kč	3 600 Kč	--
Prodej sýr	--	132 000 Kč	144 000 Kč	144 000 Kč
Prodej jogurt	--	--	46 400 Kč	58 000 Kč
Prodej tvarohu	--	143 000 Kč	156 000 Kč	156 000 Kč
Dotace - Chov bahnic	--	27 000 Kč	27 000 Kč	24 000 Kč
Dotace - LFA OA	--	21 230 Kč	21 230 Kč	21 230 Kč
Dotace - ekologické zemědělství	--	22 500 Kč	22 500 Kč	22 500 Kč
Dotace - Pojištění zvířat polovina z částky	--	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč
Dotace - Mladý zemědělec	--	8 440 Kč	8 440 Kč	8 440 Kč
Dotace - Greening	--	18 530 Kč	18 530 Kč	18 530 Kč
Dotace - SAPS	--	33 770 Kč	33 770 Kč	33 770 Kč
Dotace - Trvale travní porosty	--	18 002 Kč	18 002 Kč	18 002 Kč
Dotace - Agroenvironmentálně-klimatické opatření	--	26 820 Kč	26 820 Kč	26 820 Kč
Celkem	500 000 Kč	474 392 Kč	569 792 Kč	574 792 Kč
HV	-220 953 Kč	18 070 Kč	77 330 Kč	82 330 Kč
Nápočtově	-220 953 Kč	-239 023 Kč	-161 693 Kč	-79 363 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Výše příjmů z prodeje jehňat a mléčných výrobků byly v jednotlivých letech sníženy o 20 %. Od roku 2019 sice farma bude vykazovat kladný hospodářský výsledek, ale za sledované období bude stále ve ztrátě.

4.8 SWOT analýza

Tabulka 22 - SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Strategická lokalita	Nový podnik
Vlastní pozemky a budovy	Nezkušenost v oboru
Kvalita výrobků	Chybějící kvalifikovanost rodinných příslušníků
	Malý okruh potenciálních zákazníků
Příležitosti	Hrozby
Lázeňství, SOU Potravinářské, SŠ gastronomie a farmářství	Legislativní a kontrolní náročnost
Zájem o domácí lokální výrobky	Nedostatek dotací v zemědělství
Zdravý životní styl	Vznik nové konkurence
Expanze na polský trh	Ekonomická krize

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Mezi silné stránky zakládajícího podniku lze zařadit strategicky výhodnou polohu. Vzdálenost je relativně krátká k současně fungujícím lázeňským zařízením, u kterých předpokládám možnost dodávky svých produktů. Další silnou stránkou podniku je využití vlastních pozemků a budov. Nebylo potřeba vynakládání dalších finančních prostředků na nákup potřebných prostor. Další silnou stránkou pro podnik je kvalita vyráběných mléčných výrobků, které budou vyráběny na základě tradiční receptury. Výroba je specifická tím, že se nebude jednat o velkovýrobu či pásovou výrobu mléčných výrobků, ale naopak o malovýrobu, kde každý výrobek bude přímo určen danému zákazníkovi.

Hlavní slabou stránkou je nově založený podnik, který zatím nemá na trhu žádné významné postavení. To je spojeno i s nedostatkem zkušeností v oblasti zemědělství. Nicméně podnik je předběžně domluven se Zemědělskou společností Městečko Trnávka, že mu bude v začátcích podnikání nápomocna ve veškeré poradenské činnosti, co se týče zemědělství a samotného chovu ovcí. Vzhledem k tomu, že farma leží v oblasti vesnic, které jsou relativně málo osídleny, a kupní síla zde není příliš velká, tak slabou stránkou jsou zákazníci. Pro ně bude důležité si z počátku zvyknout, že výrobky nebudou dodávány

do místních obchodů, tudíž si pro ně budou muset jezdit až už přímo z okolních vesnic či z Jeseníku.

Vzhledem k poloze v blízkosti polských hranic, se kterými většina okolních vesnic sousedí, je pro nás výhodné se do budoucna zaměřit a následně proniknout na polský trh. Z analýzy konkurentů bylo zjištěno, že v polském příhraničí se nenachází podobné farmy. V poslední době je na trhu velkým trendem zdravý životní styl stravování. Mnoho lidí se vrací zpět k tradičním kvalitním potravinám. Je kladen důraz na domácí kvalitně vyrobené zboží, které je bez potravinářských barviv a chemických látek. To platí i u výběru jakéhokoli druhu masných výrobků. Lidé preferují maso z dobrého chovu, o kterém ví, že zvířata netrpí a nebyla chována ve ztížených podmínkách. Vzhledem k tomu, že město Jeseník je známé svými léčebnými Priessnitzovými lázněmi a Schrothovými léčebnými lázněmi v Dolní Lipové, tak velkou příležitostí pro farmu je navázání spolupráce s těmito organizacemi. Další příležitostí se pro farmu jeví navázání spolupráce se Středním odborným učilištěm a Střední školou gastronomie a farmářství v Jeseníku.

Pro náš podnik je největší hrozbou nedostatek dotací v oblasti zemědělství. Další hrozbou je změna legislativních a daňových podmínek, zejména v oblasti zemědělství, ekologie a daní. Velkou hrozbou by pro náš podnik znamenala nová konkurence na místním trhu, která by nabízela obdobné služby a výrobky. V neposlední řadě se jedná také o ekonomickou krizi, kdy hospodářská úroveň ekonomiky se bude nacházet v období recese.

5 Výsledky a diskuze

Hlavním cílem diplomové práce je zaměřen na ověření konkurenceschopnosti podnikatelského plánu pro založení ovčí farmy v podhůří Rychlebských hor. Aby tento cíl mohl být naplněn, musely být použity jednotlivé analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě provedených analýz byly zjištěny možná rizika, která mohou podnik v budoucnu ovlivnit. U každého rizika bude specifikován návrh možného preventivního opatření, který povede k eliminaci daného rizika.

5.1 Hodnocení rizik

Zejména v prvotní fázi podnikání může dojít k nedostatku finančních prostředků. Prevencí tohoto rizika je si na počátku podnikání správně stanovit finanční plán pro nadcházející roky, kde budou naplánovány potřebné finanční prostředky pro zahájení a provoz farmy. Je důležité mít dostatečnou finanční rezervu, kterou je možné využít na neplánované jednorázové situace, například možné opravy technologií či při nákaze stáda a jeho následné obnově. V této situaci je možným řešením použití již vytvořené finanční rezervy, nebo získání úvěru či jiných rodinných výpomocí.

Druhým možným rizikem je nedostatek zákazníků. Především na toto riziko je důležité se zaměřit a nepodcenit marketingovou strategii. Zejména pro naši farmu, která se nachází na venkově, je toto riziko nejvyšší.

Dalším rizikem je nákaza stáda. Možnou eliminací tohoto rizika je pojištění základního stáda. Tato finanční částka může alespoň částečně vynahradit ušlé příjmy. Proto by se neměly zanedbat pravidelné veterinární prohlídky ovcí.

Důležitým rizikem je také vznik potenciální konkurence v místě podnikání. Toto riziko však lze pouze eliminovat, a to snížením cen produktů, poskytováním žádoucích výrobků a služeb či efektivnější propagací.

6 Závěr

Diplomová práce představuje vypracovaný konkurenceschopný podnikatelský plán na založení ovčí farmy v podhůří Rychlebských hor. Pro dosažení hlavního cíle byly vypracovány zmíněné analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Jednou z hlavních analýz vnitřního prostředí byla analýza BCG, při níž bylo vypracováno portfolio produktu farmy. Dále byl vypracován finanční plán, který ověřoval reálnost finančních zdrojů použitých v podnikatelském plánu. Jednou z hlavních použitých analýz byla PESTLE analýza, při které byly specifikovány jednotlivé faktory ovlivňující farmu. Ověření konkurence bylo provedeno pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Výsledky analýz z vnitřního a vnějšího prostředí farmy byly následně zpracovány ve SWOT analýze.

Jedná se o rodinnou ovčí farmu v obci Černá Voda. Farma bude chovat Valašské ovce, které jsou typické svojí trojstrannou užitkovostí. Z tohoto důvodu byl vybrána tento druh ovcí, který je vhodný také pro horské oblasti.

Hlavním posláním ovčí farmy je poskytovat obyvatelům v oblasti Jeseníků kvalitní a zdravé ovčí produkty. Dalším důvodem je také navrácení se ke zdravému životnímu stylu a prosazování více ovčích produktů na úkor hovězím.

Farma se bude zaměřovat na prodej živých ovcí určených k dalšímu zpracování nebo pro vývoz do zahraničí. Tato část portfolia farmy bude tvořit 50 % hlavní činnosti, 10 % bude získáno prodejem masa formou prodeje ze dvora pomocí externích řezníků. Zbýlých 40 % příjmů farmy bude získáváno prodejem ovčích mléčných výrobků. V roce 2018 se nebude počítat s výrobou mléčných výrobků a ani prodejem ovcí. V tomto roce proběhne plánovaná rekonstrukce stájí a vybudování mlékárny a sýrárny. Po této činnosti bude zakoupeno základní stádo ovcí, které bude tvořeno 30 ovcemi a 2 plemennými berany.

V roce 2019 je naplánována první výroba a následný prodej mléčných výrobků a to zejména ovčího mléka, sýrů a tvarohu. Dále se počítá s prodejem živých ovcí při váze 25 kg po 60 Kč. V tomto roce si farma poprvé zažádá o dotace, ty představují významnou finanční částku pro farmu.

V roce 2020 bude rozšířena mléčná výroba o prodej jogurtů, které budou dochucovány vlastními vypěstovanými surovinami. Bude se jednat především o ořechy,

jablka a hrušky. V tomto roce se farma bude více zaměřovat na výrobu mléčných výrobků a samotný prodej mléka bude omezen. Hlavním důvodem tohoto rozhodnutí je to, že hotové mléčné výrobky přinesou farmě vyšší finanční prostředky než samotný prodej mléka. I v tomto roce je počítáno s prodejem ovcí a to již ve větším množství než v předchozím roce.

Posledním rokem rozpočtového plánu je rok 2021, zde je naplánováno vyloučení samotného prodeje ovčího mléka, ale naopak bude využito k tvorbě již zmíněných mléčných výrobků.

Jedním z dílčích cílů diplomové práce byla analýza konkurenceschopnosti, která byla provedena pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Zde byly vyspecifikovány jednotlivé farmy či zemědělská družstva, jejich hlavní činnosti podnikání v oblasti Jesenicka. Výsledkem této analýzy je skutečnost, že hlavním současným konkurentem je Zemědělské družstvo Jeseník, které se svou hlavní činností zabývá taktéž chovem ovcí a výrobou mléčných výrobků. Vzhledem k tomu, že se Černá Voda nachází v blízkosti polských hranic, tak v rámci analýzy konkurence byly také prozkoumána polská příhraniční zemědělská družstva či farmy. Zde nebyly zjištěni žádní potenciální konkurenti, kteří by se zabývali chovem ovcí. Ve velké míře se analyzované farmy zabývaly živočišnou výrobou, a to chovem krav a prasat, a také rostlinnou výrobou.

Dalším dílčím cílem bylo vypracování finančního plánu farmy pro období 2018–2021. Pro toto období byly navrženy tři varianty rozpočtu. Jednalo se o variantu realistickou, optimistickou a pesimistickou. Výše výdajů u zmíněných variant byla nezměněna. K navýšení či snížení o 20 % docházelo v kategorii příjmů z prodeje jehňat a prodeje mléčných výrobků. Do kategorie příjmů jsou zahrnuty možné dotace, o které si farma bude žádat v každém roce. Ve zpracovaném finančním plánu je počítáno s již dosaženými finančními prostředky z dotací. Kladného hospodářského výsledku při optimistické variantě farma dosáhne v roce 2019 a v následujícím roce bude mít farma splaceny prvotní náklady a bude vydělávat. Co se týče pesimistické varianty, tak farma bude od roku 2019 sice vykazovat kladný hospodářský výsledek, ale za sledované období bude stále ve ztrátě.

Dalším dílčím cílem práce byla specifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb farmy pomocí SWOT analýzy.

Z analýzy vyplývá, že silnou stránkou farmy je strategická lokalita, která je vhodná pro chov ovcí. Jedná se o lokalitu, kde zemědělská půda není nijak výrazně zničena jak průmyslovými hnojivy, tak lidskou činností. Důležitou roli hrají také vlastní pozemky a budovy určené k vykonávání zemědělské činnosti. Díky vlastním pozemkům je zahájení činnosti snadnější. Bez této skutečnosti by bylo založení farmy mnohem složitější, už kvůli vyšším finančním prostředkům vynaložených na pořízení samotných pozemků a budov.

Ovčí farma bude zakládána jako zcela nový podnik. Zpočátku zde bude slabou stránkou farmy především nezkušenost v oboru zemědělství, a to především s chovem ovcí a samotná výroba mléčných výrobků. Kvůli eliminaci počátečních problémů s chovem ovcí jsem se rozhodla a předjedнала kooperaci ze Zemědělskou společností Městečko Trnávka, a. s. Společnost působí na zemědělském trhu již několik let a má bohaté zkušenosti nejen s chovem zvířat, ale i v samotné zemědělské problematice. Jejich dceřiná společnost EKO Trnávka, s. r. o. působí na trhu od roku 2011 a je zařazena do režimu ekologického zemědělství, také chová ovce typu Suffolk. Je zde tedy podobnost zakládající farmy se zmíněnou společností.

Hlavní příležitostí pro farmu a její budoucí konkurenceschopnost je zacílení na místní lázeňské oblasti. Jedná se o Priessnitzovy léčebné lázně v Jeseníku a Schrothovy léčebné lázně Dolní Lipové. Kromě zmíněných lázeňských zařízení by bylo vhodné navázat spolupráci i s místní Střední školou gastronomie a farmářství a Středním odborným učilištěm v Jeseníku.

Jednou z hrozeb, která vyplývá ze SWOT analýzy, je nedostatek dotací, které jsou v ekologickém zemědělství pro zemědělce velmi důležité. Podnikatel v ekologickém zemědělství může zažádat nejen o dotace týkající se ekologického zemědělství, ale další možností získání finančních prostředků je zažádání o dotace SAPS, LFA, Greening či dotace pro mladé zemědělce.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Internetové zdroje

- Beskydské ovce. *Lacaune mléko* [online]. 2014 [cit. 2017-11-10]
Dostupné z: <<http://www.beskydskeovce.cz/?p=lacaune-mleko>> [online 2017-11-10]
- Bio-life. *HDL a LDL cholesterol* [online]. 2008 [cit. 2017-11-10]
Dostupné z: <<http://www.bio-life.cz/clanky/faq/hdl-a-ldl-cholesterol---jaky-maji-na-nas-vliv.html>> [online 2017-11-10]
- Bioinstitut. *Bioinstitut* [online]. 2018 [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: <<http://bioinstitut.cz/documents/STANEK.pdf>> [online 2018-01-21]
- Cesty venkova. *Ekologické kontra konvenční zemědělství* [online]. 2017 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <<http://www.cestyvenkova.cz/index.php?id=562>> [online 2017-11-10]
- Český statistický úřad. *Česko vyniká v ekologickém zemědělství* [online]. 2017 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/cesko-vynika-v-ekologicke-m-zemedelstvi>> [online 2017-11-10]
- Český statistický úřad. *Stavy hospodářských zvířat* [online]. 2017 [cit. 2017-11-10]
Dostupné z: <<https://www.czso.cz/documents/10180/46015056/27015117025.pdf/90b61047-6018-40b9-a421-4b9bf36cfc6f?version=1.0>> [online 2017-11-10]
- Český statistický úřad. *Hrubý domácí produkt* [online]. 2017 [cit. 2017-12-21].
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp->> [online 2017-12-21]
- Český statistický úřad. *Nezaměstnanost v Olomouckém kraji k 30.11.2017* [online]. 2018 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11276/71485406/NEZ2017_11.pdf/14d7c5a7-3706-43ba-8fee-94c4f91be091?version=1.3> [online 2018-01-12]
- Česká národní banka. *Měnová politika produkt* [online]. 2017 [cit. 2017-12-21].
Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP> [online 2017-12-21]

- Český statistický úřad. *Inflace spotřebitelských cen* [online]. 2017 [cit. 2017-12-21].
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny>
[online 2017-12-21]
- Eagri. *Struktura dotačních zdrojů* [online]. 2017 [cit. 2017-12-12].
Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/?fullArticle=1>> [online 2017-12-12]
- Eagri. *Právní předpisy pro ekologické zemědělství a produkci biopotravin* [online].
2018 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/publikace-a-dokumenty/ekologicke-zemedelstvi/pravni-predpisy-pro-ekologicke.html>>
[online 2018-01-12]
- Eagri. *Vyhláška č. 208/2004 Sb., o minimálních standardech pro ochranu hospodářských zvířat* [online]. 2018 [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-MZe_uplnazneni_Vyhlaska-2004-208-ochranazvirat.html> [online 2018-01-21]
- Eagri. *Přímé platby* [online]. 2017 [cit. 2017-12-12].
Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/primeplatby/?fullArticle=1>>
[online 2017-12-12]
- Eagri. *Ovce a kozy* [online]. 2018 [cit. 2018-01-01].
Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/zivocisna-vyroba/zivocisne-komodity/ovce-a-kozy/>> [online 2018-01-01]
- Eagri. *Program rozvoje venkova na období 2014-2020*. [online]. 2017 [cit. 2017-12-12]
Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/>> [online 2017-12-12]
- Eagri. *Operační program rybníkářství na období 2014-2020*. [online]. 2017
[cit. 2017-12-12] Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/operacni-program-rybnikarstvi-na-obdobi-1/aktuality/dvanacta-vyzva-op-rybnikarstvi-2014-2020.html>>
[online 2017-12-12]
- Eagri. *Dotace v rámci SOT*. [online]. 2017 [cit. 2017-12-12]
Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/dotace-v-ramci-sot/>>
[online 2017-12-12]

Farma Branná. *Farma Branná* [online]. 2017 [cit. 2017-12-12].
Dostupné z: <https://www.facebook.com/pg/farmabranna/about/?ref=page_internal>
[online 2017-12-12]

Farmy. *Úprava průměrných cen zemědělských pozemků pro rok 2017* [online]. 2017
[cit. 2017-12-21]. Dostupné z: <http://www.farmy.cz/clanek.php/info_20161223_Uprava-prumernych-cen-zemedelskych-pozemku-pro-rok-2017.html> [online 2017-12-21]

Farma Morava. *Farma Morava* [online]. 2017 [cit. 2017-12-20].
Dostupné z: <<http://farma-morava.cz>> [online 2017-12-20]

Generali. *Pojištění individuálních rizik* [online]. 2018 [cit. 2018-01-22].
Dostupné z: <<https://www.generali.cz/pojisteni/pojisteni-individualnich-rizik/zemedelske-pojisteni>> [online 2018-01-22]

Chov zvířat. *Chov zvířat* [online]. 2018 [cit. 2018-01-21].
Dostupné z: <<http://www.chovzvirat.cz/clanek/674-ustajeni-a-chovna-zarizeni-v-chovu-ovci/>> [online 2018-01-21]

Chytré dotace. *5. kolo Programu rozvoje venkova 2014-2020* [online]. 2017
[cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <<http://www.chytre-dotace.com/aktualne/102-5-kolo-programu-rozvoje-venkova>> [online 2017-12-12]

Idnes. *Turci z Rakouska a Německa si oblíbili jehněčí maso ze západních Čech* [online]. 2018 [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: <http://plzen.idnes.cz/jehneci-skopove-maso-turci-ddc-/plzen-zpravy.aspx?c=A170330_113918_plzen-zpravy_pp> [online 2018-01-01]

Jandrt. *Jandrt* [online]. 2017 [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <<http://www.jandrt.cz/>>
[online 2017-12-12]

Kamír. *Vybavení stáje* [online]. 2018 [cit. 2018-01-20].
Dostupné z: <<https://www.kamir.cz/vybaveni-staje>> [online 2018-01-20]

Kozí farma u Nýdrhlů. *Kozí farma u Nýdrhlů*. [online]. 2017 [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <<http://www.kozifarmaunydrlu.cz/>> [online 2017-12-12]

Koncepce ochrany přírody a krajiny pro území Olomouckého kraje. *Koncepce ochrany přírody a krajiny pro území Olomouckého kraje* [online]. 2018 [cit. 2018-01-12].

Dostupné z: <file:///C:/Users/Lucie/Desktop/4-1-1zemedelske-ekosystemy.pdf>
[online 2018-01-12]

Kurzy. *Kurzy* [online]. 2017 [cit. 2017-12-21]. Dostupné z:<<http://www.kurzy.cz/zpravy/428745-cr-inflace-v-cervenci-zrychlila-na-2-5/>> [online 2017-12-21]

Kurzy. *Kurzy* [online]. 2017 [cit. 2017-12-21]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/zpravy/428632-cr-nezamestnanost-v-cervenci-nepatrne-vzrostla-na-4-1-nejlepsi-cervenec-od-r-1997/>> [online 2017-12-21]

Marwin-pretoria. *Marwin-pretoria* [online]. 2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <<http://www.marwin-pretoria.cz/>> [online 2017-12-20]

Managementmania. *Matice BCG* [online]. 2017 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/matice-bcg>> [online 2017-11-10]

Managementmania. *IFE matice*. [online]. 2017 [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/ife-matice>> [online 2017-12-10]

NA3. *NA3* [online]. 2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <<http://na3.cz/>> [online 2017-12-20]

Nová citační norma ČSN ISO 690. *2011-Bibliografické citace*. [online]. 2018 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <<https://sites.google.com/site/novaiso690/metody-citovani>> [online 2018-03-01]

Parlamentní listy. *Zkušený podnikatel a vášnivý myslivec. To je nový Babišův ministr zemědělství* [online]. 2017 [cit. 2017-12-21]. Dostupné z: <<https://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Zkuseny-podnikatel-a-vasnivvy-myslivec-To-je-novy-Babisuv-ministr-zemedelstvi-514437>> [online 2017-12-21]

Programové prohlášení-Rady města Jeseník. *Programové prohlášení-Rady města Jeseník*. [online]. 2017 [cit. 2017-12-21]. Dostupné z: <https://www.jesenik.org/storage/_mesto/rada_mesta/programove_prohlaseni.pdf> [online 2017-12-21]

Původní valaška. *Původní valaška*. [online]. 2018 [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: <<http://www.puvodnivalaska.cz/puvodni-valaska.html>> [online 2018-01-01]

Podnikatel. *Minimální mzda se má opět zvýšit mělo by jít o nejvyšší nárůst v historii* [online]. 2018 [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/minimalni-mzda-se-ma-opet-zvysit-melo-by-jit-o-nejvyssi-narust-v-historii/>> [online 2018-01-01]

Portál MPSV. *Mapa* [online]. 2018 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem/?_piref37_240429_37_240428_240428.next_page=%2Findex.do&_piref37_240429_37_240428_240428.statse=2000000000019&_piref37_240429_37_240428_240428.statk=0&_piref37_240429_37_240428_240428.send=send&_piref37_240429_37_240428_240428.stat=2000000000111&_piref37_240429_37_240428_240428.obdobi=A&_piref37_240429_37_240428_240428.rok=2017&_piref37_240429_37_240428_240428.uzemi=177000&ok=>> [online 2018-01-12]

RSP-Wilamowa. *RSP-Wilamowa*. [online]. 2017 [cit. 2017-12-21]. Dostupné z: <<http://www.rsp-wilamowa.pl/index.php/home-2>> [online 2017-12-21]

RSP Wierzbno. *RSP Wierzbno* [online]. 2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <<http://rspwierzbno.com.pl/firma.php>> [online 2017-12-20]

RSP Skrzypiec. *RSP Skrzypiec*. [online]. 2017 [cit. 2017-12-21]. Dostupné z: <http://www.rspskrzypiec.ns24.net/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=2> [online 2017-12-21]

Šumperský a Jesenický deník. *Starostou Jeseníku se stal Adam Kalous, místostarosta Blišťanová a Procházka* [online]. 2017 [cit. 2017-10-13]. Dostupné z: <http://sumpersky.denik.cz/zpravy_region/starostou-jeseniku-se-stal-adam-kalous-mistostarosta-blistanova-a-prochazka-2014.html> [online 2017-10-13]

WAT. *Češi stále více nakupují nejen výrobky z ovčího a koziho mléka* [online]. 2018 [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: <<https://www.w4t.cz/cesi-stale-vice-nakupuji-nejen-vyrobky-z-ovciho-a-koziho-mleka-45471/>> [online 2018-01-01]

ZD Jeseník. *ZD Jeseník* [online]. 2017 [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <<http://www.zdjesenik.cz/>> [online 2017-12-12]

Začínám farmařit. *Začínáme farmařit* [online]. 2017 [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <http://www.smacr.cz/data/souborykestazeni/zaciname_farmarit.pdf> [online 2017-12-12]

Zemědělec. *Zájem o výrobky z ovčího a koziho mléka stále roste* [online]. 2018 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <<http://zemedelec.cz/zajem-o-vyrobky-z-ovciho-a-koziho-mleka-stale-roste/>> [online 2018-01-12]

Zákony pro lidi. *Zákony pro lidi* [online]. 2018 [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-268>> [online 2018-01-21]

Zootechnika. *Chov obecné základy výživy ovcí* [online]. 2018 [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: <<http://www.zootechnika.cz/clanky/chov-ovci/chov-ovci-obecne/zaklady-vyzivy-ovci.html>> [online 2018-01-21]

7.2 Literární zdroje

BLACKWELL, Edward, 1993. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International, 134 s. ISBN 80-901454-1-8.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a. s., 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

GAJDŮŠEK, Stanislav, 2003. *Mlékařství II.: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita Brno. Brno*, ISBN 80-7157-342-6. 84 str.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 272 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

MARKOVÁ, Hana, 2017. *Daňové zákony: úplná znění platná k 1.1.2017*. 26. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 272 s. ISBN 80-247- 0727-6.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing a. s., 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing a. s., 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing a. s., 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a. s., 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 132 s. ISBN 80-7179-367-1.

SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 456 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

SOUČEK, Zdeněk, 2010. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 258 s. ISBN 978-80-7431-007-2.

Ministerstvo zemědělství České republiky, 1993. *Situační a výhledová zpráva*. Praha. 210 s. ISBN 978-80-7434-172-4.

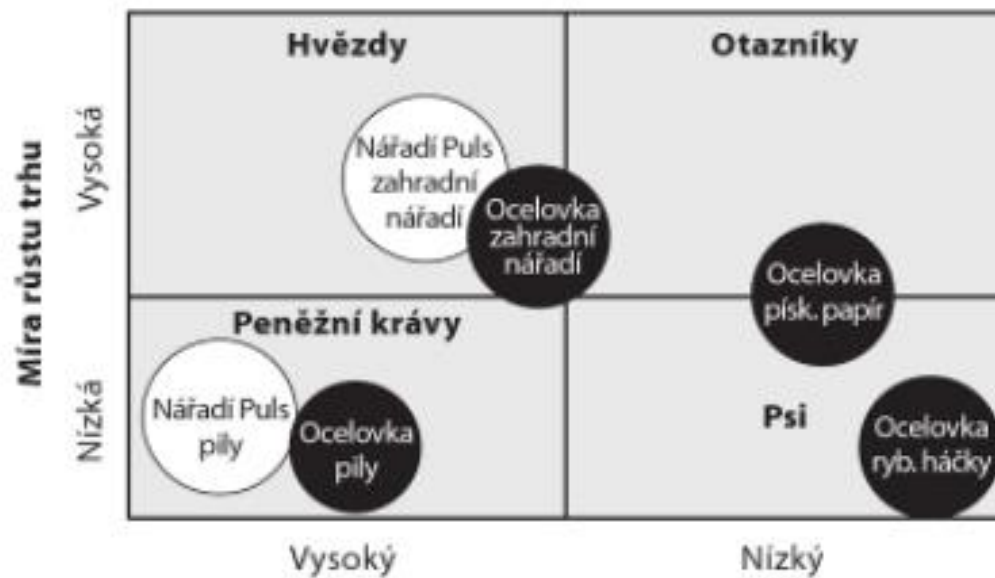
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VÝZKUMNÝ ÚSTAV ROSTLINNÉ VÝROBY, 2006. *Pastva jako prostředek údržby trvalých travních porostů v chráněných územích: (metodická příručka pro ochranu přírody a zemědělskou praxi)*. Editor Jan Mládek. Praha. 104 s. ISBN 80-865-5576-3.

Ministerstvo zemědělství České republiky, 1998. *Zemědělství 2016*. Praha. 228 s. ISBN 978-80-7434-365-0.

8 Přílohy

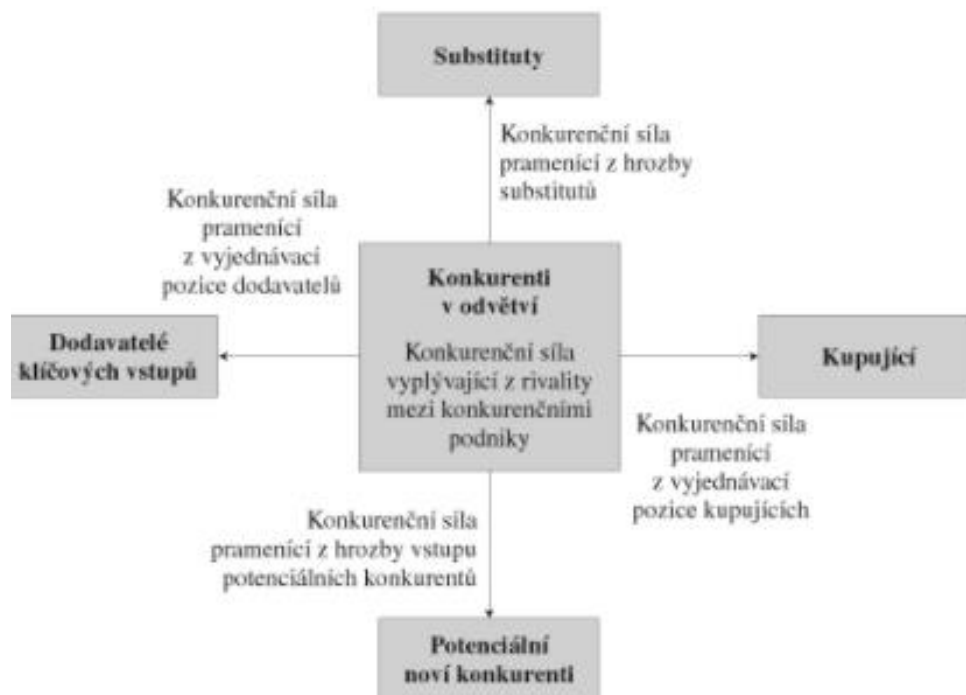
Příloha 1 - BCG Matice



Příloha 2 - PEST analýza

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony)	Trendy HDP
Ochrana životního prostředí	Hospodářské cykly
Ochrana spotřebitele	Devizové kurzy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná a minimální mzda
	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické vlivy
	Vládní podpora vědy a výzkumu
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Příloha 3 - Porterova analýza pěti konkurenčních sil



Příloha 4 - SWOT analýza

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.	Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

Příloha 5 - Srovnání základních statistických ukazatelů EZ

Ukazatelé	31. 12. 2015	31. 12 2016
Počet výrobců biopotravin	542	607
Počet ekofarem	4 096	4 243
Výměra zemědělské půdy v ekologickém zemědělství (ha)	494 661	506 106
Podíl ekologického zemědělství na celkové výměře zemědělské půdy (%)	11,74	12,02
Výměra orné půdy (ha)	66 548	66 386
Výměra trvalých travních porostů (ha)	407 448	418 255
Výměra trvalých kultur (sady) (ha)	4 590	3 731
Výměra trvalých kultur (vinice) (ha)	939	931
Výměra trvalých kultur (chmelnice) (ha)	11	11
Výměra trvalých kultur – jiných (ha)	--	1 475
Ostatní plochy (ha)	17 145	15 317

Příloha 6 - Výše podpory v rámci opatření Ekologické zemědělství PRV

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

Příloha 7 - Vývoj struktury plemen ovcí dle užitkového zaměření v období 1990-2014

Rok	Typ plemene (v %)			
	vlnářský	s kombinovanou užitkovostí	masný	plodný a dojný
1990	62,9	36,4	0,6	0,1
1994	4,1	70,7	24,5	0,7
1995	1,9	70,6	25,8	1,7
1996	--	74,4	23,7	1,9
1997	--	71,1	26,9	2,0
1998	--	68,8	28,9	2,3
1999	--	63,4	33,6	3,0
2000	--	61,2	34,3	4,5
2001	--	59,9	33,9	6,2
2002	--	58,8	35,0	6,2
2003	--	54,9	36,4	8,7
2004	--	56,1	35,0	8,9
2005	--	54,4	37,1	8,5
2006	--	53,0	38,4	8,6
2007	--	51,7	39,2	9,1
2008	--	53,0	37,8	9,2
2009	--	49,3	40,9	9,8
2010	--	49,9	40,0	10,1
2011	--	49,3	41,4	9,3
2012	--	48,3	40,1	11,3
2013	--	50,7	36,1	13,2
2014	--	50	35	15

Příloha 8 - Stav ovcí a koz v ks

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

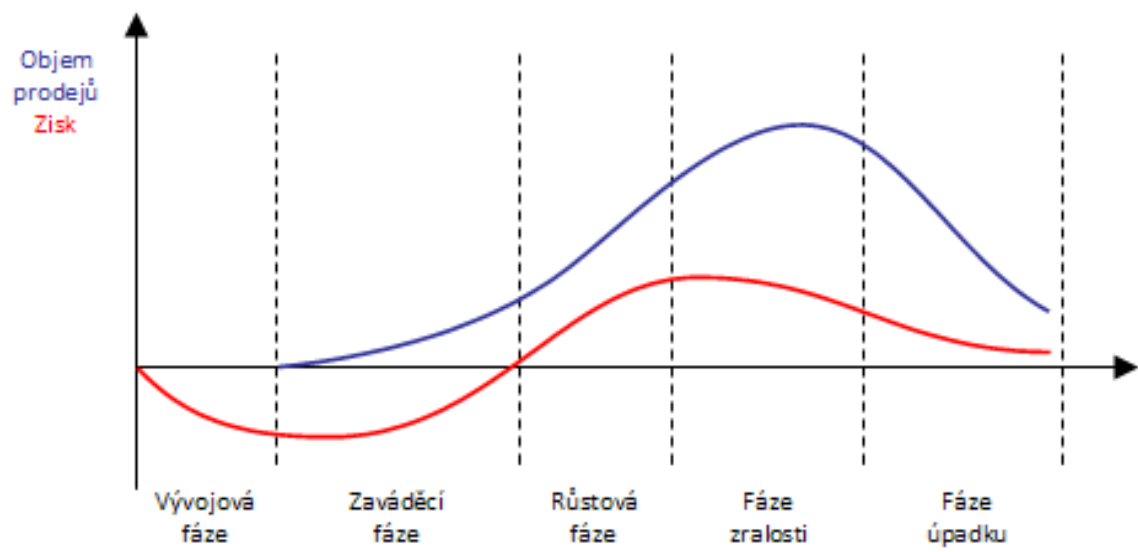
Příloha 9 - Ceny jehňat a ovcí ve třídě A v Kč/kg ž. hm.

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

Příloha 10 - Ovce a kozy živé v ks

Roky	Dovoz celkem	Vývoz celkem	Dovoz z toho		Vývoz z toho	
			ovce	kozy	ovce	kozy
2010	31	1 855	31	--	1 855	--
2011	65	2 027	--	65	2 019	8
2012	--	2 510	--	--	2 502	8
2013	29	1 874	--	--	1 789	85
2014	2	3 031	--	2	3 013	18
2015	4	3 794	--	--	3 768	206
2016	35	1 623	35	--	1 583	40
2017 leden-listopad	878	12 676	878	--	12 668	8

Příloha 11 - Životní cyklus výrobku



Příloha 12 - Časový harmonogram činností

