

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Podnikatelský projekt – vybudování venkovského obchodu

Bc. Markéta Dvořáková

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Markéta Dvořáková

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Hradec Králové

Název práce

Podnikatelský projekt – vybudování venkovského obchodu

Název anglicky

Business project – Rural shop

Cíle práce

Cílem diplomové práce je návrh podnikatelského projektu na rozšíření činnosti rodinné farmy. Jejím hlavním rozšířením bude zařízení domácí minimlékárny, výroba a prodej farmářských a regionálních produktů. Předmětem práce je tedy shrnutí postupů vedoucích k návrhu podnikatelského plánu, provedení dílčích analýz a následné zhodnocení realizovatelnosti záměru.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické.

Teoretická část této práce se zaměřuje na vymezení základních pojmů v oblasti podnikání a na založení nového podniku včetně postupu sestavení podnikatelského plánu. Jednotlivé kapitoly jsou zpracovány na základě komparativní analýzy prostudované odborné literatury a relevantních internetových zdrojů.

Praktická část obsahuje aplikaci teoretických poznatků. V této části je vytvořen konkrétní podnikatelský plán na rozšíření činnosti společnosti včetně provedení dílčích analýz a ekonomického zhodnocení. V praktické části jsou představeny základní informace o podniku, charakteristika produktů a cíle společnosti. Součástí podnikatelského plánu je i finanční plán, marketingová strategie, analýza trhu, konkurence a dodavatelů, personální plán a analýza rizik. V závěru je podnikatelský záměr shrnut a zhodnocen.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

podnikatelský projekt, podnikání, analýza, investice, domácí minimlékárna, venkovský obchod

Doporučené zdroje informací

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

Požadavky na minimlékárny. In: Státní veterinární správa [online]. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://www.svscr.cz/pozadavky-na-minimlekarny-male-vyrobny-syru-pripadne-dalsich-mlecnych-vyrobku/>

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

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

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

TICHÁ, I. – HRON, J. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lenka Gotthardová, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci „Podnikatelský projekt – vybudování venkovského obchodu“ vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu literatury. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Hradci Králové dne 31. 03. 2021 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí práce vážené paní Ing. Lence Gotthardové, CSc. za cenné rady, připomínky a lidský, vstřícný přístup při vypracování této diplomové práce.

Podnikatelský projekt – vybudování venkovského obchodu

Abstrakt

Diplomová práce na téma „Podnikatelský projekt – vybudování venkovského obchodu“ je zaměřena na proces realizace podnikatelského záměru ve venkovském prostředí. Konkrétně se jedná o obchůdek s produkty vyrobenými v domácí minimlékárně a s dalším regionálním zbožím.

Cílem diplomové práce je návrh podnikatelského projektu včetně ekonomického zhodnocení a zpracování dílčích analýz.

Práce se bude skládat ze dvou částí: teoretické a praktické.

Teoretická část je zaměřená na vymezení základních pojmů z oblasti podnikání obecně, podnikání v zemědělství a s tím spojený proces založení domácí minimlékárny. Součástí teoretické části bude i popis analýz, které aplikují v praktické části.

V praktické části se věnuji jednotlivým fázím podnikatelského projektu, vypracování analýz a závěrečné zhodnocení, jak by byl projekt aplikovatelný v praxi.

Klíčová slova: podnikatelský projekt, podnikání, analýza, investice, domácí minimlékárna, venkovský obchod

Business project – Rural shop

Abstract

The diploma thesis „Business project – Rural shop“ is focused on the process of implementing a business project in the rural environment. Specially, this is a shop with product from homemade dairy and other regional products.

The aim of this thesis is to create a business project including economic appreciation and processing partial analysis.

The thesis is dividend into two parts: theoretical and practical.

The theoretical part is focused on definition basic terms about business generally, business in agriculture and process establishment of homemade dairy. The theoretical part includes definitiv of analysis, which I use in practical part.

In the practical part I practise individual phases of business project, create analysis and final appreciation how would be this project applicable in reality.

Keywords: business project, business, analysis, investment, homemade dairy, rural shop

OBSAH

1 ÚVOD	12
2 CÍL PRÁCE A METODIKA	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika práce.....	14
I. TEORETICKÁ ČÁST	15
O podnikání obecně, faktory podnikání	15
4 Právní formy podnikání.....	17
4.1 Fyzická osoba.....	18
4.2 Právnícké osoby	18
4.3 Podnikání v zemědělství.....	20
5 Manažerské funkce a důležitost plánování.....	22
6 Podnikatelský plán	22
6.1 Struktura podnikatelského plánu.....	23
6.1.1 Titulní strana	24
6.1.2 Cíle a poslání organizace.....	24
6.1.3 Shrnutí	25
6.1.4 Charakteristika produktu a vlastníka.....	25
6.1.5 Analýza trhu a zákazníků	26
6.1.6 Analýza konkurence.....	27

6.1.7 Analýza dodavatelů	28
6.1.8 Personální zabezpečení	29
6.1.9 Marketingový plán	29
6.1.10 Finanční plán	32
6.1.11 Analýza SWOT	36
6.1.12 Analýza rizik	38
6.1.13 Vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského záměru.....	39
6.1.14 Přílohy	40
II. PRAKTICKÁ ČÁST	41
7 Podnikatelský projekt.....	41
7.1 Titulní strana	41
7.2 Cíle a poslání organizace.....	42
7.3 Shrnutí	42
7.4 Charakteristika produktu a vlastníka.....	43
7.5 Analýza trhu a zákazníků	48
7.6 Analýza konkurence	56
7.7 Analýza dodavatelů	56
7.8 Personální zabezpečení	58
7.9 Marketingový plán	59
7.10 Finanční plán.....	63

7.11 Analýza SWOT	72
7.12 Analýza rizik	73
7.13 Vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského záměru.....	74
8 Závěr.....	76
Přílohy	79

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1: Myšlenková mapa	23
Obrázek č.2: SWOT analýza.....	37
Obrázek č.3: Logo firmy	41
Obrázek č.4: Dotazník.....	49
Obrázek č.5: Odkud jste?	52
Obrázek č.6: Ukázka pracovního oblečení.....	57
Obrázek č.7: Bylinné čaje a sirupy LC Rosa	58
Obrázek č.8: Myšlenková mapa-marketingová komunikace	62
Obrázek č.9: Představa prodejního pultu	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozvaha ve zkráceném rozsahu	33
Tabulka 2: Ceny sýru balkánského typu	44
Tabulka 3: Porovnání konkurence.....	56
Tabulka 4: Ceny jednotlivých produktů.....	60
Tabulka 5: Počáteční rozvaha podniku	63
Tabulka 6: Náklady na výstavbu obchodu	64
Tabulka 7: Náklady na vybavení obchodu.....	64
Tabulka 8: Náklady na vybavení výroby	65
Tabulka 9: Výpočet umořovacího plánu	67

Tabulka 10: Provozní náklady.....	67
Tabulka 11: Mzdové náklady	67
Tabulka 12: Výrobní náklady.....	68
Tabulka 13: Marketingové náklady.....	68
Tabulka 14: Celkové náklady.....	68
Tabulka 15: Výnosy v optimistické variantě.....	69
Tabulka 16: Výnosy v realistické variantě	70
Tabulka 17: Výnosy v pesimistické variantě	70
Tabulka 18: Výkaz zisků a ztráty – optimistická varianta	71
Tabulka 19: Výkaz zisků a ztráty – realistická varianta.....	71
Tabulka 20: Výkaz zisků a ztráty – pesimistická varianta	72
Tabulka 21: SWOT analýza podniku	72
Tabulka 22: Analýza rizik – finanční faktory	73
Tabulka 23: Analýza rizik – provozní faktory	73
Tabulka 24: Analýza rizik – technické faktory	74
Tabulka 25: Analýza rizik – marketingové faktory	74
Tabulka 26: Doba návratnosti investice	75

SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1 Jste žena/muž?.....	50
Graf č.2 Jaký je Váš věk?.....	51

Graf č.3 Měl/a byste zájem o farmářské produkty?	53
Graf č.4 Jak je pro Vás důležitá kvalita produktů?	54

1 ÚVOD

Na úvod této diplomové práce bych ráda zmínila citát slavného rakouského ekonoma a spisovatele Petera Druckera:

„Podnikání není věda, ani umění. Je to praktická zkušenost.“¹

Podnikání je v současné době velice oblíbená alternativa, jak si vydělávat na své živobytí. Otázkou je, co lidi láká si založit vlastní podnik... Tvůrčí nápad? Podnikatelský duch? Být pánem svého času? Nezávislost? Vysoké výdělky? Ať už je motivace jakákoliv, důležité je jít do toho cílevědomě avšak s kapkou zdravého rozumu.

Úspěch v podnikání závisí na kombinaci celé řady vlastností, zdrojů, vnějších okolností i štěstí. Protože vybudovat dobrý podnik nějakou dobu a úsilí trvá, k nejdůležitějším charakterovým rysům začínajících podnikatelů patří cílevědomost, trpělivost, houževnatost a schopnost se rozhodovat a nevzdat se při prvních překážkách a neúspěších.

„Po některých cestách musíme jít daleko, než zjistíme, že jsou slepé a bude třeba se vrátit, ale to neznamená, že byly zbytečné. I neúspěšné projekty a chybná rozhodnutí přinášejí zkušenosti, kontakty a znalosti.“

Velice důležité je nenechat se odradit a vzdát to po prvním neúspěchu, poučit se, stále přicházet s novými nápady a myšlenkami a mít dlouhodobou vizi, kde bude podnik za pár let a kterým směrem bude směřovat.

Dalším klíčovým aspektem je také podnikatelské prostředí. Na úspěch nemají vliv pouze charakteristiky podnikatelů a zázemí, ale především vnější okolí – zákazníci, dodavatelé, odběratelé, ale i například legislativní požadavky atp.²

V současné době je na trhu mnoho podnikatelů působících v různých odvětvích. A počet podnikajících osob každým rokem stále roste. Dle mého názoru je to především tím, že dnešní

¹ Citáty o podnikání. In: *Citáty slavných osobností* [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://citaty.net/citaty-o-podnikani/>

² ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

doba poskytuje příznivé podmínky pro podnikání – ať už se jedná o moderní technologie, mnoho příležitostí ve světě podnikání, široký trh atp.

Pro představu jsem provedla porovnání počtu podnikatelů od roku 1992 po současnost:

- v roce 1992 bylo v ČR 656 123 podnikatelů,
- v roce 2000 se počet podnikajících osob zvýšil na 1 783 203,
- v roce 2010 bylo 2 233 474 podnikatelů,
- a v roce 2019 se počet podnikajících osob zvýšil na 2 545 149.³

Založení podniku je však velmi náročný proces, který je nutné nejprve důkladně promyslet, propočítat, poradit se s odborníky z praxe, analyzovat prostředí, stanovit si strategie atp. Důležité také je si nejprve zodpovědět mnoho otázek a zvážit výhody a nevýhody.

V dnešní době existuje řada online portálů a knih poukazujících na předpoklady pro vznik podnikání, cenné rady a zkušenosti z praxe. Fenoménem se také stal tzv. podnikatelský inkubátor. To je organizace, která poskytuje začínajícím podnikatelům různé formy podpory za zvýhodněných podmínek, koncentrované na jednom místě a po omezenou dobu.⁴

Po prostudování informací týkajících se podnikání v daném oboru je dobré provést analýzy. Například SWOT analýzu (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby), analýzu konkurenceschopnosti prostředí, finanční analýzu atp. Podrobněji tyto analýzy budou popsány v teoretické části a praktikovány v analytické části.

Mezi základní otázky, které je třeba na začátku zodpovědět patří:

- Jaké produkty a služby bude firma vyrábět/poskytovat?
- Jaké výrobní postupy bude firma provádět při výrobě produktů?
- S kterými dodavateli, partnery, distributory bude podnik spolupracovat?
- Kde bude hledat nové zákazníky?
- Jakou zvolí marketingovou strategii?
- Čím bude firma jedinečná, jaká bude její přidaná hodnota, konkurenční výhoda?

³ Roční přehled podnikatelů a živností. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/rocn-prehled-podnikatelu-a-zivnosti--222295/>

⁴ Podnikatelé v inkubátoru. In: *IPodnikatel.cz: Portál pro začínající podnikatele* [online]. 2011 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/podnikatele-v-inkubatoru.html>

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit a posoudit podnikatelský projekt na rozšíření činnosti rodinné farmy, která již provádí zemědělskou činnost 31 let. Jejím hlavním rozšířením bude zařízení domácí minimlékárny, výroba a prodej farmářských a regionálních produktů.

Dílčím cílem je zpracování literární rešerše.

Předmětem práce je shrnutí postupů vedoucích k návrhu podnikatelského plánu, provedení dílčích analýz a následné zhodnocení realizovatelnosti záměru.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce je členěna na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou část.

Teoretická část této práce se zaměřuje na vymezení základních pojmů v oblasti podnikání a na založení nového podniku včetně postupu sestavení podnikatelského plánu. Jednotlivé kapitoly jsou zpracovány na základě komparativní analýzy prostudované odborné literatury a relevantních internetových zdrojů.

Praktická část obsahuje aplikaci teoretických poznatků. V této části je vytvořen konkrétní podnikatelský plán na rozšíření činnosti společnosti včetně provedení dílčích analýz a ekonomického zhodnocení. V praktické části jsou představeny základní informace o podniku, charakteristika produktů a cíle společnosti. Součástí podnikatelského plánu je i finanční plán, marketingová strategie, analýza trhu, konkurence a dodavatelů, personální plán a analýza rizik. V závěru je podnikatelský záměr shrnut a zhodnocen.

I. TEORETICKÁ ČÁST

O podnikání obecně, faktory podnikání

Nový občanský zákoník (NOZ) definuje podnikání takto: „Podnikání je samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem zisku.“

Samostatnou činností se rozumí, že osoba, která podnikání provozuje, může sama rozhodovat o místě a době výkonu dané činnosti a organizovat práci podle své svobodné volby a úvahy. Dále musí finančně zajišťovat chod podniku a rozhodovat o použití zisku z podnikání.

Podnikat na vlastní účet lze chápat, že podnikatel realizuje činnost pod vlastním jménem, je-li zapsán do obchodního rejstříku, tak pod názvem firmy. Logicky to znamená, že nelze podnikat na jméno někoho jiného.

Podnikatel nese plnou zodpovědnost za činnost své firmy včetně porušení právních předpisů a závazků. Vlastní odpovědnost je významným rysem podnikání. Fyzická osoba dle zákona ručí celým svým majetkem, to znamená nejen obchodním, ale i majetkem určeným pro vlastní potřebu (například automobil, dům...). U právnických osob je to odlišné, například u společnosti s ručením omezeným za závazky společníci ručí pouze do výše svých nesplacených vkladů.

Soustavnou činností se rozumí, že se nejedná pouze o příležitostnou a náhodnou, nýbrž o činnost, u které se předpokládá, že bude vykonávaná i nadále, opakovaně. Za soustavnou činnost lze považovat i situaci, kdy podnikatel je v zaměstnaneckém poměru a podnikání provozuje ve volném čase nebo podniká jen v určité roční době.

Dosažení zisku je hlavním cílem podnikatelské aktivity. Smyslem podnikání je neustálý růst hodnoty podniku.^{5,6}

⁵ Podnikání – definice pojmu pro začínající podnikatele. In: *Comeflex Office* [online]. [cit. 2020-07-23]. Dostupné z: https://comeflexoffice.cz/podnikani-definice-pojmu/#definice_podnikani_podle_noveho_obcanskeho_zakoniku

⁶ Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání. In: *IPodnikatel.cz: Portál pro začínající podnikatele* [online]. 2014 [cit. 2020-07-23]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>

Podnikání, řízení, management má mnoho dalších definic od odborníků z praxe:

„Řízení znamená dosáhnout výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí.“

„Podnikání spočívá v tom, že riskujete vlastní postavení při mobilizaci zdrojů a vztahů, aby podnik získal větší hodnotu.“

„Účinné řízení je vytvoření zavedené firmy s vysokou výkonností vytvoření potenciálu pro dlouhodobé dosahování dobrých výsledků.“⁷

S podnikáním je úzce spojena podnikavost. Tou se rozumí specifický způsob jednání a myšlení, schopnost se chovat podnikatelsky a využít k tomu fyzické i duševní síly, znalosti, inteligenci a kreativitu. Podnikavost je spojená se schopnostmi, ale i uměním:

- objevovat podnikatelské příležitosti;
- vytvářet podnikatelské, příznivé prostředí a podmínky;
- efektivně (hospodárně i účelně) využívat nalezené a vytvořené příležitosti.⁸

V podnikání by měl manažer využívat, respektovat a ovlivňovat:

- **vnitřní faktory podnikání**, které zahrnují:
 - zaměstnance,
 - finanční zabezpečení,
 - know-how (postupy, znalosti, technologie...),
 - technické zabezpečení podniku (prostory, zařízení, stroje...);
- **vnější faktory podnikání** zahrnující:
 - odběratele, zákazníky,
 - konkurenci,
 - dodavatele, obchodní partnery,
 - vývoj moderních technologií,
 - situaci v daném regionu (např. postavení a vztahy v obci, situace na trhu práce, infrastruktury),

⁷ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

⁸ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

- ekonomické faktory (daňová soustava, účetní předpisy, devizové kurzy, úvěrové podmínky, celní předpisy...),
- a ostatní legislativu (např. ekologické, bezpečnostní, sociální, zdravotní předpisy).⁹

4 Právní formy podnikání

Obchodní zákoník připouští podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob. Před zahájením podnikatelských aktivit je nutné zvolit si vhodný typ právní formy. Tato volba je důležitá, ale naštěstí není nezvratná – později lze zvolený typ transformovat na jiný, ale přináší to další komplikace a náklady.

Mezi hlavní kritéria při rozhodování o právní formě podnikání patří:

- **způsob a rozsah ručení** (neboli podnikatelské riziko, tzn. do jaké míry podnikatel ručí svým majetkem) – dvě varianty: omezené ručení (do výše nesplaceného vkladu) nebo neomezené ručení (celým svým majetkem);
- **oprávnění k řízení** – do jaké míry má společník zmocnění vést podnik a zastupovat ho navenek;
- **počet zakladatelů** – v různých zemích upravuje zákon odlišně;
- **nároky na počáteční kapitál** – zákon definuje minimální počáteční kapitál pouze u kapitálových společnostech, rozsah počátečního kapitálu lze také ujednat ve společenské smlouvě;
- **administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku;**
- **účast na zisku či ztrátě** – u obchodních společností se dle zákona zisk i ztráta dělí rovným dílem, pokud společníci neuzavřeli jinou dohodu;
- **finanční možnosti** – získání dostatečných vlastních nebo cizích zdrojů pro financování příležitostí, úvěrové možnosti se u právních forem liší;
- **daňové zatížení** – existují dva druhy: přímé daně (DPPO a DPFO, daň z nemovitých věcí a daň z nabytí nemovitých věcí, silniční daň) a nepřímé daně (DPH, spotřební daň, ekologická daň);

⁹ VEBER, Jaromír. *Základy managementu pro střední školy*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 1999. ISBN 80-7168-654-9.

- **zveřejňovací povinnost** – rozumí se tím povinnost publikovat auditovanou účetní závěrku do 30 dnů po konání valné hromady.¹⁰

4.1 Fyzická osoba

Fyzická osoba je občan, který si zajistí živnostenský list. Pro získání živnostenského oprávnění je nutné splnit všeobecné podmínky: plnoletost, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost.

Živnostenský zákon rozlišuje živnosti:

- **ohlašovací**, které vznikají a jsou provozovány na základě ohlášení. Ohlašovací živnosti se dále dělí na:
 - **řemeslné**– podmínkou je odborná způsobilost, kterou je třeba doložit výučním listem, diplomem, vysvědčením o ukončení studia nebo šestiletou praxí v oboru (např. řeznictví, zednictví, hostinská činnost);
 - **vázané**– podmínkami jsou odborná způsobilost upravená zvláštními předpisy či praxe v oboru (např. vedení účetnictví, masérské služby, provozování autoškoly);
 - **volné**– u této živnosti není třeba dokládat odbornou způsobilost ani praxi. Podnikatel si rozsah této živnosti vymezí tím, že si ze seznamu 80 činností vybere ty, které bude provozovat (např. velkoobchod a maloobchod, ubytovací služby, fotografické služby);
- **koncesované**, které smí být provozovány pouze na základě koncesní listiny. Kromě splnění odborné způsobilosti je podmínkou získání této živnosti neboli koncese i kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy (např. provozování pohřební služby, taxislužba, silniční motorová doprava, provozování cestovní kanceláře).

4.2 Právnícké osoby

Podle NOZ je právnícká osoba organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná.

¹⁰ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

Právnícké osoby se dělí na korporace, fundace a ústavy. Všechny tyto právnícké osoby musí být zapsány do obchodního rejstříku.

4.2.1 Korporace

Korporace jsou tvořeny osobní složkou. Řadí se sem především spolky, obchodní korporace, odborové organizace, politické strany a církve.

Spolky jsou definovány jako samosprávné, dobrovolné sdružení alespoň 3 osob. Účelem mohou být buď vzájemně prospěšné cíle (aktivity zaměřené na členy spolku) nebo veřejně prospěšné cíle (zaměřené na veřejnost), popř. cíle smíšené.

Česká legislativa rozlišuje tyto **obchodní korporace**:

- společnost s ručením omezeným;
- akciová společnost;
- veřejná obchodní společnost;
- komanditní společnost;
- družstvo.

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) je založena fyzickými nebo právníckými osobami (s.r.o. může mít i pouze jedna osoba). Minimální základní kapitál je 1 Kč. Společnost ručí veškerým svým majetkem, společník pouze do výše nesplaceného vkladu. Nejvyšším orgánem s.r.o. je valná hromada. Statutárním orgánem je jednatel či více jednatelů.

Akciová společnost (a.s.) má rozvržený základní kapitál na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě: při veřejné nabídce akcií min. 20 000 000 Kč, bez veřejné nabídky akcií min. 2 000 000 Kč). Akciová společnost ručí celým svým majetkem, přičemž akcionáři neručí za závazky společnosti.

Veřejná obchodní společnost (v.o.s.) je zakládána min. 2 osobami. V.o.s. nemá stanoven minimální základní kapitál. Osoby ručí společně a nerozdílně celým svým majetkem. Vznik v.o.s. je zápisem do Obchodního rejstříku.

Komanditní společnost (k.s.) má podmínku pro založení dva a více společníků. Společník k.s. neboli komandita vkládá základní kapitál v minimální výši 5 000 Kč. Společnost vedou

tzv. komplementáři. Komandisté ručí do výše svých vkladů, komplementář ručí celým svým majetkem.

Družstvo je podle § 221 obchodního zákoníku společenstvím neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo dalších potřeb svých členů. Družstva mohou být spotřební, výrobní nebo bytová. Členové nevnaší do družstva peníze, ale většinou jiné majetkové hodnoty (např. půdu, zvířata, bytovou jednotku).

4.2.2 Fundace

Fundace jsou tvořeny složkou majetkovou. Jde o nadace a nadační fondy. Na rozdíl od obchodních korporací, nadace neslouží k trvalému účelu.

4.2.3 Ústavy

Ústavy jsou propojením osobní a majetkové složky – stojí na pomezí mezi fundací a korporací. Ústavy jsou využitelné např. pro muzea, nemocnice, školy, výzkumné a vědecké ústavy.^{11, 12, 13, 14}

4.3 Podnikání v zemědělství

Podnikání v zemědělském sektoru je specifická forma podnikání, kterou vymezuje zákon č.252/1997 Sb., o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů.

Zemědělská výroba zahrnuje nejen pěstování plodin a chov hospodářských zvířat, ale i další činnosti. Člení se do 8 oborů:

- rostlinná výroba včetně chmelařství, ovocnářství, vinohradnictví a pěstování zeleniny, hub, okrasných rostlin, léčivých a aromatických rostlin, rostlin pro technické

¹¹ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

¹² Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby. In: *IPodnikatel.cz: Portál pro začínající podnikatele* [online]. 2011 [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby.html>

¹³ Vzdělávání úředníků státní správy a samosprávy v oblasti nového soukromého práva a doprovodné legislativy. In: *Obcanskyzakonik.justice.cz* [online]. 2011 [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/pravnicke-osoby.pdf>

¹⁴ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

a energetické užití na pozemních vlastních, pronajatých nebo užívaných na základě jiného právního důvodu, popř. provozovaná bez pozemků;

- živočišná výroba zahrnující chov hospodářských a jiných zvířat či živočichů za účelem získávání, zpracování a výroby živočišných produktů, chov hospodářských zvířat k tahu a chov sportovních a dostihových koní;
- produkce chovných a plemenných zvířat a využití jejich genetického materiálu a získávání zárodečných materiálů, pokud jde o zvířata uvedená v předchozím bodu;
- výroba osiv a sadby, školkařských výpěstků a genetického materiálu rostlin;
- úprava, zpracování a prodej vlastní produkce zemědělské výroby;
- chov ryb, vodních živočichů a pěstování rostlin ve vodním útvaru povrchových vod na pozemcích vlastních, pronajatých nebo užívaných na základě jiného právního důvodu;
- hospodaření s vodou pro zemědělské a lesnické účely.

Podnikatel v zemědělství podle zákona o zemědělství je oprávněn také poskytovat práce, výkony nebo služby, které souvisejí výhradně se zemědělskou výrobou a při kterých se využijí prostředky nebo zařízení sloužící k zemědělské výrobě.

Ten, kdo chce začít podnikat v zemědělství, se musí zapsat do Evidence zemědělského podnikatele a získat oprávnění k podnikání, tzv. Osvědčení o zápisu do Evidence zemědělského podnikatele. Výjimkou jsou drobné pěstitelské a chovatelské činnosti a prodej nezpracovaných rostlinných a živočišných výrobků, které nemusí být do této evidence zapsány.

Podmínky pro zápis do evidence je věk 18 let, způsobilost k právním úkonům, trvalý pobyt v ČR a nejedná-li se o občana ČR, musí se prokázat základní znalost českého jazyka.

Pokud žadatel splňuje podmínky, úřad mu do 30 dnů vydá Osvědčení o zápisu do evidence zemědělského podnikatele. Toto osvědčení nahrazuje živnostenský list.¹⁵

¹⁵ Jak začít podnikat v zemědělství. In: *eAGRI.cz - Portál farmáře* [online]. 2013 [cit. 2020-08-23]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/farmar/aktuality/jak-zacit-podnikat-v-zemedelstvi.html>

5 Manažerské funkce a důležitost plánování

Manažerské funkce jsou typické aktivity, které vedoucí pracovník vykonává ve své práci. Soulad těchto manažerských funkcí vede k dosažení cílů a poslání daného podniku. Mezi manažerské funkce patří:

- **plánování** – definice cílů, rozpracování dílčích úkolů a postupů, stanovení zdrojů;
- **organizování** – uspořádání lidí a zdrojů ve firmě, tvorba organizačních pravidel, struktur a informačních systémů;
- **vedení** – usměrňování zaměstnanců, motivace, odměňování;
- **kontrola** – zjišťování odchylek skutečného stavu od plánu, hledání slabých stránek.

Nejvýznamnější funkcí je plánování, neboť je výchozím bodem a předchází výkonu všech ostatních funkcí. Je to manažerská aktivita zaměřená na vývoj podniku, vymezení cílů a cest k jejich efektivnímu dosažení.

Firma sestavuje celou řadu plánů, které by na sebe měli navazovat:

- z časového hlediska – propojení strategických, taktických a operativních plánů;
- z věcného hlediska – je důležité zajistit provázanost plánů výrobních, obchodních, personálních, plánů finančních, investic a technického rozvoje;
- a z hlediska organizačních úrovní – jde o kaskádu od celopodnikových plánů až po plány jednotlivých útvarů.

Plánování se pojí s podnikáním ve všech jeho stádiích – je velice důležité při začátcích a rozjezdu podnikání, v průběhu i při poklesu nebo prodeji podniku.¹⁶

6 Podnikatelský plán

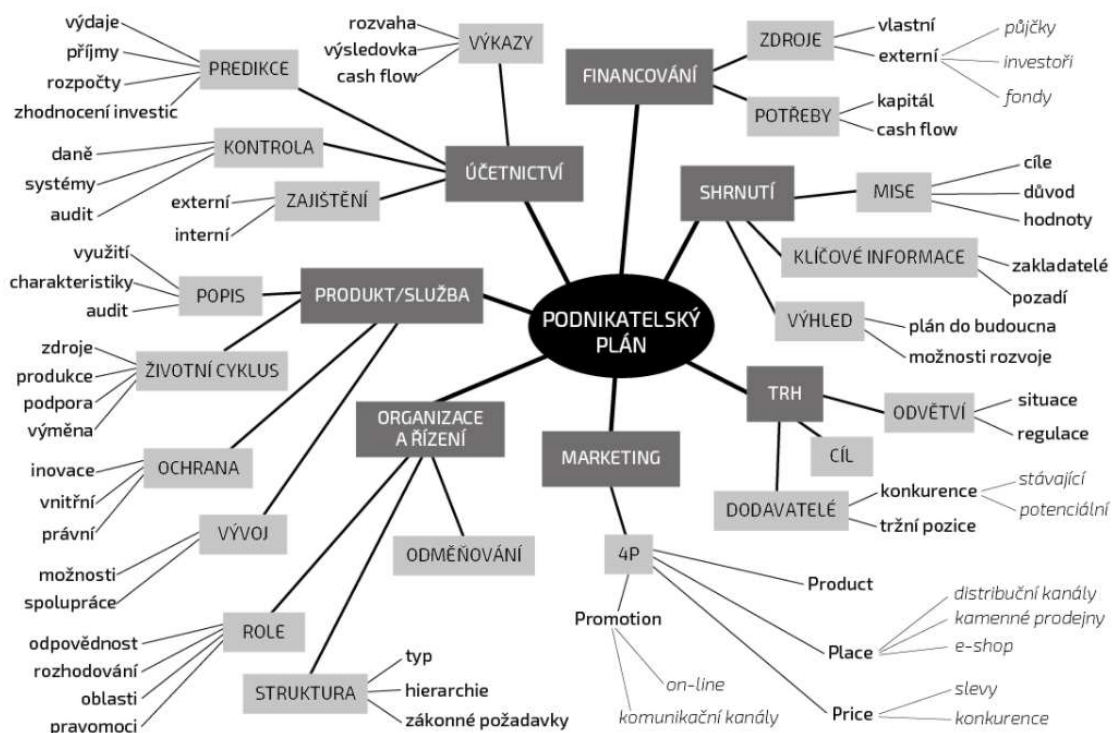
Před zahájením podnikatelské činnosti je důležité posoudit reálnost a životaschopnost podnikatelského nápadu – a k tomu je dobré vytvořit tzv. podnikatelský plán.

Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem popisující podstatné vnitřní a vnější faktory související se založením i chodem organizace. Měl by sloužit především k interním účelům firmy – slouží jako plánovací nástroj, pro kontrolu

¹⁶ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

podnikatelských aktivit a při rozhodování. A dále se předkládá bankám či investorům v případě žádosti o finanční kapitál.¹⁷

Zajímavým nástrojem pro utvoření celistvé představy o podnikatelském záměru je tzv. **myšlenková mapa**. Jejím účelem je rozkreslení jádra problému na jednotlivé oblasti a ty pak na dílčí kroky. Zakreslením všech důležitých aspektů a souvislostí se z nápadu a snu stává projekt.¹⁸



Obrázek č.1: Myšlenková mapa

6.1 Struktura podnikatelského plánu

V současné době neexistuje závazná právní úprava, která by stanovila strukturu podnikatelského plánu. Pro každý podnik je obsah podnikatelského plánu individuální

¹⁷ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: ComputerPress, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

¹⁸ ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

záležitostí. Dále uvedená struktura podnikatelského záměru je jedna z možností, se kterou se můžeme v praxi setkat.

6.1.1 Titulní strana

Titulní strana obsahuje stručné informace o podniku: název, právní formu, předmět podnikání, sídlo společnosti, základní kapitál a webovou stránku. Do úvodu titulní strany je vhodné představit firemní logo.

6.1.2 Cíle a poslání organizace

Dříve než začne podnikatel sestavovat podnikatelský plán, měl by si uvědomit a definovat své cíle a poslání organizace.

K formulaci cíle slouží metoda SMART, tzn., aby byl cíl správně stanovený, musí být:

- **specifický (*specific*)** - cíl by měl být konkrétní, jasný, srozumitelný;
- **měřitelný (*measurable*)** – měl by být takový, aby bylo možné jeho výsledek změřit;
- **akceptovaný (*accepted*)** – měli bychom být s cílem vnitřně ztotožnění;
- **realistický (*realistic*)** – cíl by měl být dosažitelný, je zbytečné a demotivující si stanovovat nedosažitelné cíle;
- **termínovaný (*timed*)** – pokud cíl časově neohraničíme, budeme mít tendenci odkládat jeho plnění, vymlouvat se, prokrastinovat.¹⁹

Poslání vyjadřuje filosofii a směr, kterým se chce organizace ubírat. Poslání podniku je integrální součástí tzv. strategického zaměření podniku, který vymezuje smysl a účel existence podniku.²⁰ Toto poslání pomáhá firmě při rozhodování v každém momentě podnikání (ať už se rozhoduje o spolupráci, své značce či plánuje nabírat nové zaměstnance). Poslání firmy je stěžejní i pro zákazníky, lidé často mají zájem znát příběh nebo přístup dané firmy.²¹

¹⁹ ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

²⁰ TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7

²¹ Poslání firmy. In: *Podnikatel.cz: Největší server pro podnikatele v ČR* [online] [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/poslani-firmy/>

Správně formulované poslání mají tyto základní charakteristiky:

- zdůrazňují hlavní přístupy a hodnoty společnosti;
- definují hlavní konkurenční sféry, v rámci nichž bude podnik působit;
- pracují s dlouhodobějším pohledem;
- soustřeďují se na omezený počet cílů;
- jsou co nejkratší, nejzapamatovatelnější a nejsmysluplnější.²²

6.1.3 Shrnutí

Shrnutí podnikatelského plánu má za cíl představit hlavní body záměru a slouží k obeznámení se s nápadem. Jedná se o stručný popis toho, co je na následujících stránkách podrobněji vysvětleno.

Shrnutí obsahuje:

- stručnou charakteristiku výrobku nebo služby a její konkurenční výhodu;
- popis cílového trhu a jeho velikost;
- business model, tzn. způsob, jakým budeme vydělávat;
- požadované množství finančních zdrojů a odhad jejich návratnosti.

Shrnutí by se mělo vejít na jednu stranu A4 a mělo by být stručné, přehledné, objektivní a dobře strukturované. Po přečtení shrnutí by se měla ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby si přečetl celý podnikatelský plán.^{23, 24}

6.1.4 Charakteristika produktu a vlastníka

V této části se zaměříme na představení produktu a částečně autora nápadu (vlastníka firmy). Struktura může vypadat takto:

- **popis produktu** – představíme výrobek či službu, přiblížíme fyzický vzhled a vlastnosti, popíšeme funkčnost, objasníme zákaznický servis (zda se ke koupi

²² KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

²³ SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

²⁴ ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3

produktu vztahuje poradenská či jiná služba, montáž a instalace produktu, reklamační podmínky atp.). Při uvádění technických charakteristik musíme brát v úvahu, že čtenář v dané oblasti není odborník. K představení produktu můžeme využít fotografie, schémata či letáček.

- **konkurenční výhoda** – klíčový aspekt při propagaci produktu je konkurenční výhoda. Je důležité prokázat, že náš produkt je lepší, kvalitnější, má zajímavější koncepci, profesionálnější servis atp. Nejběžnějšími konkurenčními výhodami mohou být cena, kvalita, personalizovaný produkt, značka, individuální přístup, doplňující servis či inovativnost produktu.
- **legislativní požadavky** – je dobré si s dostatečným předstihem zjistit, zda je náš produkt při výrobě či uvádění na trh omezen nějakými legislativními normami. Častými legislativními požadavky jsou např. splnění požárních, bezpečnostních a hygienických předpisů, získání licence či koncese, splnění kvalifikačních podmínek.
- **proč právě já** – co mám, co umím, co znám, proč právě já uspěju s tímto nápadem? Je vhodné se zaměřit na silné stránky, můžeme zde uvést zkušenosti, vzdělání, kontakty, motivaci, tvůrčí přístup atd.
- **právní forma** – již při tvorbě podnikatelského plánu bychom měli mít rozhodnuté, jakou budeme mít právní formu podnikání (popsáno detailněji v kapitole 4 Právní formy podnikání). Ať zvolíme jakoukoliv formu, je třeba být pevně rozhodnutý, neboť přechod z jedné formy na druhou není snadný a může trvat i několik měsíců.
- **harmonogram realizace** – je žádoucí si načasovat, kdy zahájit podnikání. Je důležité počítat s tzv. investiční fází, což je doba, kdy hledáme, stavíme či rekonstruuje prostory, nakupujeme potřebné zařízení a vybavení, řešíme oprávnění k provozování podnikání, hledáme zaměstnance atp.^{25, 26}

6.1.5 Analýza trhu a zákazníků

Analýza trhu a zákazníků je jedna z nejdůležitějších částí podnikatelského záměru. Při realizaci podnikatelského plánu můžeme uspět pouze tehdy, pokud existuje trh, který bude

²⁵ SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

²⁶ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

mít zájem o naše výrobky či služby. Cílem je tedy prokázat, že známe trh, na němž se chceme prosadit a uspět, a dokážeme se přizpůsobit stávající situaci.

V první řadě je třeba získat více informací o daném trhu, respektive oboru či odvětví, abychom zmapovali daný obor a počítali s možnými riziky a tendencemi, které se v tomto oboru mohou objevit. Lze tyto údaje zjistit ve veřejně přístupných analýzách, statistikách či studiích poradenských společností.

Součástí charakteristiky trhu je popis specifik, které jsou typická pro dané odvětví. Mezi tyto specifika může patřit i poptávkové podmínky, které jsou dvojího typu:

- za prvé se jedná o produkt, který si zákazníci opakovaně kupují, tzn., je důležité mít propracovaný marketing, aby zákazník byl firmě věrný a opakovaně se vracel;
- za druhé se jedná o produkt, který si zákazník za svůj život koupí jednou, maximálně dvakrát – v tomto případě není důležitá péče o zákazníka, ale kvalita produktu a strategie, aby si zákazník vybral právě naši firmu.

Analýza zákazníků by měla umět odpovědět na:

- definici a kvalitativní charakteristiku zákazníka – jedná se o slovní popis každého zákaznického segmentu a typického zákazníka;
- kvantitativní charakteristiku cílové skupiny – každý trh je nutné kvalifikovat a zjistit jeho velikost a ziskovost (lze použít ze statistik a studií nebo provést vlastní rešerše či dotazníkové šetření);
- tempo vývoje cílové skupiny – lze odhadovat na základě publikovaných trendů (např. demografické trendy, odhady sociálního chování).²⁷

6.1.6 Analýza konkurence

Smyslem analýzy konkurence je nalézt příležitosti pro identifikaci a rozvoj konkurenční výhody, která pomůže se na trhu odlišit od ostatních firem.

Cílem analýzy konkurenceschopnosti je odpovědět na následující otázky:

- Jak silné je aktuální konkurenční postavení firmy?

²⁷ SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

- Bude se pozice firmy upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se aktuální strategie nezmění?
- Jak si firma stojí ve vztahu ke svým konkurentům?
- Má firma v něčem čistou konkurenční výhodu či nevýhodu?
- Jaké má firma předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájila?²⁸

Tato analýza se provádí ve 3 krocích:

- volba kritérií pro výběr konkurence – nejčastějšími kritérii bývá lokalita, cena, poskytovaný servis, doplňkové služby, záruční podmínky, vztahy se zákazníky atp.;
- hledání firem, která budou splňovat stanovená kritéria – jedná se o firmy, které již působí na trhu, ale i firmy, které to plánují v blízké budoucnosti, tzv. potenciaální konkurenti;
- popis obsahu jednotlivých kritérií pro každého konkurenta – popis jednotlivých firem, porovnání a zjištění jejich konkurenční výhody a zjištění, jaká je to příležitost či naopak hrozba pro naši firmu.

6.1.7 Analýza dodavatelů

Je třeba věnovat velkou pozornost analýze dodavatelů. Hodnotitelé podnikatelských projektů se zpravidla zaměřují na spolehlivost dodavatelů a také na to, zda existuje závislost na jednom či více poskytovatelích. Tato závislosti by mohla představovat riziko, pokud některý z dodavatelů změní cenu, strategii nebo ukončí svou činnost.

Analýza dodavatelů představuje pro tvůrce plánu také analýzu vstupů, tzn. budoucí náklady, které přicházejí od dodavatelů – patří sem např. účetní služby, IT, bezpečnostní služby, úklid, marketing.

Tuto analýzu lze vytvořit ve formě přehledové tabulky, kde budou uvedené vstupy a ceny, za které tyto vstupy pořizujeme. Je vhodné tyto vstupy členit do jednotlivých skupin – např. náklady na rekonstrukci, provozní náklady, náklady na vybavení majetkem aj.²⁹

²⁸ TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7

²⁹ SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

6.1.8 Personální zabezpečení

Personální zabezpečení hraje důležitou roli. Správně složený tým zaměstnanců a externích partnerů je považován za klíčový faktor úspěchu.

Personální zabezpečení lze specifikovat takto:

- popis jednotlivých pracovních míst včetně kvalifikačních předpokladů;
- počty pracovníků na danou pozici;
- forma pracovní smlouvy (HPP, DPP, DPČ);
- mzdové náklady.

Celková částka za personální zabezpečení vstupuje do finančního plánu.³⁰

6.1.9 Marketingový plán

Marketing a následný prodej mají významný vliv na budoucí úspěch firmy. Je třeba přesvědčit čtenáře podnikatelského plánu, že máme propracovanou marketingovou a obchodní strategii.

Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb. American Marketing Association uvádí formální definici: „Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“ A marketing velice úzce souvisí s managementem: „Marketing management je uměním a vědou zvolit cílové trhy a získat, udržet a rozvíjet zákazníky prostřednictvím vytváření, poskytování a komunikování nejvyšší hodnoty pro zákazníky.“³¹

Marketingová strategie převážně řeší tři klíčové, na sebe navazující oblasti:

- **výběr cílového trhu** neboli segmentace trhu – jelikož není prakticky možné splnit potřeby a očekávání každého zákazníka, je nutné potenciální zákazníky rozdělit podle

³⁰ SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

³¹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

zvolených kritérií a vybrat si jeden nebo více, které jsou pro firmu nejzajímavější a nejziskovější;

- **určení tržní pozice** – jedná se o vyjádření postavení určitého produktu mezi konkurenčními produkty na trhu a dosáhnout odlišení se od konkurence;
- **rozhodnutí o marketingovém mixu** – nejzásadnější krok při tvorbě marketingového plánu.

Nejnámější je marketingový mix skládající se ze čtyř nástrojů, kterému se říká 4P:

- **produkt (*product*)**;
- **cena (*price*)**;
- **distribuce (*place*)**;
- **propagace (*promotion*)**.

Produkt je jádrem marketingu a řeší se zde zásadní otázky:

- které produkty bude firma nabízet a které by bylo efektivnější vyřadit z prodeje;
- jaké bude mít produkt vlastnosti (značka, balení, design, dodatečné služby,...);
- v jakých objemech a sortimentu se bude produkt vyrábět;
- životní cyklus produktu (vývoj produktu, uvedení na trh, fáze zralosti a útlumu, inovace).

Stanovením ceny firma ovlivňuje nákupní rozhodování zákazníků a určuje svoji konkurenční pozici. Při tvorbě ceny by se mělo přihlížet především k těmto faktorům:

- náklady;
- poptávka;
- konkurence;
- firemní cíle a cíle cenové politiky;
- právní a regulační opatření;
- fáze životního cyklu produktu.

Mezi způsoby stanovení ceny patří **nákladová, konkurenční, poptávková** nebo **zákaznická**. V souvislosti se stanovením ceny je důležitým pojmem **marže**, což je rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou.

Distribuce je proces pohybu produktu z výrobního závodu až ke konečnému spotřebiteli. Články distribuční cesty mohou být samotné výrobní společnosti, obchodní společnosti, podniky poskytující logisticky dodavatelské služby a další formy zprostředkovatelů.³²

Propagací se rozumí cílené oslovení kupujícího s určitým sdělením. Je to forma komunikace mezi kupujícím a prodávajícím za účelem ovlivnění nákupního chování zákazníka a prodeje produktu. Mezi formy propagace patří:

- **reklama** – placená neosobní forma komunikace, mezi hlavní média patří televize, internet, rozhlas, noviny, časopisy a outdoorová reklama;
- **podpora prodeje** – nepřímý nástroj komunikace, snaží se podpořit prodej různými podněty (např. ochutnávky, vzorky, kupóny, dárky, soutěže);
- **public relations (PR)** – budování dobrých vztahů s okolím a cílovými skupinami, mezi prostředky PR se řadí např. firemní akce, sponzorování, firemní kultura, lobbování;
- **přímý marketing** – většinou je tato komunikace realizována přes e-mail, odpovědní zásilku, telemarketing atp., principem je práce s databází potenciálních zákazníků a jejich třídění;
- **osobní prodej** – přímá komunikace, tzv. „face to face“;
- **event marketing** neboli zážitkový marketing – úkolem je zprostředkování určité cílové skupině emocionální zážitky spojené s firemní značkou a vzbuzování dobrého pocitu a zvyšování oblíbenosti značky;
- **sponzoring** – sponzor poskytuje finanční obnos, za který vyžaduje protislužbu, která zviditelní jeho firmu (např. sportovní sponzoring, sponzoring v sociální a kulturní oblasti);
- **on-line komunikace** – mezi techniky internetového marketingu patří např. e-mailing, propagace na sociálních sítích, SEO, PPC reklama či display reklama.³³

³² Marketingové pojetí distribuce. In: *Dobreznamky.cz* [online]. [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://www.dobreznamky.cz/distribuce-marketingove-pojeti-distribuce/>

³³ Marketingový mix - Propagace. In: *Marketing-mix.cz* [online]. [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/160-marketingovy-mix-propagace-a.html>

V současnosti je možné se setkat i s různými modifikacemi marketingového mixu, kam se řadí i další prvky: například politicko-společenské rozhodnutí (*politics*), veřejné mínění (*public opinion*), lidské zdroje (*people*), spolupráce (*partnership*) a proces (*process*).

V souvislosti s rozvojem řízení vztahů se zákazníky se v praxi používá i tzv. zákaznický marketingový mix 4C:

- zákazník (*customer*);
- náklady na zákazníka (*cost*);
- pohodlná dostupnost (*convenience*);
- a komunikace (*communications*).

6.1.10 Finanční plán

Finanční plán je velice klíčový, protože převádí předchozí kapitoly do číselné podoby, analyzuje data a vytváří z nich výkazy, grafy a tabulky. Tento plán prokazuje, že je podnikatelský záměr reálný z ekonomického hlediska. Finanční plán je spojovacím článkem mezi představami podnikatele a realitou. Měl by přesvědčit potenciálního investora o výnosnosti plánu.

Výstupy finančního plánu tvoří zpravidla plánovaná rozvaha, plán nákladů, výnosů a peněžních toků, výkaz zisků a ztrát, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, plán financování, hodnocení efektivnosti investic atp.

Finanční plán je zvlášť důležitý u začínající firmy. Je třeba počítat s prostředky na založení firmy, na pořízení dlouhodobého i oběžného majetku a prostředky na zahájení podnikatelské činnosti. Tím se rozumí financování provozních nákladů do doby, než firma začne vydělávat (např. nájem, mzdy zaměstnanců, energie, nakoupené zboží atd.).

6.1.10.1 Rozvaha podniku

Rozvaha představuje na jedné straně majetek firmy (aktiva) a na straně druhé jeho zdroje krytí neboli financování (pasiva). Doporučuje se sestavit počáteční rozvahu při založení společnosti, průběžnou rozvahu za první pololetí podnikatelské činnosti a poté za další období vždy k 31. 12. daného období.

Rozvaha informuje o struktuře majetku a plánování jeho obnovy a modernizace a také informuje o zdrojích financování při zahájení podnikání, o předpokládaných splátkách úvěrů, plánovaném systému akumulace zdrojů prostřednictvím nerozděleného tisku atd.

Aktiva se musí vždy rovnat pasivům.³⁴

Tabulka 1: Rozvaha ve zkráceném rozsahu

AKTIVA	PASIVA
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	Vlastní kapitál
Stálá aktiva <ul style="list-style-type: none"> ○ Dlouhodobý nehmotný majetek ○ Dlouhodobý hmotný majetek ○ Dlouhodobý finanční majetek 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Základní kapitál ○ Kapitálové fondy ○ Fondy tvořené ze zisku ○ Výsledek hospodaření minulých let ○ Výsledek hospodaření běžného účetního období
Oběžná aktiva <ul style="list-style-type: none"> ○ Zásoby ○ Dlouhodobé pohledávky ○ Krátkodobé pohledávky ○ Finanční majetek 	Cizí zdroje <ul style="list-style-type: none"> ○ Rezervy ○ Dlouhodobé závazky ○ Krátkodobé závazky ○ Bankovní úvěry a výpomoci
Ostatní aktiva	Ostatní pasiva

Zdroj: vlastní zpracování dle KORÁB a spol.³⁵

6.1.10.2 Výnosy a příjmy

Výnosy jsou výsledky podnikatelské činnosti vyjádřené v penězích za určité období (např. měsíc, čtvrtletí, pololetí, rok).

Pokud firma vede podvojný účetnictví, je třeba rozeznávat pojem výnosy a příjmy. Příjmy jsou takové peněžní částky, které firma skutečně obdržela za prodané výrobky nebo služby.³⁶

³⁴ SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

³⁵ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: ComputerPress, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

Výnosy rozlišujeme takto:

- **výnosy z hlavní činnosti (tzv. provozní výnosy):**
 - výnosy z prodeje vlastních výrobků, materiálu, surovin nebo zboží;
 - výnosy z prodeje služeb;
 - výnosy z pronájmu;
 - výnosy z obchodní činnosti;
- **finanční výnosy** – získané z kapitálových investic, cenných papírů, vkladů aj.;
- **mimořádné výnosy** – získané mimořádně (např. prodejem odepsaného výrobního zařízení, náhrady od pojišťoven).³⁷

6.1.10.3 Náklady a výdaje

Náklady se rozumí vyjádření peněžní hodnoty spotřebovaných vstupů při produkci výrobků nebo služeb. Je to částka, kterou firma účelně a hospodárně vynaložila na získání výnosů, bez ohledu na to, zda byly v daném období skutečně zaplacený. Výdaj se stane nákladem tehdy, když vstoupí do tvorby výrobku nebo služby.

V manažerském účetnictví a controllingu se náklady dělí na:

- **přímé náklady** – náklady, které jsou přiřazeny konkrétnímu nákladovému objektu, např.:
 - **přímé náklady na výrobek** (prodejní náklady, spotřeba materiálu na výrobu, náklady na propagaci produktu);
 - **přímé náklady na člověka** (mzdové náklady, auto, mobilní telefon, cestovní náhrady);
 - **přímé náklady na pobočku** (souhrnné režijní náklady pobočky, souhrnné náklady všech zaměstnanců pobočky);³⁸
- **nepřímé náklady (tzv. režijní náklady)** – nelze přiřadit ke konkrétnímu nákladovému objektu, jsou k nim rozpouštěny v poměru, který firma určí (např. podle stráveného času, podle metrů čtverečních, podle počtu pracovníků).³⁹

³⁶ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

³⁷ Výnosy (Revenue). In: *Managementmania.com* [online]. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vynosy>

³⁸ Přímé náklady (Direct Costs). In: *Managementmania.com* [online]. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/prime-naklady>

Dále se náklady dělí na variabilní a fixní:

- **variabilní náklady** – jsou náklady, které se mění s objemem výroby (např. spotřeba materiálu, energie, obalů, mezd atp.);
- **fixní náklady** – jsou náklady, které se s objemem výroby do určité míry nemění, zůstávají stále stejné (např. pořízení a provoz budov, strojů a informačních technologií, odpisy, ostraha objektů, pojištění atp.).⁴⁰

6.1.10.4 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát neboli výsledovka vyčísluje výnosy, náklady a hospodářský výsledek (zisk či ztráta) v jednotlivých letech. Tento výkaz informuje o tom, zda je firma schopna hradit plánované splátky úvěrů, úroky atd.

Výsledovka je podle zákona o účetnictví povinnou součástí účetní závěrky.

6.1.10.5 Cash-flow

Cash-flow neboli plán peněžních toků definuje předpokládané příjmy a výdaje související s naší podnikatelskou činností. Při začátku podnikání je vhodné ho sestavit pro první rok (nebo alespoň půl rok) na každý měsíc. V dalších letech bude stačit roční přehled. Z cash-flow lze odhadnout, zda firma bude mít v jednotlivých obdobích dostatek finančních prostředků nebo bude muset zajistit dodatečný zdroj krytí.^{41, 42}

6.1.10.6 Finanční analýza

Cílem podnikatelského plánu je přesvědčit čtenáře o efektivnosti podnikatelského záměru. Příznivý vývoj finanční situace podniku lze prokázat pomocí poměrových ukazatelů:

- **ukazatele rentability** – informují investory a věřitele o schopnosti podniku tvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál;

³⁹ Nepřímé náklady (IndirectCosts). In: *Managementmania.com* [online]. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/nepriime-naklady>

⁴⁰ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

⁴¹ SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

⁴² SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

- **ukazatele likvidity** – informují o schopnosti splácet krátkodobé závazky včas a bez problémů (tzv. krátkodobá stabilita firmy);
- **ukazatele aktivity** – ukazují intenzitu využití jednotlivých složek majetku firmy;
- **ukazatele zadluženosti** – poskytují informace o dlouhodobé stabilitě firmy.

Také se doporučuje realizovat **výpočet bodu zvratu**. Jedná se o takové množství produkce, při kterém se náklady a tržby rovnají. Zjištění bodu zvratu lze využít i k posouzení stupně využití výrobní kapacity. Čím je bod zvratu vyšší, tím je firma méně odolná k poklesu poptávky i následnému poklesu produkce.⁴³

6.1.11 Analýza SWOT

SWOT analýza je univerzální analytický nástroj používaný pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost firmy nebo nějakého konkrétního záměru.

Jedná se o celkové zhodnocení silných a slabých stránek, jejich příležitostí a hrozeb. Obecně se silné a slabé stránky dají definovat jako faktory, které firma může změnit či ovlivnit jejich vývoj a vychází z vnitřního prostředí. Oproti tomu příležitosti a hrozby vychází z vnějšího prostředí a ovlivnit se příliš nedají, dá se jim pouze přizpůsobit a zohledňovat je při přípravě strategických plánů.⁴⁴

Účelem vypracování SWOT analýzy je co nejefektivněji využít silné stránky, eliminovat ty slabé, co nejrychleji reagovat na příležitost a včas rozpoznat a předejít hrozbám.⁴⁵

⁴³ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

⁴⁴ SWOT analýza a její využití. In: *Ecommercebridge.cz* [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>

⁴⁵ SWOT analýza. In: *VA-akademie.cz* [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <http://www.va-akademie.cz/blog-pro-virtualni-asistenty/swot-analyza/>



Obrázek č.2: SWOT analýza

Po sestavení a zhodnocení SWOT analýzy je dalším krokem zvolit optimální strategii. Jedná se o tyto strategie:

- **SO - Ofenzivní strategie** – využití příležitostí za pomoci silných stránek - v reálném životě se tato situace vyskytne zřídka, tento kvadrant vymezuje spíše žádoucí stav, ke kterému firma směřuje;
- **WO – Strategie spojenectví** – využití příležitostí k odstranění či zmírnění slabých stránek – častým příkladem je získávání dostatečných zdrojů k využití příležitosti např. formou akvizice, joint venture nebo náborem kvalifikovaných sil;
- **ST – Defenzivní strategie** – za pomoci silných stránek minimalizovat hrozby;
- **WT – Strategie úniku/likvidace** – minimalizace dopadů hrozeb na slabý podnik – firma v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, likvidace, vyhlášení bankrotu nebo omezení výdajů. ^{46, 47}

⁴⁶ SWOT analýza a její využití. In: *Ecommercebridge.cz* [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>

⁴⁷ TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7

6.1.12 Analýza rizik

Riziko lze chápat jako negativní odchylku od stanoveného cíle. Riziko znamená potencionální problém, hrozbu, možnost selhání a neúspěchu, nebezpečí vzniku škody, ztráty či zničení. Riziko vyjadřuje určitou míru nejistoty.⁴⁸

Každá riziková situace má své příčiny. A právě pomocí analýzy rizik lze včas negativním situacím předejít a navrhnout určitá preventivní opatření.

Analýza rizik se provádí například pomocí expertního hodnocení či analýzou citlivosti:

- **expertní hodnocení** je odborný odhad významnosti faktorů rizika vzhledem k cílům podniku, významnost faktorů se posuzuje podle pravděpodobnosti výskytu a intenzity negativního vlivu;
- **analýza citlivosti** zjišťuje citlivost hospodářského výsledku na faktory, které jej ovlivňují (nejčastějšími faktory jsou např. výše poptávky, změny fixních či variabilních nákladů).

Existuje řada opatření ke snížení rizika:

- **diverzifikace** – rozšiřování výrobního programu a zahrnování produktů různé povahy umožňuje, aby důsledky poptávky po jednom produktu byly kompenzovány růstem poptávky po jiném produktu;
- **dělení rizika** – riziko se rozdělí mezi dva či více účastníků, kteří společně pracují na realizaci podnikatelského záměru;
- **transfer rizika na jiné subjekty (dodavatele, odběratele aj.)** – přesun rizika se realizuje například uzavíráním kontraktů na prodej produktů za předem stanovených podmínek, uzavíráním dlouhodobých smluv na dodávky surovin a materiálu, pronájemem výrobního zařízení formou leasingu aj.;
- **pojištění** – nepříznivé situace se převádí na pojišťovnu, která kryje ztráty a škody podle podmínek uvedených v pojistné smlouvě;
- **etapová příprava a realizace** – projekt se rozdělí do několika etap, je připraveno několik variant a volba pokračování závisí na výsledcích předchozí etapy.⁴⁹

⁴⁸ Rizika (Risks). In: *Managementmania.com* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizika>

6.1.13 Vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského záměru

Důležitou a dá se říct poslední částí podnikatelského plánu je vyhodnocení jeho úspěšnosti, zda je nápad reálný, efektivní, rentabilní a kdy se firmě vrátí vložené finanční prostředky.

Nejčastěji se používají tyto ukazatele:

- **doba návratnosti** – lze odhadnout, za jak dlouho se vrátí vložené finanční prostředky, používají se dvě metody výpočtu:
 - statická metoda doby návratnosti = investice / roční příjem či roční cash flow;
 - dynamická metoda doby návratnosti = investice / diskontované cash flow;
 - výsledné číslo se pak porovnává s předpokládanou dobou životnosti projektu, které by logicky mělo být vyšší;
- **čistá současná hodnota (NPV= net present value)** – lze odhadnout, kolik vložená investice přinese firmě finančních prostředků za dobu životnosti investice, čistá současná hodnota by měla být záporná

Výpočet:

$$NPV = \sum_0^t \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

kde t = doba životnosti, r = diskontní míra a CF = generovaný peněžní tok v daném roce.

- **vnitřní výnosové procento (internal rate of return)** – uvádí, kolik investice vydělá v procentech, nejjednodušší metodou pro výpočet je použití funkce IRR v MS Excelu;
- **ROI, ROE** – vypovídají o výnosnosti projektu
 - ROI je rentabilita investice, $ROI = EBIT / \text{investice}$ (EBIT je zisk před úroky a zdaněním);
 - ROE je rentabilita vlastního kapitálu, $ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$.

Je vhodné si zvolit dva ukazatele a na základě nich rozhodnout, zda je podnikatelský záměr efektivní a zda bude přinášet očekávané zisky. Toto rozhodnutí je subjektivního charakteru, pro každého znamená procentní zhodnocení něco jiného, někomu se investice zdá zajímavá, někomu nikoliv.

⁴⁹ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

Může také nastat situace, že projekt se nezdá být ziskový a efektivní, než se očekávalo. V tomto případě se záměr buď poupraví, nebo se zcela zastaví. Není však třeba si lámat hlavu, alespoň se ušetřili finanční prostředky, čas i úsilí.⁵⁰

6.1.14 Přílohy

V závěru podnikatelského plánu lze do příloh zařadit rozsáhlé tabulky, delší seznamy, formuláře, nákresy, technické plány, mapy, smlouvy, doklady a další doplňující dokumentace. Každá příloha musí být v textu odkázaná.^{51, 52}

⁵⁰ SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

⁵¹ ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3

⁵² SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 Podnikatelský projekt

Cílem praktické části této diplomové práce je zpracování podnikatelského projektu na rozšíření činnosti rodinné farmy, která již provádí zemědělskou činnost 31 let. Jejím hlavním rozšířením bude zřízení domácí minimlékárny, výroba a prodej farmářských a regionálních produktů. Po vytvoření tohoto projektu by mělo dojít k vyhodnocení, zda je tento záměr ve vybrané lokalitě reálný a dlouhodobě udržitelný.

Znalosti, zkušenosti a inspirace byly čerpány převážně na rodinné farmě v nedaleké vesničce u Litomyšle, z internetových zdrojů a z odborných publikací.

7.1 Titulní strana

Farma Osík – poctivá domácí výroba
Podnikatelský plán



Obrázek č.3: Logo firmy (vlastní zpracování)

Název subjektu:	Farma Osík
Právní forma:	Fyzická osoba dle zákona č.252/1997 Sb., o zemědělství
Předmět podnikání:	Živočišná výroba, Smíšené hospodářství, Mlékárenství
Sídlo společnosti:	Osík 51, 569 67 Osík u Litomyšle
Základní kapitál:	800 000 Kč
Web:	www.farmaosik.cz

Datum zpracování: únor 2021

7.2 Cíle a poslání organizace

Cílem organizace je vybudovat minimlékárnu a venkovský obchod, předpokládaný termín otevření je únor 2022. Podnik bude vykazovat zisk. Dalším důležitým cílem je vybudovat si spokojenou síť zákazníků. Klíčovým cílem je nabízet zákazníkům kvalitní, jedinečné produkty za přijatelné ceny.

Poslání naší firmy zní: **„Naším posláním je nabízet kvalitní dobroty z farmy a ukázat lidem, jak žít lépe a zdravěji z poctivých produktů.“**

7.3 Shrnutí

Hlavní myšlenkou tohoto podnikatelského plánu je rozšíření dosavadní činnosti rodinné farmy, konkrétně zařízení a uvedení do provozu domácí minimlékárny a následné vybudování kamenné prodejny farmářských a regionálních produktů.

V portfoliu výrobků najdete:

- mléko a mléčné výrobky: několik druhů sýrů, tvaroh, jogurty, máslo, podmáslí;
- masné výrobky: klobásy, paštika více druhů, šunka;
- vejíčka, sirupy a bylinné čaje.

Předpokládané silné stránky oproti konkurenci jsou kvalitní výrobky vyráběné z poctivých surovin a profesionálním způsobem, obměna nabídky produktů a vhodné umístění prodejny.

Cílový trh je velký, předpokládá se, že se budou sjíždět zákazníci z okolních měst a vesnic.

Hlavní složkou zisku společnosti budou tržby z prodeje výrobků.

Na vybudování domácí minimlékárny a venkovského obchodu bude třeba velký kapitál. Z poměrné části bude financováno vlastními prostředky firmy (tzv. základním kapitálem) a také se požádá o úvěr.

7.4 Charakteristika produktu a vlastníka

Rodinná farma se nachází ve vesnici v Pardubickém kraji nazývané Osík, nedaleko města Litomyšl. Zabývá se živočišnou i rostlinnou výrobou. V současné chvíli se stará o 30 dojných krav, 35 telat a jalovic, 5 prasat a 10 slepic. Každý den se průměrně nadojí 500 litrů mléka. Co se týká rostlinné výroby, farma vlastní celkem 46 hektarů orné půdy, 2 hektary luk a 0,5 hektarů lesů. Na poli se obdělávají tyto krmné plodiny: jetel, vojtěška, čirok, tráva, obilí a sláma na podestýlku.

7.4.1 Popis produktů

Do stálého portfolia výrobků se řadí tyto produkty: mléko, sýr balkánského typu, tvaroh, jogurt, máslo, podmáslí, klobásy, paštika, šunka, vajíčka a sirupy a bylinné čaje.

Mléko

V nabídce je čerstvě nadojené mléko. Uchovává se při teplotě 5°C. Je nabízeno buď ve skleněných či plastových lahvích (1 litr či 1,5 litru) nebo je možné přinést si vlastní lahev, konvičku či jinou nádobu. Cena za 1 litr mléka je 20 Kč. Za skleněnou lahev sloužící k opakovanému použití je připočteno 40 Kč a za plastovou 10 Kč.

Sýr balkánského typu

Nejoblíbenějším produktem je jednoznačně sýr balkánského typu, který je vhodný k pečivu, do salátu, do vaření nebo i jako samotný jen tak na chuť. Lze ho zakoupit jako bílý, přírodní. V nabídce je také kořeněný sýr (posypaný kořením gyros, bylinkové máslo, provensálské koření, česnek, grilovací, pikantnější country směs či chilli). Anebo nakládaný sýr v oleji s cibulí. Prodává se v malém 200 gramovém balení, nebo ve velkém 400 gramovém balení. Cena za sýr včetně plastové krabičky činí:

Tabulka 2: Ceny sýru balkánského typu

	Malé balení (200g)	Velké balení (400g)
Bílý, přírodní sýr	50 Kč	90 Kč
Kořeněný sýr	55 Kč	95 Kč
Nakládaný sýr (500g)	-	120 Kč – za 500g

Zdroj: vlastní zpracování

Tvaroh

Dalším výrobkem je tvaroh, který lze použít do sladké i slané kuchyně. Lze ho koupit buď v plnotučné, nebo v nízkotučné variantě. Cena tvarohu včetně plastové krabičky za 500 g je 50 Kč v plnotučné verzi a 40 Kč v nízkotučné verzi.

Jogurt

V nabídce také nechybí jogurt. Lze ho koupit v neochucené verzi či s příchutí čokolády, jahod a broskve. Cena 200 g bílého jogurtu je 20 Kč a ochuceného 200 g jogurtu je 25 Kč včetně plastového kelímku.

Máslo

Mezi mléčné produkty neodmyslitelně patří máslo. Cena za 250 g kostku másla je 55 Kč.

Podmáslí

Při výrobě másla se přirozeně odstředí podmáslí. Cena za 1 litr podmáslí je 15 Kč.

Klobásy

Do masného sortimentu se řadí klobásy. Cena za 1 kg klobás je 180 Kč. Tyto klobásy jsou vyrobené z hovězího a vepřového masa. Výroba neprobíhá přímo na farmě, ale v rodinném řeznictví Morávek ve Vračovicích.

Paštika

Dalším výrobkem z masa je paštika, která se prodává ve 3 variantách: játrová paštika, paštika s brusinkami a paštika se zeleným pepřem. Je balena po 130 gramech do skleněných nádob.

Cena za játrovou paštiku je 95 Kč, za paštiku s brusinkami 110 Kč a za paštiku se zeleným pepřem 120 Kč. Výroba opět probíhá v rodinném řeznictví Morávek ve Vračovicích.

Šunka

Dále je v nabídce zařazená dušená, vepřová šunka. Cena za 100 gramů je 25 Kč. Výroba také probíhá v rodinném řeznictví Morávek ve Vračovicích.

Vajíčka

Dalším velice žádaným produktem jsou čerstvá vajíčka. Cena za 1 ks je 4 Kč. Prodávají se balená po 10 kusech. Vložka na vajíčka je v ceně.

Sirupy a bylinné čaje

A posledními stálými produkty jsou sirupy a bylinné nápoje. Sirupy jsou v několika příchutích – bezový, jahodový, mátový s jablky a rakytníkový s levandulí. V nabídce bylinných čajů najdete Jarní očista, Klidný spánek, Průdušky, Skvělá paměť a Ženská.

V zimním období, tzv. zabíjačkovém období, dále nabízí tyto produkty: vepřové maso, tlačěnka, sádlo, škvarky, hovězí maso a dršťky. Tyto produkty jsou prodávány především na základě objednávek.

7.4.2 Konkurenční výhoda

Za největší konkurenční výhodu farma považuje poctivou výrobu z kvalitních surovin. Mléčné produkty jsou vyráběné z čerstvě nadojeného mléka podle utajené receptury. Masné produkty mají původ z domácího stájového chovu. Ostatní produkty jsou od osvědčených místních malých podnikatelů.

Další výhodou je prokazatelný původ produktu. Oproti supermarketům, kde není stoprocentně jasné, odkud daný produkt pochází.

Mezi konkurenční výhodu lze také zařadit čerstvost produktů. Z výrobního procesu jdou produkty vychladit a hned poté směřují k prodeji. Většinou se do 2 dnů produkty prodají a nahrazují opět čerstvými.

Další světlou stránkou je pravidelná obměna sortimentu, uvádění nových výrobků do prodeje a produkty dle sezóny.

Novým zákazníkům je poskytována možnost nejprve produkt ochutnat, aby posoudili, zda si chtějí koupit a zda splňuje jejich očekávání.

7.4.3 Legislativní požadavky

Na živnostenském úřadě je třeba podat **žádost o rozšíření živnosti o obor Mlékárenství**. Jedná se o živnost řemeslnou, tudíž se provozovatel musí prokázat dokladem o řádném ukončení středního vzdělání v příslušném oboru, což majitel splňuje.

Registrovaná minimlékárna je provoz, který produkuje mléko a mléčné výrobky pro vlastní prodejnu, resp. pro prodej vlastních produktů na trzích a zpracovává mléko pouze z vlastního chovu (viz vyhláška č. 128/2009 Sb.). Základní požadavky na vybavení provozu vychází z nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 852/2004 o hygieně potravin, v platném znění. Při jakékoliv manipulaci s mlékem nesmí být ohrožena zdravotní nezávadnost finálního produktu.

Provozovatel před zahájením činnosti musí podat **žádost o registraci potravinářského podniku** na místně příslušnou krajskou veterinární správu. V našem případě se jedná o veterinární správu pro Pardubický kraj. Formou příloh k žádosti musí být předložen **provozní a sanitační řád** (podle ustanovení § 33 vyhlášky č. 289/2007 Sb.), **dokumentace ke zdroji pitné vody, doklad o podnikání** (živnostenský list v oboru činnost „řemeslná živnost mlékárenství“), **dokumentace o postupech založených na principech analýzy rizika a správné výrobní praxe**.

Z hlediska bezpečnosti potravin je nezbytné splnit tyto požadavky (citováno z oficiálních stránek Státní veterinární správy):

- a. Provozovatel musí zahájit činnost až po obdržení vyrozumění o provedené registraci nebo schválení.
- b. Provozovatel musí zajistit, aby prostory a vybavení provozovny byly vhodné pro provádění činnosti, aby byly zavedeny postupy pro zajištění dodržování veterinárních

- a hygienických požadavků a zabezpečeno, aby při výrobě a zpracování potravin nedocházelo k šíření nákaz a nemocí přenosných ze zvířat na člověka.
- c. Provozovatel musí zpracovat systémy založené na analýze rizika a kritických kontrolních bodech (HACCP) nebo jiný systém zajišťující dostatečnou kontrolu nad produkcí bezpečných potravin (správnou výrobní praxi).
 - d. Činnosti prováděné v provozovně musí být popsány v provozním řádu, postupy pro úklid musí být popsány v sanitačním řádu.
 - e. Provozovatel musí provozovat soustavně vlastní kontroly hygienických podmínek výroby včetně stanovených mikrobiologických kritérií, odběru vzorků a jejich kontrolních vyšetření, vést záznamy o výsledcích těchto vyšetření. O vhodné četnosti odběru vzorků rozhodne provozovatel potravinářského podniku ve svých postupech založených na HACCP.
 - f. Vyrobene potraviny musí být správně označeny, tj. především podle nařízení (ES) 1169/2011 zákona č. 110/1997 Sb. a příslušných prováděcích vyhlášek a také podle právních předpisů o ekologickém zemědělství, jedná-li se o biopotraviny.
 - g. Nepoživatelné potraviny tzv. vedlejší živočišné produkty, musí být správně zlikvidovány, tj. v souladu s nařízením (ES) č. 1069/2009.
 - h. Musí být zavedeny systémy a postupy pro sledovatelnost surovin (článek 18 nařízení EP a Rady (ES) č. 178/2002) zejména vést dokumentaci, která umožní identifikovat osoby:
 - a. kterým byly dodány výrobky (kromě konečných spotřebitelů)
 - b. které dodaly surovinu nebo jakoukoli látku, která je určena k přimísení do potraviny nebo u níž se předpokládá, že do ní bude přimíšena
 - i. Zpracovávané mléko musí splňovat všechny požadavky na mléko určené pro lidskou spotřebu.⁵³

7.4.4 Aktivita a vhodné podmínky

Pro realizaci domácí minimlékárny a venkovského obchodu má farma vhodné podmínky. Největší výhodou je dlouholetá zkušenost v oboru a skvělé zázemí. Jsou k dispozici prostory

⁵³ Požadavky na minimlékárny (malé výroby sýrů, případně dalších mléčných výrobků). In: Statniveterianmisprava.cz [online]. [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://www.svsr.cz/pozadavky-na-minimlekarany-male-vyroby-syru-pripadne-dalsich-mlecnych-vyrobku/>

pro vybudování výroby a vhodný pozemek na přístavbu prodejny. Dalším pozitivním faktorem jsou kontakty, v dnešní době je čím dál více oblíbená domácí poctivá výroba, tudíž už nyní je mnoho potenciálních zákazníků, kteří se zajímají, zda farma produkuje nějaké farmářské výrobky. A v neposlední řadě je třeba zmínit tvůrčí a aktivní přístup.

7.4.5 Právní forma

Farma doposud podnikala jako fyzická osoba dle specifické úpravy zákona č.252/1997 Sb., o zemědělství. V důsledku rozšíření činnosti o vybudování domácí minimlékárny a venkovského obchodu se živnost rozšíří o nový obor: Mlékárenství.

7.4.6 Harmonogram realizace

Farma již řadu let provozuje svou činnost. Její rozšíření o výrobu a kamenný obchod je třeba časově důkladně promyslet. Celý koncept začíná u legalizace domácí minimlékárny, na zařízení povolení je dobré si vyhradit alespoň 4 měsíce, neboť to není jednoduchý proces (více v podkapitole 8.3.3 Legislativní požadavky). Mezitím je třeba si zajistit projektovou dokumentaci na výstavbu prodejny včetně zajištění povolení, tento proces může trvat zhruba 5-8 měsíců. Dále si v mezičase majitelé mohou rozmyslet a shánět potřebné vybavení, stroje na výrobu produktů, obalové materiály a další nezbytné záležitosti - na poptání dodavatelů odhadují 3-5 měsíců. Toto jsou procesy, které lze zařizovat souběžně. Po získání povolení stavby je možné se pustit do výstavby a zařízení interiéru, což může trvat zhruba 5 měsíců. A v momentě, kdy je vše připraveno a je zlegalizovaná i domácí minimlékárna, je možné pustit se do vývoje produktů a výroby. Celkový odhad na spuštění výroby a prodeje v kamenném obchodu je tedy 10-14 měsíců.

7.5 Analýza trhu a zákazníků

V této části podnikatelského záměru si položíme otázky: „Existuje trh, který bude mít zájem o naše produkty? Prosadíme se v konkurenčním prostředí? Na jaké typy potenciálních zákazníků se zaměřit?“.

V posledních pár letech se ve společnosti klade velký důraz na zdravý životní styl, kvalitu a původ potravin, ekologii atp. V supermarketech se prodává velké množství průmyslově zpracovaných potravin, které sice mají tu výhodu, že mají dlouhou trvanlivost, ovšem za

předpokladu, že tyto potraviny již nejsou tak zdravé a pro tělo prospěšné. A z toho důvodu přibývá lidí, kteří již sami vyhledávají e-shopy se zdravou výživou či regionální prodej a tzv. prodej ze dvora. A právě toto nákupní chování nahrává našemu podnikatelskému záměru.

Již v současnosti má farma desítky potenciálních zákazníků z nejbližšího okolí, kteří se často ptají, zda nenabízí nějaké domácí farmářské výrobky.

Pro zjištění zájmu blízkého okolí jsem provedla průzkum v místním obchodě Quanto ve formě krátkého dotazníku:

Obrázek č.4: Dotazník

Dobrý den,

provádím průzkum ohledně zájmu o farmářské produkty. Prosím o vyplnění krátkého dotazníku.

Jste žena / muž:

Žena

Muž

Jaký je Váš věk?

Méně než 18 let

18 – 25 let

26 – 35 let

36 – 45 let

46 – 55 let

56 let a více

Vaše bydliště:

Měl/a byste zájem o farmářské produkty (sýry, tvaroh, jogurty, masné výrobky,...)?

Ano

Ne

Jak je pro Vás důležitá kvalita produktů?

Kvalita produktů je pro mě klíčová, jsem ochotný/á si za ní i připlatit

Kvalitu produktů neřeším, je pro mě rozhodující cena

Moc děkuji za vyplnění, přeji hezký den

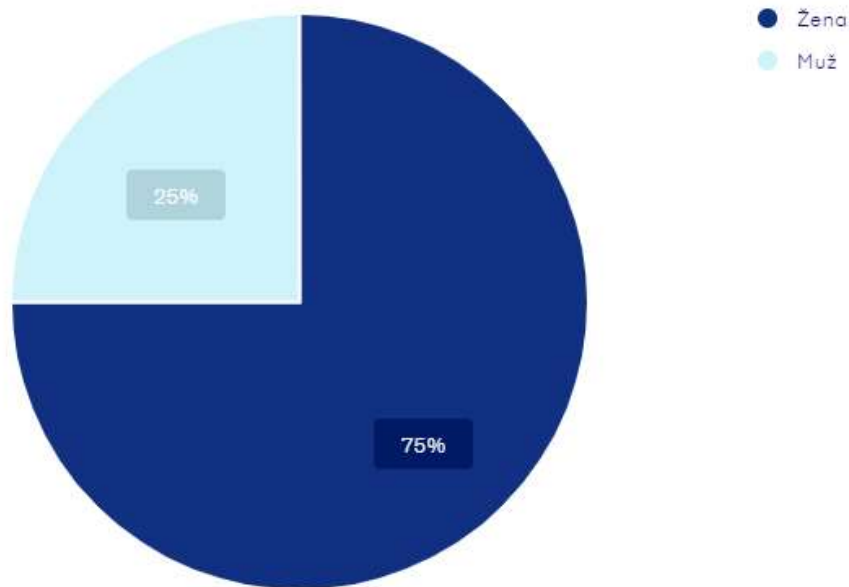
Markéta Dvořáková

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník vyplnilo celkem 52 respondentů a výsledky průzkumu jsou následující:

Graf č.1: Jste žena/muž?

1. Jste žena/muž?



Zdroj: vlastní zpracování prostřednictvím survio.com⁵⁴

Dotazník vyplnilo 39 žen a 13 mužů. To vypovídá zejména o tom, že nákupy nejčastěji obstarávají ženy, kteří nakupují potraviny pro běžný chod domácnosti a jedná se o větší nákupy. Vpozorovala jsem, že muži ve většině případů jdou do obchodu za účelem nákupu svačiny či cigaret čili se jedná spíše o menší nákupy.

54 SURVIO. In: Survio.com/cs [online]. [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/>

Graf č.2: Jaký je Váš věk?

2. Jaký je Váš věk?



Zdroj: vlastní zpracování prostřednictvím survio.com⁵⁵

Dotazník vyplnili lidé všech věkových kategorií. Největší zastoupení měli lidé ve věku 36–45 let a hned v závěsu 26–35 let. Naopak nejméně lidé mladší 18 let.

Nákupy nejčastěji realizují lidé ve věku 26–45 let. Tito lidé většinou nakupují i pro své rodiče, prarodiče a děti, popř. i starší sousedy.

⁵⁵ SURVIO. In: Survio.com/cs [online]. [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/>

3. Odkud jste?



Zdroj: vlastní zpracování prostřednictvím survio.com⁵⁶

Největší zastoupení respondentů pochopitelně pochází z Osíka, kde byl průzkum prováděn, konkrétně více jak 52 % všech respondentů.

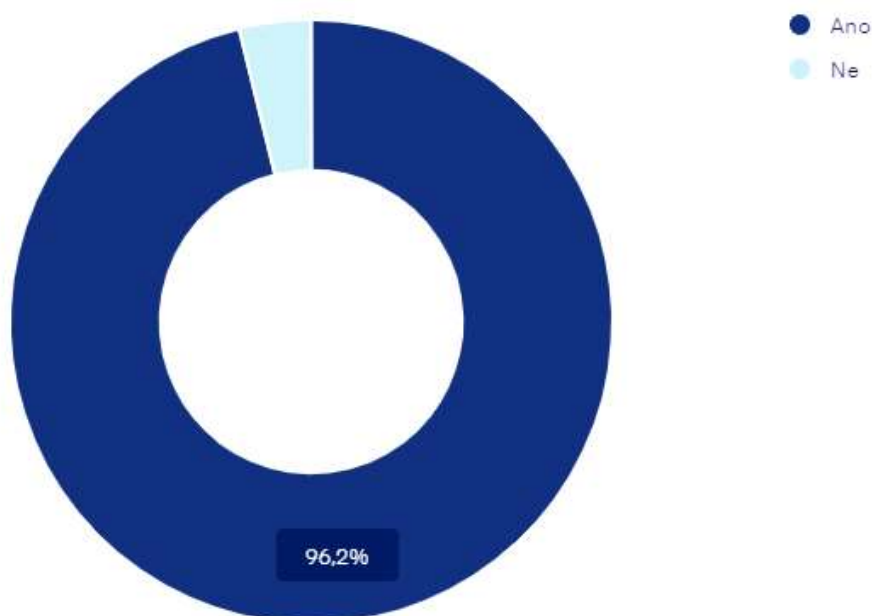
Zajímavostí však je, že místní obchod navštíví i zákazníci z blízkého města Litomyšle a sousedních vesnic (Dolní Újezd, Horní Újezd, Jiříkov, Desná, Mladočov, Budislav, Proseč). Je to především zapříčiněno tím, že přes Osík projíždí mnoho lidí z práce a do práce a je pro ně pohodlnější si nakoupit v tomto menším obchodu než v přeplněném supermarketu. To přináší pozitivní zjištění, že přes Osík projíždí spoustu lidí z okolních vesnic, což by mohlo být přínosné pro náš podnikatelský záměr.

Dotazník mi vyplnilo i pár respondentů ze vzdálenějších lokalit jako je Polička a Hradec Králové. V Osíku a jeho okolí je mnoho nemovitostí, které slouží k volnočasovým aktivitám lidem ze vzdálenějších lokalit.

⁵⁶ SURVIO. In: Survio.com/cs [online]. [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/>

Graf č.3: Měl/a byste zájem o farmářské produkty?

4. Měl/a byste zájem o farmářské produkty?



Zdroj: vlastní zpracování prostřednictvím survio.com⁵⁷

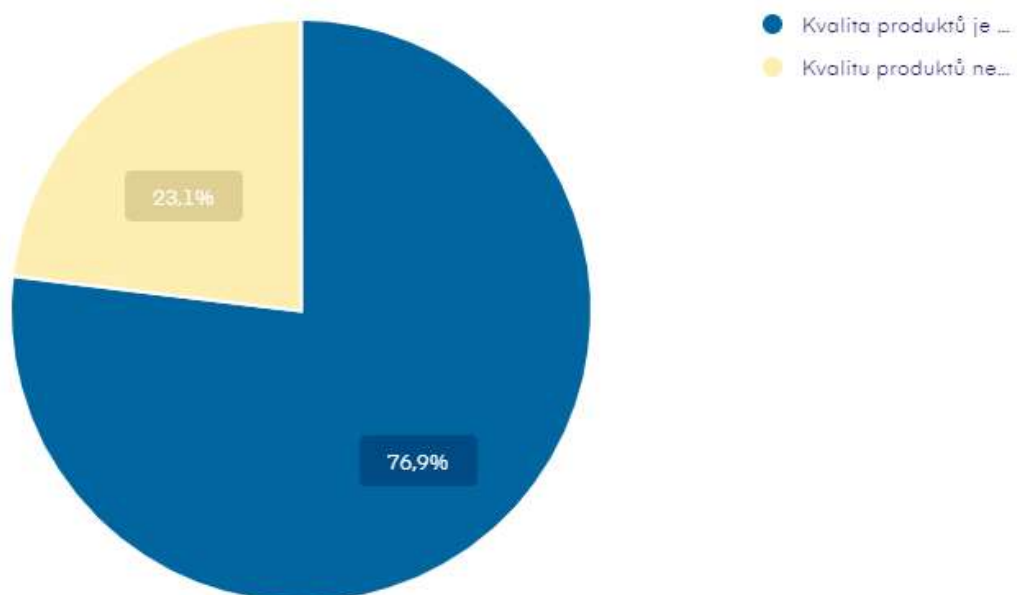
V této lokalitě je u lidí velký zájem o farmářské produkty, konkrétně 96,2 % ze všech respondentů.

V dnešní době je velice diskutované téma zdravý životní styl, do kterého se řadí i minimálně průmyslově zpracované, kvalitní a čerstvé potraviny. Lidé také více zajímá, odkud produkt pochází, zda je dovážen ze zahraničí nebo byl vyroben v ČR a zda byl vyroben ve velkovýrobně anebo v menším podniku.

⁵⁷ SURVIO. In: Survio.com/cs [online]. [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/>

Graf č.4: Jak je pro Vás důležitá kvalita produktů?

5. Jak je pro Vás důležitá kvalita produktů?



Zdroj: vlastní zpracování prostřednictvím survio.com⁵⁸

A poslední otázkou v dotazníku bylo, jak je pro zákazníky důležitá kvalita produktů.

76,9 % respondentů uvedlo, že kvalita je pro ně velice důležitá i za předpokladu vyšší ceny. Logicky to tak bývá, že produkt z kvalitních surovin z poctivé výroby má přidanou hodnotu, a tudíž se na něm odráží i cena. Je velice pozitivní, že lidé si více všímají kvality produktů, sledují jejich složení, zda v něm nejsou obsaženy zbytečná éčka, konzervanty, barviva, emulgátory a další přídatné látky, které nejsou zdraví prospěšné.

A zbylých 23,1 % respondentů preferují nižší cenu na úkor kvality. Vypozorovala jsem, že se jedná spíše o starší lidé, kteří na kvalitu tolik nehledí a je ně směrodatná cena.

⁵⁸ SURVIO. In: Survio.com/cs [online]. [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/>

Konkrétní cílové skupiny lze definovat dle těchto hledisek:

- **demografické hledisko** (pohlaví, věk) – z pohledu pohlaví se o produkty zajímají více ženy, neboť se většinou starají o domácnost a nákupy, ale není to podmínkou. Náš sortiment vyhledávají lidé všech věkových kategorií, jak mladí teenageři, rodiny s dětmi i starší osoby. Nejvíce zákazníků je však ve věku 25-40 let;
- **geografický hledisko** (oblast, město vs. vesnice) – zájem o produkty mají především blízké vesnice a města v dojezdové vzdálenosti do 30 km (konkrétně Pardubický kraj a Vysočina) a lidé ze vzdálenějších měst, kteří vlastní chatu v okolí. Zájem o produkty je v obou oblastech, ale zajímavostí je, že větší zájem se projevil u obyvatel z měst;
- **socio-ekonomické hledisko** (životní úroveň, výše příjmů) – o produkty je zájem u lidí s vyšší životní úrovní i příjmem, neboť se jedná se cenově dražší výrobky, než které se dají pořídit v obchodu;
- **behaviorální hledisko** (postoje k nákupu) – naše produkty budou vyhledávat spíše lidé, kteří preferují kvalitu nad kvantitou i za vyšší cenu;
- **a psychologické hledisko** (životní styl atp.) – o životním stylu jsem se zmiňovala již na začátku této kapitoly, o produkty mají zájem především ti, co se zajímají o výživu a zdraví.⁵⁹

Motivem pro definování cílové skupiny je efektivní zacílení všemi aktivitami a nástroji na vybrané skupiny zákazníků.

Z hlediska poptávky se jedná o typ produktu, který si zákazníci opakovaně kupují, nejedná se o žádnou dlouhodobou investici, ale o spotřební zboží. To znamená, že je důležité mít propracovaný marketing, aby zákazník zůstal firmě věrný, opakovaně se vracel a nehledal alternativy u konkurence. V téhle souvislosti je také vhodné vybudovat si dobrou pověst, neboť platí, že spokojený zákazník přiláká další potenciální zákazníky. A velice důležitá je také čerstvost a kvalita výrobků.

⁵⁹ Jak udělat průzkum trhu a analýzu konkurence. In: *Ecommercebridge.cz* [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/jak-provest-pruzkum-trhu-a-analyzu-konkurence/>

7.6 Analýza konkurence

V blízkém okolí našeho sídla jsou tyto konkurenční podniky: Statek Bulvových, FerGastro s.r.o. a online portál Scuk.cz.

Statek Bulvových je rodinná farma v Makově, ve vesničce 10 km od Litomyšle. Zaměřují se na výrobu a prodej mléčných produktů (mléko, máslo, sýry několika druhů, jogurt, tvarohový krém, kefir, tvaroh, zakysaná smetana a smetana ke šlehání). Další aktivitou farmy jsou koně a nabídka projížďky na koni nebo s kočárem.

FerGastro s.r.o. je rodinná farma pár kilometrů od Litomyšle ve vesnici Dolní Sloupnice. Zaměřuje se především na prodej hovězího masa. Jako doplňkové výrobky nabízí sýry několika druhů, pečivo, vajíčka, nealkoholické i alkoholické nápoje a med.

Scuk.cz je online portál sídlící v Praze, který podporuje farmáře a distribuuje jejich výrobky po celé republice. Scuk.cz funguje tak, že zákazník si online nakoupí, farmáři svezou objednávku na jedno místo, odkud putuje dále do určeného výdejního místa, kde si zákazník objednávku vyzvedne.

Tabulka 3: Porovnání konkurence

	Sídlo	Nedostatky	Přednosti
Statek Bulvových	Makov	vyšší ceny, kvantita převyšuje kvalitu	rozvoz po okolí, možnost projížďky na koních a s kočárem
FerGastro s.r.o.	Dolní Sloupnice	vysoké ceny, zaměření na prodej masa, ostatní výrobky pouze distribují, otevírací doba jen v pátek	široké portfolio výrobků, příjemné zázemí prodejny, rozvoz po okolí
Scuk.cz	Kdekoliv – online	vysoké ceny, delší doba doručení	široký sortiment, zaměření na prodej bez obalu

Zdroj: vlastní zpracování s použitím webových stránek konkurence

7.7 Analýza dodavatelů

Pro efektivní provoz podniku je důležité navázat spolupráci se spolehlivými dodavateli. Těmi nejhlavnějšími jsou:

Elektrická energie, voda – dodavatelem elektrické energie je **ČEZ a.s.** a vody **Vodovody Litomyšl s.r.o.**

Pracovní oblečení je nezbytnou podmínkou do výroby – konkrétně plášť, jednorázové čepice a rukavice. Tyto pomůcky nám dováží e-shop **www.dobrytextil.cz**.

Obrázek č.6: Ukázka pracovního oblečení



Zdroj: www.dobrytextil.cz⁶⁰

Čisticí prostředky jsou zásadní, každý den je potřeba uklízet a dezinfikovat prostory i stroje a nástroje potřebné na výrobu. Firma již několikátým rokem spolupracuje s firmou **Ecolab s.r.o.**

Ingredience pro výrobu mléčných výrobků: syřidlo a kultury – velice osvědčeným dodavatelem je **O.K. SERVIS Biopro s.r.o.**, který dodává syřidlo a kultury francouzského původu.

Koření, olej, cibule – toto a podobné spotřební zboží, **kancelářské potřeby** i **obalové materiály** (krabičky, lahve na mléko a podmásli, sáčky) firma nakupuje v **Makro Cash&Carry ČR s.r.o.** v nedalekém městě Hradec Králové, kde je velice široká nabídka sortimentu potřebné pro jakékoliv podnikání za bezkonkurenční ceny.

⁶⁰ Dobrý textil. In: *Dobrytextil.cz* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.dobrytextil.cz/pracovni-odevy/>

Klobásy, paštiky, šunka si firma nechává vyrábět z masa z vlastního chodu v **rodinném řeznictví Morávek** sídlící ve Vračovicích. Jedná se o lidmi doporučené řeznictví.

Sirupy a bylinné čaje farma odebírá od firmy **LC Rosa**, kteří se zaměřují na výrobu sypaných čajů a sirupů z výběrových bylin vysoké kvality a kladou důraz na dobu sběru, způsob sušení a uskladnění.

Obrázek č.7: Bylinné čaje a sirupy LC Rosa



Zdroj: www.lc-rosa.cz⁶¹

Účetní služby již kolik let zpracovává všeobecná účetní **Ing. Zdeňka Staňková**. Do současné chvíle byla firma čtvrtletním plátcem DPH, se zavedením provozu minimlékárny a obchodu firma přejde na měsíční přiznání DPH.

7.8 Personální zabezpečení

S rozšířením podnikatelské činnosti bezpochybně souvisí i potřeba více pracovních sil. Pro obsluhu venkovského obchodu bude zaměstnán/zaměstnána asistent/ka prodeje na plný pracovní úvazek. Ve výrobě bude práci vykonávat pracovník na plný pracovní úvazek a k ruce bude mít pomocníka zaměstnaného na dohodu o provedení práce. Jejich pracovní náplní bude především obsluha strojů při výrobě mléčných produktů, jejich skladování, balení

⁶¹ LC rosa – bylinné čaje s kouzlem z přírody. In: *Lc-rosa.cz* [online]. [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.lc-rosa.cz/eshop/>

a nalepování etiket. A zároveň udržování čistého prostředí a po každém pracovním dni úklid a dezinfekce strojů a prostor.

7.9 Marketingový plán

Marketing je hlavním nástrojem pro komunikaci a vztah se zákazníkem. Marketingový plán je tvořen marketingovým mixem, tzv. 4P.

7.9.1 Produkt (*product*)

Produktem farmy jsou mléko a mléčné výrobky, masné výrobky, sezónní produkty, vajíčka a sirupy a bylinné čaje.

- **mléčné výrobky** – tyto výrobky jsou zpracovány v místní výrobě:
 - základním produktem je čerstvé, nezpracované mléko, které je možné si zakoupit v plastových či skleněných lahvích (cena lahve je připočtena k ceně za mléko) anebo si přinést vlastní nádobu či konvičku;
 - nejprodávanějším produktem je sýr balkánského typu, který lze zakoupit přírodní bílý nebo s kořením (v nabídce je gyros, bylinkové máslo, provensálské koření, česnek, grilovací, pikantnější country směs a chilli) anebo pro gurmány nakládáný sýr v oleji s cibulí. Sýr je prodáván v plastových krabičkách pouze ve velkém balení (500 g). Sýr je vhodný k pečivu, do vaření či do salátu;
 - dalším produktem je tvaroh, který je možné použít do slané i sladké kuchyně, lze ho zakoupit v 500g balení;
 - v nabídce je také jogurt v 200g kelímku – bílý či s příchutí čokolády, jahod a broskve;
 - a posledním mléčným výrobkem je farmářské máslo v 250g balení;
- **masné výrobky** – tyto výrobky jsou z chovu farmy, ale zpracovány v řeznictví Morávek:
 - klobásy z vepřového a hovězího masa, množství si zvolí sám zákazník;
 - paštika je nabízena ve třech variantách: játrová paštika, paštika s brusinkami a paštika se zeleným pepřem, je balena po 130 gramech do skleněných nádob;
 - dušená, vepřová šunka, kterou lze zakoupit vcelku nebo nakrájenou;

- **sezónní výrobky:**
 - v zimě v tzv. zabíjačkovém období je možné si objednat vepřové maso, tlačenku, sádlo a škvarky, opět jsou zpracovány v řeznictví Morávek;
- **vajíčka:** šťastná vajíčka z poctivého farmářského chovu, lze koupit v balení po 10 kusech;
- **sirupy a bylinné čaje:**
 - sirupy jsou v několika příchutích – bezový, jahodový, mátový s jablky a rakytníkový s levandulí (vhodný na posílení imunity);
 - v nabídce bylinných čajů:
 - Jarní očista – směs máty, meduňky, kopřivy a listu černého rybízu;
 - Klidný spánek – směs meduňky, šípku, heřmánku a třezalky;
 - Průdušky – směs máty, mateřídoušky, rakytníku a jitrocele;
 - Skvělá paměť – směs máty, dobromysle, měsíčku, rozmarýnu a ginkgo;
 - Ženská – směs maliníku, kontryhele, měsíčku, šalvěže a rakytníku.⁶²

7.9.2 Cena (*price*)

Cílem farmy je nabízet zákazníkům kvalitní, čerstvé produkty za adekvátní ceny. V následující tabulce jsou uvedeny prodejní ceny všech produktů (ceny bez obalového materiálu):

Tabulka 4: Ceny jednotlivých produktů

	Množství	Prodejní cena
Mléko	1 litr	20 Kč
Bílý, přírodní sýr	200 g	50 Kč
	400 g	90 Kč
Kořeněný sýr	200 g	55 Kč
	400 g	95 Kč
Nakládaný sýr	500 g	120 Kč
Tvaroh - plnotučný	500 g	50 Kč
Tvaroh - nízkotučný	500 g	40 Kč
Bílý jogurt	200 g	20 Kč
Ochucený jogurt	200 g	25 Kč
Máslo	250 g	55 Kč

⁶² LC rosa – bylinné čaje s kouzlem z přírody. In: *Lc-rosa.cz* [online]. [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.lc-rosa.cz/eshop/>

Podmáslí	1 litr	15 Kč
Klobásy *	1 kg	180 Kč
Jádrová paštika *	130 g	95 Kč
Paštika s brusinkami *	130 g	110 Kč
Paštika se zeleným pepřem *	130 g	120 Kč
Dušená, vepřová šunka *	100 g	25 Kč
Vajíčka	1 ks	4 Kč
Bezový sirup *	1 litr	140 Kč
Jahodový sirup *	1 litr	190 Kč
Mátový sirup s jablky *	1 litr	140 Kč
Rakytníkový sirup s levandulí *	1 litr	130 Kč
Bylinný čaj Jarní očista *	50 g	55 Kč
Bylinný čaj Klidný spánek *	50 g	55 Kč
Bylinný čaj Průdušky *	50 g	55 Kč
Bylinný čaj Skvělá paměť *	50 g	55 Kč
Bylinný čaj Ženská *	50 g	55 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

* U těchto produktů je připočtena 20 % marže k pořizovací ceně za produkty (od dodavatelů).

7.9.3 Distribuce, umístění (*place*)

Farma je umístěna na strategickém místě – ve větší vesnici Osík nedaleko města Litomyšl.

Prodej je uskutečněn pouze osobně na prodejně. V případě zájmu o větší množství produktů je možné si objednat pár dnů dopředu.

7.9.4 Marketingová komunikace (*promotion*)

Marketingová komunikace je velice důležitá, protože je zásadní věnovat pozornost zviditelnění podniku a informování o nabízených produktech. Jedná se o široké spektrum aktivit, z toho důvodu jsou shrnuté v myšlenkové mapě:

Obrázek č.8: Myšlenková mapa-marketingová komunikace



Zdroj: vlastní zpracování prostřednictvím ayoa.com⁶³

• Reklama

- online reklama – v online sféře bude největší pozornost věnovaná webové stránce farmy, FB stránce a Instagramu, kde budou propagovány produkty, zároveň i nahlédnutí do zákulisí výroby, různé soutěže atp. Na Instagramu a FB stránce je možnost sponzorovat příspěvky za rozumné ceny a dostat se tak do povědomí více lidí;
- noviny – do místních novin bude otevření prodejny farmářských produktů propagováno formou letáčku a rozhovoru s majiteli farmy;
- outdoor reklama – po vesnici a nedalekých lokalitách budou vyvěšeny letáky na příslušných místech o otevření prodejny a Dnu otevřených dveří formou možnosti prohlídky výroby;

• Podpora prodeje

- ochutnávky – zákazníci si mohou ochutnat vybrané produkty, jak na prodejně, tak i na propagačních akcích např. v supermarketech;
- věrnostní kartička – výhodou pro věrné, stálé zákazníky je věrnostní kartička, na kterou se vztahuje akce „každý 10. sýr za poloviční cenu“;

⁶³ AYO. In: *Ayoa.com* [online]. [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://www.ayoa.com/mind-mapping/how-to-mind-map/>

- **Public relations (PR)** – při zahájení je v plánu Den otevřených dveří, kdy farma poskytne možnost prohlídky výroby za dodržení určitých hygienických pravidel, aby si zákazníci mohli prohlédnout, v jakém prostředí se produkty vyrábí;
- **Osobní prodej** – nejzásadnější formou marketingové komunikace je jednoznačně osobní kontakt se zákazníky, udržovat si dobré vztahy, udržovat příjemné a čisté prostředí prodejny, snažit se zaujmout, neboť spokojený zákazník podává pozitivní reference dál a přiláká tak nové potenciální zákazníky;
- **Event marketing** – v současné chvíli tato forma marketingové komunikace není realizovatelná.

7.10 Finanční plán

7.10.1 Počáteční rozvaha podniku

Tabulka 5: Počáteční rozvaha podniku

AKTIVA		PASIVA	
Stálá aktiva	1 235 652 Kč	Vlastní kapitál	800 000 Kč
Vybavení výroby	643 352 Kč	Základní kapitál	800 000 Kč
Výstavba obchodu	456 000 Kč		
Vybavení obchodu	136 300 Kč		
Oběžná aktiva	64 348 Kč	Cizí zdroje	500 000 Kč
Hotovost	8 000 Kč	Bankovní úvěr	500 000 Kč
Běžný účet	56 348 Kč		
CELKEM	1 300 000 Kč		1 300 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

7.10.2 Očekávané náklady

Počáteční investice podniku

Největší složkou počáteční investice je zajištění projektové dokumentace včetně zajištění povolení a materiál na výstavbu obchodu. Stavební práce budou probíhat svépomocí, což znamená významné ušetření financí.

Tabulka 6: Náklady na výstavbu obchodu

	Cena vč. DPH
Projektová dokumentace vč. povolení	75 000 Kč
Zapůjčení bagru na zemní práce	10 000 Kč
Základy	23 000 Kč
Cihly	45 000 Kč
Střešní konstrukce	130 000 Kč
Vnější výplně (okna+dveře)	81 000 Kč
Rozvody (elektro, voda, topení)	42 000 Kč
Podlaha	12 000 Kč
Vnitřní a vnější omítky	38 000 Kč
CELKEM	456 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Další nezbytnou investicí je vybavení obchodu.

Tabulka 7: Náklady na vybavení obchodu

	Cena vč. DPH
Prodejní pult vč. chladící vitríny	115 000 Kč
Osvětlení	5 500 Kč
Váha	2 400 Kč
Kráječ	2 200 Kč
Nádobí	3 000 Kč
Regál na potraviny	2 000 Kč
Pokladna EET	6 200 Kč
CELKEM	136 300 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č.9: Představa prodejního pultu



Zdroj: linea-blansko.cz ⁶⁴

A v poslední řadě se jedná o investici na pořízení výrobních strojů a dalšího vybavení do výroby.

Tabulka 8: Náklady na vybavení výroby

	Cena vč. DPH
Nerezový stůl 50*70*85 cm (4 x)	14 400 Kč
Nerezový dvojdřez	7 500 Kč
Baterie	1 500 Kč
Chladicí box	43 800 Kč
Paster na mléko 100l ((Milkplan MP)	171 583 Kč
Odstředivka mléka 350l (Milky FJ)	121 659 Kč
Máselnice 32l elektrická (Milky FJ)	75 869 Kč
Jogurtovač + zavážecí vozík + plato	194 541 Kč
Odkapávací formy (více druhů)	1 500 Kč
Nádobí, nože	4 000 Kč
Mrazák (menší na uskladnění kultur)	7 000 Kč
CELKEM	643 352 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

⁶⁴ Linea Blansko – Prodejna sýrů. In: linea-blansko.cz [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.linea-blansko.cz/reference/komerzni-prostory/prodejny/prodejna-syru>

Investiční náklady

Na projekt výstavby a vybavení prodejny a vybavení výrobní je potřebný kapitál ve výši 1 235 652 Kč. Farma disponuje vlastními zdroji ve výši 800 000 Kč, tj. základní kapitál. Na pokrytí zbylé částky a prvotních výdajů na suroviny atd. si firma zažádá o podnikatelský úvěr ve výši 500 000 Kč. Pro odhad měsíčních nákladů byl vybrán podnikatelský úvěr od České spořitelny na 5 let s následujícími parametry:

Výše půjčky: 500 000 Kč

Počet splátek: 60

Roční úroková sazba: 5,7 % p.a.

Pro lepší představu o investičních nákladech je proveden výpočet umořovacího plánu, tzn. plánu splácení úvěru:

Postup výpočtu:

$$umořovatel = \frac{i}{1 - \left(\frac{1}{1+i}\right)^n}$$

Kde:

i – úroková míra

n – počet let

$$umořovatel = \frac{0,057}{1 - \left(\frac{1}{1+0,057}\right)^5}$$

$$umořovatel = 0,2420770$$

$$anuita = \text{výše úvěru} * \text{umořovatel}$$

$$anuita = 500\,000 * 0,2420770 = 117\,731,12 \text{ Kč}$$

Umořovatel je 0,2420770, na jehož základě byla vypočtena anuita, tj. splátka úvěru zahrnující jak splátku jistiny, tak i úroků, bude ročně činit 117 731,12 Kč po dobu pěti let. **Měsíční splátka úvěru bude 9 810,93 Kč.** Pro přehlednost a ověření správnosti výpočtu jsou jednotlivé roky rozepsány v tabulce:

Tabulka 9: Výpočet umořovacího plánu

Rok	Počáteční stav úvěru	Anuita	Úrok	Úmor	Konečný stav úvěru
1	500 000,00 Kč	117 731,12 Kč	28 500,00 Kč	89 231,12 Kč	410 768,88 Kč
2	410 768,88 Kč	117 731,12 Kč	23 413,83 Kč	94 317,29 Kč	316 451,59 Kč
3	316 451,59 Kč	117 731,12 Kč	18 037,74 Kč	99 693,38 Kč	216 758,21 Kč
4	216 758,21 Kč	117 731,12 Kč	12 355,22 Kč	105 375,90 Kč	111 382,31 Kč
5	111 382,31 Kč	117 731,12 Kč	6 348,79 Kč	111 382,31 Kč	0,00 Kč
Σ	-	588 655,60 Kč	88 655,58 Kč	500 000,00 Kč	-

Zdroj: vlastní zpracování

Provozní náklady

Tabulka 10: Provozní náklady

	Měsíčně	Ročně
Nájemné	-	-
Spotřeba energií	5 000 Kč	60 000 Kč
Úklidové prostředky	1 800 Kč	21 600 Kč
Pracovní oblečení (plášť, rukavice, čepice)	1 812 Kč	21 744 Kč
Administrativní náklady, kancelářské potřeby	1 500 Kč	18 000 Kč
Účetní služby	8 000 Kč	96 000 Kč
CELKEM	18 112 Kč	217 344 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Mzdové náklady

Tabulka 11: Mzdové náklady

	Pracovní poměr	Hrubá mzda	Odvody zaměstnavatele	Celkový měsíční náklad
Asistent/ka prodeje	HPP	18 500 Kč	6 253 Kč	24 753 Kč
Pracovník ve výrobě	HPP	20 000 Kč	6 760 Kč	26 760 Kč
Pomocník ve výrobě	DPP	8 000 Kč	-	8 000 Kč
CELKEM		46 500 Kč	13 013 Kč	59 513 Kč
ROČNÍ NÁKLADY		558 000 Kč	156 156 Kč	714 156 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výrobní náklady

Tabulka 12: Výrobní náklady

	Měsíčně	Ročně
Syřidlo a kultury	10 000 Kč	120 000 Kč
Suroviny (olej, cibule, koření)	3 000 Kč	36 000 Kč
Obalové materiály	6 000 Kč	72 000 Kč
Dodávka masných výrobků	66 800 Kč	801 600 Kč
Dodávka bylinných sirupů a čajů	28 000 Kč	336 000 Kč
CELKEM	113 800 Kč	1 365 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Marketingové náklady

Tabulka 13: Marketingové náklady

	Měsíčně	Ročně
Tvorba webových stránek (jednorázově)	-	22 000 Kč
Správa webových stránek + webhosting	1 000 Kč	12 000 Kč
Tisk letáků	550 Kč	6 600 Kč
Sponzorování příspěvků na soc. sítích	2 000 Kč	24 000 Kč
CELKEM	3 550 Kč	64 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

NÁKLADY CELKEM

Tabulka 14: Celkové náklady

	Měsíčně	Ročně
Investiční náklady	9 810,93 Kč	117 731,16 Kč
Provozní náklady	18 112,00 Kč	217 344,00 Kč
Mzdové náklady	59 513,00 Kč	714 156,00 Kč
Výrobní náklady	113 800,00 Kč	1 365 600,00 Kč
Marketingové náklady	3 550,00 Kč	42 600,00 Kč
CELKEM	204 785,93 Kč	2 457 431,16 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

7.10.3 Očekávané výnosy

Každý den farma vyprodukuje průměrně 500 litrů mléka. Odhadovaná výroba při maximálním využití mléka je následující:

- mléko - za den se prodá průměrně 70-90 litrů;
- sýr – z 5 litrů mléka se vyrobí 1 kg sýra:
 - přírodní sýr – denně se vyrobí 30 kg přírodního sýra ze 150 litrů (tzn. 50 ks 400 g krabiček a 50 ks 200 g krabiček);
 - kořeněný sýr – a stejně tak se kořeněného sýra denně vyrobí 30 kg ze 150 litrů (tzn. 50 ks 400 g krabiček a 50 ks 200 g krabiček);
 - nakládaný sýr – na 500 g krabičku nakládaného sýra je zapotřebí 400 g sýra – denně se vyrobí 8 kg sýra ze 40 litrů mléka (tzn. 20 krabiček nakládaného sýra);
- tvaroh v plnotučné verzi - z 5 litrů mléka se vyrobí 1 kg tvarohu – denně se vyrobí 4 kg plnotučného tvarohu z 20 litrů mléka (tzn. 8 vaniček po 500 g);
- jogurty – z 1 litru mléka je 5 skleniček jogurtu (200 g):
 - bílý jogurt – denně se vyrobí 30 neochucených jogurtů z 6 litrů mléka;
 - ochucený jogurt – a v ochucené verzi se denně vyrobí také 30 ks z 6 litrů mléka;
- máslo + podmáslí + tvaroh – z 22 litrů mléka se vyrobí:
 - 1 kg másla – denně se vyrobí 2 kg másla (tzn. 8 kostek másla) ze 44 litrů;
 - 1 litr podmáslí - ze dvou várek másla se odstředí 2 litry podmáslí;
 - a ze zbylého odstředěného mléka (20 litrů) lze vyrobit tvaroh v nízkotučné verzi – z 5 litrů mléka je 1 kg tvarohu, tzn. z 20 litrů je 4 kg tvarohu – tzn. z dvojnásobné várky je 8 kg nízkotučného tvarohu (tzn. 16 vaniček po 500 g).

Tabulka 15: Výnosy v optimistické variantě

OPTIMISTICKÁ VARIANTA	Množství	Denně	Měsíčně	Ročně
Mléčné výrobky		21 530 Kč	430 600 Kč	5 167 200 Kč
- mléko	90 l	1 800 Kč	36 000 Kč	432 000 Kč
- sýry (všechny druhy)	68 kg	16 900 Kč	338 000 Kč	4 056 000 Kč
- tvaroh	12 kg	1 040 Kč	20 800 Kč	249 600 Kč
- jogurty	60 ks	1 350 Kč	27 000 Kč	324 000 Kč
- máslo	8 ks	440 Kč	8 800 Kč	105 600 Kč

Vajíčka	40 ks	160 Kč	3 200 Kč	38 400 Kč
Masné výrobky		4 175 Kč	83 500 Kč	1 002 000 Kč
- klobásy	15 kg	2 700 Kč	54 000 Kč	648 000 Kč
- paštiky	9 ks	975 Kč	19 500 Kč	234 000 Kč
- šunka	2 kg	500 Kč	10 000 Kč	120 000 Kč
Bylinné čaje a sirupy		1 750 Kč	35 000 Kč	420 000 Kč
- čaje	10 ks	550 Kč	11 000 Kč	132 000 Kč
- sirupy	8 ks	1 200 Kč	24 000 Kč	288 000 Kč
CELKEM		27 615 Kč	552 300 Kč	6 627 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16: Výnosy v realistické variantě

REALISTICKÁ VARIANTA	Množství	Denně	Měsíčně	Ročně
Mléčné výrobky		16 040 Kč	320 800 Kč	3 849 600 Kč
- mléko	80 l	1 600 Kč	32 000 Kč	384 000 Kč
- sýry (všechny druhy)	52 kg	12 800 Kč	256 000 Kč	3 072 000 Kč
- tvaroh	6 kg	520 Kč	10 400 Kč	124 800 Kč
- jogurty	40 ks	900 Kč	18 000 Kč	216 000 Kč
- máslo	4 ks	220 Kč	4 400 Kč	52 800 Kč
Vajíčka	35 ks	140 Kč	2 800 Kč	33 600 Kč
Masné výrobky		3 060 Kč	61 200 Kč	734 400 Kč
- klobásy	12 kg	2 160 Kč	43 200 Kč	518 400 Kč
- paštiky	6 ks	650 Kč	13 000 Kč	156 000 Kč
- šunka	1 kg	250 Kč	5 000 Kč	60 000 Kč
Bylinné čaje a sirupy		1 180 Kč	23 600 Kč	283 200 Kč
- čaje	8 ks	440 Kč	8 800 Kč	105 600 Kč
- sirupy	6 ks	740 Kč	14 800 Kč	177 600 Kč
CELKEM		20 420 Kč	408 400 Kč	4 900 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17: Výnosy v pesimistické variantě

PESIMISTICKÁ VARIANTA	Množství	Denně	Měsíčně	Ročně
Mléčné výrobky		11 480 Kč	229 600 Kč	2 755 200 Kč
- mléko	60 l	1 200 Kč	24 000 Kč	288 000 Kč
- sýry (všechny druhy)	38 kg	9 300 Kč	186 000 Kč	2 232 000 Kč
- tvaroh	5 kg	420 Kč	8 400 Kč	100 800 Kč
- jogurty	20 ks	450 Kč	9 000 Kč	108 000 Kč
- máslo	2 ks	110 Kč	2 200 Kč	26 400 Kč
Vajíčka	25 ks	100 Kč	2 000 Kč	24 000 Kč
Masné výrobky		1 710 Kč	34 200 Kč	410 400 Kč

- klobásy	7 kg	1 260 Kč	25 200 Kč	302 400 Kč
- paštiky	3 ks	325 Kč	6 500 Kč	78 000 Kč
- šunka	0,5 kg	125 Kč	2 500 Kč	30 000 Kč
Bylinné čaje a sirupy		800 Kč	16 000 Kč	192 000 Kč
- čaje	6 ks	330 Kč	6 600 Kč	79 200 Kč
- sirupy	4 ks	470 Kč	9 400 Kč	112 800 Kč
CELKEM		14 090 Kč	281 800 Kč	3 381 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

7.10.4 Výkaz zisků a ztrát

Tabulka 18: Výkaz zisků a ztráty – optimistická varianta

Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Investiční náklady	117 731,16 Kč	Tržby z prodeje	6 627 600,00 Kč
Provozní náklady	217 344,00 Kč		
Mzdové náklady	714 156,00 Kč		
Výrobní náklady	1 365 600,00 Kč		
Marketingové náklady	42 600,00 Kč		
CELKEM	2 457 431,16 Kč	CELKEM	6 627 600,00 Kč
EBIT	4 170 168,84 Kč		
Daň (19 %)	792 332,08 Kč		
Čistý zisk	3 377 836,76 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19: Výkaz zisků a ztráty – realistická varianta

Výkaz zisku a ztráty – realistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Investiční náklady	117 731,16 Kč	Tržby z prodeje	4 900 800,00 Kč
Provozní náklady	217 344,00 Kč		
Mzdové náklady	714 156,00 Kč		
Výrobní náklady	1 365 600,00 Kč		
Marketingové náklady	42 600,00 Kč		
CELKEM	2 457 431,16 Kč	CELKEM	4 900 800,00 Kč
EBIT	2 443 368,84 Kč		
Daň (19 %)	464 240,08 Kč		
Čistý zisk	1 979 128,76 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20: Výkaz zisků a ztráty – pesimistická varianta

Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Investiční náklady	117 731,16 Kč	Tržby z prodeje	3 381 600,00 Kč
Provozní náklady	217 344,00 Kč		
Mzdové náklady	714 156,00 Kč		
Výrobní náklady	1 365 600,00 Kč		
Marketingové náklady	42 600,00 Kč		
CELKEM	2 457 431,16 Kč	CELKEM	3 381 600,00 Kč
EBIT	924 168,84 Kč		
Daň (19 %)	175 592,08 Kč		
Čistý zisk	748 576,76 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

7.11 Analýza SWOT

Tabulka 21: SWOT analýza podniku

S – Silné stránky		W – Slabé stránky	
Kvalita produktů		Vyšší ceny oproti supermarketům	
Osvědčená receptura výroby		Závislost na dodavatelích	
Rodinné prostředí		Minimální údržba výrobních strojů	
Dlouholetá zkušenost v zemědělství		Minimální šetrnost k ekologii	
Spolupráce s regionálními dodavateli		Malá povědomost o farmě u lidí ze vzdálenějších lokalit	
Strategická poloha		Žádné benefity pro zaměstnance	
Osobní přístup k zákazníkovi		Minimální marketingové zkušenosti	
Možnost ochutnávky produktů		Finanční závazky firmy	
Vlastní prostory (nikoliv nájem)			

O – Příležitosti	SO strategie	WO strategie
Vývoj nových produktů	Marketingová podpora kvalitativní stránky produktů (např. získat označení „bio produkt“)	Zavedení používání ekologických obalových materiálů
Používání ekologických obalů	Zajištění legalizace účasti na farmářských trzích	Větší propagace na sociálních sítích a oslovení nových zákazníků
Orientace na sociální síť	Navázání spolupráce s dalšími regionálními dodavateli	Tvorba letáků na upoutání nových zákazníků
Vzrůstající poptávka		Propagační stánek v supermarketech s ochutnávkou
Účast na farmářských trzích		Pravidelné skládání mimořádných splátek úvěru
Nové technologie		
Oslovování nových zákazníků		
Rozšiřování sortimentu o		

regionální produkty		
Dřívější splacení finančních závazků		
T - Hrozby	ST strategie	WT strategie
Možnost vstupu nového konkurenta	Marketingové cílení s důrazem na kvalitu a osvědčenou recepturu výroby	Zavedení benefitů pro zaměstnance
Zvyšující se ceny dodavatelů	Rozšíření podniku o výrobu masných výrobků a zajištění její legalizace	Pravidelná údržba výrobních strojů
Výpadek elektrické energie		
Dlouhodobé onemocnění zaměstnance		
Odchod zaměstnance		
Porucha výrobních strojů		
Vysoký vstupní kapitál		

Zdroj: vlastní zpracování

7.12 Analýza rizik

Při každé podnikatelské aktivitě je nutné počítat s potencionálními riziky, která při realizaci či provozu podniku mohou nastat. A je vhodné být na tyto situace připravení a řešit eliminaci rizika průběžně.

Tabulka 22: Analýza rizik - finanční faktory

Druh rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost rizika	Způsob eliminace rizika
Neschválení úvěru	Střední	Malá	Poctivě zpracovaný podnikatelský projekt
Navýšení cen dodavatelů	Střední	Střední	Kvalitní komunikace a sjednání smluv s dodavateli

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23: Analýza rizik - provozní faktory

Druh rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost rizika	Způsob eliminace rizika
Výpadek elektrické energie	Vysoká	Střední	Vybavení provozovny elektroagregátem
Náhrada za nemocného zaměstnance	Střední	Střední	Mít v záloze náhradního pracovníka

Úraz na pracovišti	Vysoká	Malá	Vhodné pracovní prostředí a podmínky, bezpečnost práce, kvalitní pojištění
Úbytek krav a s tím související úbytek mléka na výrobu	Vysoká	Malá	Pravidelné kontroly veterinářem, včasná léčba, kvalitní krmivo a péče

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 24: Analýza rizik - technické faktory

Druh rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost rizika	Způsob eliminace rizika
Nedostatky v projektové dokumentaci	Střední	Nízká	Projekt bude zpracován kvalitní projektovou kanceláří s důslednou kontrolou z naší strany
Porucha výrobního stroje	Vysoká	Střední	Preventivní, pravidelná údržba strojů a vybavení

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 25: Analýza rizik – marketingové faktory

Druh rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost rizika	Způsob eliminace rizika
Nezájem o produkty	Vysoká	Střední	Zlepšit marketingovou strategii
Konkurence	Střední	Střední	Vhodné zacílení, přizpůsobení cen

Zdroj: vlastní zpracování

7.13 Vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského záměru

Při vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského záměru se především řeší hodnocení efektivnosti investice, která je klíčová část celého podnikatelského plánu. Slouží majiteli (investorovi) k rozhodnutí, zda do projektu investovat nebo zda od plánu ustoupit.

Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice vyjadřuje, za kolik let bude investice splacena. Počítá se jako poměr celkové investice a příjmů:

Tabulka 26: Doba návratnosti investice

	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Celková investice	1 235 652,00 Kč	1 235 652,00 Kč	1 235 652,00 Kč
Roční zisk	3 377 836,76 Kč	1 979 128,76 Kč	748 576,76 Kč
Doba návratnosti	0,37	0,62	1,65

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že při optimistické a realistické variantě, bude investice splacena dříve než za rok. V případě pesimistické varianty by byla investice splacena zhruba za 1 rok a půl. Projekt je tedy možné přijmout, neboť za všech okolností bude možné investici řádně splatit.

8 Závěr

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo vytvořit a posoudit podnikatelský projekt tak, aby mohl sloužit jako reálný podklad pro využití v praxi. Dílčím cílem bylo zpracování literární rešerše.

Literární rešerše objasnila především základní pojmy v oblasti podnikání, jednotlivé formy podnikání, manažerské funkce, strukturu a zásady při tvorbě podnikatelského plánu včetně jednotlivých analýz a výpočtů.

Výsledkem praktické části je zhotovení podnikatelského projektu na rozšíření činnosti rodinné farmy. Jejím hlavním rozšířením je zařízení domácí minimlékárny, výroba a prodej farmářských a regionálních produktů. V úvodu praktické části jsou definovány cíle a poslání organizace a charakteristika produktu. Hlavními produkty farmy jsou vajíčka, mléko, sýry, tvaroh, máslo, jogurty, které se vyrábí přímo na farmě. Z masných výrobků jsou nabízeny klobásy, šunka a paštiky 3 druhů, které dodává nedaleké řeznictví Morávek Vračovice. A dále je možné zakoupit bylinné čaje a sirupy od firmy LC-rosa.

Za konkurenční výhodu farma považuje především poctivou výrobu z kvalitních surovin, čerstvost produktů a prokazatelný původ.

Dále jsou provedeny jednotlivé analýzy: analýza trhu a zákazníků, analýza konkurence a analýza dodavatelů. Pro účely diplomové práce jsem provedla průzkum v místním obchodu, zda by byl zájem o farmářské produkty. Výstup byl velice příznivý, mnoho lidí by uvítalo farmářské produkty, neboť je pro ně kvalita a čerstvost důležitá i za předpokladu vyšší ceny. Co se týká konkurence, v blízkosti farmy jsou dvě konkurenční farmy a online portál Scuk.cz. Je proto důležité věnovat se marketingové strategii a nabízet kvalitní produkty za konkurenceschopné ceny.

Následuje popis personálního zajištění, marketingový plán a velmi důležitý finanční plán. Farma přijala dva pracovníky na HPP a jednoho pracovníka na DPP jako pomocnou sílu. Marketingový plán se zaměřuje především na propagaci na sociálních sítích (FB a Instagram), na podporu prodeje formou ochutnávek a upoutání nových potenciálních zákazníků prostřednictvím letáčků. Finanční plánování bylo důležitou složkou podnikatelského záměru.

Farma disponovala základním kapitálem 800 000 Kč a požádala si o bankovní úvěr ve výši 500 000 Kč.

Pozornost je také věnována SWOT analýze a analýze rizik. Každé podnikání s sebou nese mnoho rizik, kterým však je možné preventivně předcházet. Je třeba pozornost věnovat především pravidelné údržbě strojů, kvalitní péči o zvířata a zaměření na marketingové aktivity.

A závěrem praktické části je provedeno vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského záměru. Výpočet doby návratnosti investice vyšel příznivě, farma bude schopna úvěr splácet.

Projekt, který je vypracovaný v praktické části diplomové práce, lze považovat za realizovatelný a ekonomicky návratný.

Podnikání v zemědělství je zajímavou a obdivuhodnou činností, avšak velmi náročnou. Chov hospodářských zvířat je velice zodpovědnou činností. Zemědělec musí dbát na kvalitu krmení, dodávat zvířatům vitamíny, poskytovat jim vhodné stájové podmínky, musí sledovat jejich zdravotní stav, provádět pravidelné veterinární kontroly, pravidelně pečovat o paznehty a mnoho dalšího. S chovem zvířat se také vztahuje povinnost vést mnoho evidencí. Pravidelně chodí na farmu kontroly.

Co se týká výnosů ze zemědělské produkce, ceny nejsou stabilní. V rostlinné výrobě je vysoká závislost na klimatických podmínkách a tržních cenách výkupu. V případě produkce živočišné výroby, konkrétně produkce mléka, jsou ceny poskytované mlékárnou velice nevýhodné. V současnosti se cena pohybuje okolo 7-9 Kč za litr, což je celkem smutné vzhledem k faktu, za kolik se mléko a mléčné výrobky prodávají v supermarketech. Z toho důvodu je velice perspektivní investovat do domácí minimlékárny a stát se nezávislý vůči mlékárně. V dnešní době, jak už jsem zmiňovala, stále roste zájem o poctivé produkty přímo z farmy. Lidé se více zaměřují na zdravý životní styl a s tím související orientaci na čerstvé, kvalitní a průmyslově nezpracované produkty bez zbytečných přídavných látek.

Pro podnikatele v zemědělství je vzhledem k jejich náročné profesi a závislosti na klimatických podmínkách poskytován nárok na dotace. SZIF neboli Státní zemědělský intervenční fond je právnickou osobou v ČR, která slouží jako zprostředkovatel finanční

podpory z Evropské unie a národních zdrojů. SZIF poskytuje přímé platby (jednotná platba na plochu, platba pro mladé zemědělce, platba Greening a další podpory vázané na produkci), národní dotace a dotace z Programu rozvoje venkova 2014-2020. Dále poskytuje dotaci na podporu kvalitních potravin (značka Klasa, značka Regionální potravina a značka Bio).

Cílem těchto dotací je především podpořit české podnikatele a podpořit vstup mladých lidí do zemědělství.

Přílohy

Příloha č.1: Provozní řád – náležitosti dle vyhlášky

Příloha č.2: Sanitační řád – náležitosti dle vyhlášky

Příloha č.3: Vzor provozního a sanitačního řádu

Příloha č.1: Provozní řád – náležitosti dle vyhlášky

Provozní řád obsahuje:

- a) hlavní zásady organizace a řízení provozu (např. kdo, kdy, od kdy do kdy, pracovní činnost osob, kolik osob pracuje);
- b) prostorové a dispoziční uspořádání podniku, včetně oddělení činností se zřetelem na ochranu surovin a potravin živočišného původu před kontaminací (jednoduchý náčrt s popisem prostor a zařízení provozu v měřítku, aby bylo možné zvážit, zda činnosti zde zamýšlené mohou být vykonávány bez rizika);
- c) stručný popis vykonávaných činností včetně jejich objemu (obvykle uváděného v litrech či kilogramech za určité období), doby výkonu (od kdy do kdy je podnik v provozu a to jak v rámci dne, tak i v rámci roku – například s ohledem na sezónnost produkce mléka malých stád malých přežvýkavců) a určení prostorů, kde jsou uváděné činnosti vykonávány (podle počtu osob je možné přistoupit na časové oddělení činností – pokud bude zajištěno, že nedojde ke kontaminaci hotových produktů surovinou. To lze zajistit tak, že veškeré zpracování je prováděno dávkově – v době, kdy se v prostoru manipuluje s hotovými výrobky, není v něm manipulováno s nezpracovanou surovinou);
- d) způsob sledování požadovaných teplot potravin živočišného původu – v případě zjištění nesouladu zaznamenáním tohoto nesouladu do příslušné dokumentace
- e) způsob sledování požadovaných teplot při pasteraci kdy musí provozovatel pravidelně kontrolovat parametry, „mimo jiné použitím automatických přístrojů“ (tzn. automatická regulace teploty a optimálně i registrační teploměr) – viz příloha II kapitola XI nařízení (ES) č. 852/2004], tzn. lze ponechat na provozovateli, zda zavede automatické nebo ruční zaznamenávání:
 1. automatické zaznamenávání pomocí dataloggeru nebo jiných automatických zařízení nebo
 2. ruční zaznamenávání -ze záznamu musí být patrné, že bylo dosaženo pasterační teploty po stanovenou dobu.
 - i. U kotlových pastérů je nutné zaznamenat dobu pouze při použití nízké pasterace (63°C/30 min. resp. takové kombinace teploty a času, kdy se doba ošetření pohybuje řádově v minutách) – záznam je nutný pro každou pasterační dávku. U vyšších teplot (nad 72 °C) není nutné ani reálné dobu zaznamenávat, požadovaná výdrž je v řádu sekund a tepelná setrvačnost objemu ji zajistí v naprosto dostatečné míře, stačí pouze záznam, kdy bylo dosaženo pasterační teploty.
 - ii. Je-li využíván deskový pastér, je nutné se přesvědčit, že velikost výdržníku zajistí požadovanou dobu výdrže (je nutné znát výkon pastery a objem výdržníku);
- f) pravidla provádění a vyhodnocování výsledků vlastní kontroly hygienických podmínek výroby (plán odběru vzorků příp. stěrů). Frekvenci odběru vzorků stanoví provozovatel na základě analýzy rizika, zejména v závislosti na vyráběném sortimentu a objemu výroby. Stanoví i nápravná opatření pro případ, že sledovaný parametr nebude splňovat stanovené požadavky.

Příloha č.2: Sanitační řád – náležitosti dle vyhlášky

Sanitační řád stanovuje:

- a) způsob a postupy čištění a dezinfekce provozních prostorů a výrobních zařízení, používané čisticí a dezinfekční prostředky (dezinfekční prostředky, stejně jako prostředky k hubení škůdců patří mezi biocidy; je třeba se ujistit, že provozovatel ví, že jím používané prostředky jsou pro daný účel registrované, či schválené. Je-li prostředek veden např. v databázi USKVBL tzn., že jej lze dohledat přes internetové stránky www.uskvbl.cz – registrace a schvalování – biocidy – seznam DDD, lze tuto skutečnost akceptovat);
- b) způsob a postupy hubení škůdců (dezinfekce a deratizace), používané dezinfekční a deratizační prostředky (nelze připustit neodbornou manipulaci s jedy v potravinářských provozech, tzn. bez náležité odborné průpravy a zkoušek – pokud takovou kvalifikaci provozovatel minimálně nemá, musí být hubení škůdců smluvně zajištěno – viz bod 4);
- c) věcný a časový plán provádění dezinfekčních, dezinfekčních a deratizačních činností včetně situačního náčrtu míst určených k pokládání nástrah, způsoby vyhodnocování účinnosti jednotlivých akcí, postupů a prostředků;
- d) osoby odpovědné za zajištění, organizaci a provádění čištění, dezinfekce, dezinfekce a deratizace, včetně event. smluvního zajištění výkonu těchto činností odborně způsobilou osobou;
- e) vedení dokumentace o provedené dezinfekci, dezinfekci a deratizaci,
- f) způsob uskladňování čisticích, dezinfekčních, dezinfekčních a deratizačních prostředků. (Požadavky musí být úměrné velikosti provozu. Není na místě požadovat samostatnou místnost, na dezinfekční prostředky stačí vhodná uzavřená skříň apod., která zajistí, že prostředky negativně neovlivní vyráběné produkty. Pokud se jedná o insekticidy a deratizační prostředky – manipulaci s nimi zajišťuje vždy odborně způsobilá osoba, která je aplikuje do jedových staniček a neponechává žádné zásoby v provozu.)

Příloha č.3: Vzor provozního a sanitačního řádu

Vzor provozního a sanitačního řádu

Vzor provozního a sanitačního řádu slouží pouze jako návod a je nutné ho přizpůsobit konkrétní provozovně. Kurzivou jsou uvedeny části, které je zejména nutné doplnit.

Provozní a sanitační řád

Odpovědná osoba:

Platnost od:

Aktualizováno:

a) provozu řízení podniku se zaměřením na dodržení hygieny produkce v oblasti zpracování mléka a výroby potravin z něj

1. hlavní zásady organizace a řízení provozu,

a) Provoz řídí odpovědná osoba (*uvede se jméno odpovědné osoby*)

b) Provozu se účastní další osoby, které jsou v pracovním či jiném obdobném poměru, mít statut spolupracující osoby (společníka) či být dodavateli zboží či služeb

c) Osoby, podílející se na zpracování potravin musí dodržovat ustanovení, vztahující se na osoby, vykonávající činnosti epidemiologicky závažné podle §21 zákona 258/2000Sb., zejména musí mít platný zdravotní průkaz

d) Zákazníci mají vstup umožněn pouze do vyčleněných prostorů

e) Pokud je umožněn přístup osob jiných, než výše uvedených do prostor provozu, musí být po jejich odchodu provedena kompletní sanitace a další zpracování bude zahájeno až po jejím provedení.

2. prostorové a dispoziční uspořádání podniku, včetně oddělení činností se zřetelem na ochranu surovin a potravin živočišného původu před kontaminací,

a) prostorové a dispoziční uspořádání je v příloze 1 (*v příloze se popíše skutečný stav provozovny-dispozice, rozměry, vybavení, kde se nachází, doplnit plánkem provozovny, inženýrské sítě, vodovodní řad, splašková kanalizace*). ...)

b) činnosti se surovinami, výroba a činnosti s hotovými výrobky jsou místně odděleny

c) kde uspořádání provozních prostor neumožňuje místní oddělení, je zajištěno oddělení časové. Jedná se o tato oddělení: (*nutno doplnit pokud to konkrétní provoz vyžaduje*)

3. stručný popis vykonávaných činností včetně jejich objemu, doby výkonu a určení prostorů, kde jsou uváděné činnosti vykonávány,

a) prvovýroba mléka probíhá v chovatelském zařízení a na pastvě

- b) získávání mléka probíhá (*na dojírně*), (*krávy*) jsou dojeny (*v dojírně/v prostoru ustájení*)
- c) chlazení mléka probíhá v mléčnici ve vyčleněných chladicích zařízeních
- d) zpracování mléka probíhá ve zpracovně, kde probíhá výroba) *sýrů/ kysaných mléčných výrobků/ másla/teplně ošetřeného mléka*), tyto výroby jsou časově odděleny
- e) expedice výrobků probíhá v určeném prostoru
- f) prodej výrobků probíhá v prodejním prostoru

4. způsob sledování požadovaných teplot potravin živočišného původu, v místech vyžadujících sledování požadovaných teplot potravin je zajištěno monitorování pomocí teploměrů *s registrací/bez registrace* teplot. Pasterace by měla být pokud možno vždy zaznamenávána automaticky.

5. pravidla provádění a vyhodnocování výsledků vlastní kontroly hygienických podmínek výroby;

a) vlastní kontroly hygienických podmínek jsou prováděny

I) senzory několikrát denně

II) laboratorně

(i) syrové mléko v termínech dle zákona č. 166/1999 Sb. a jeho prováděcích vyhlášek

(ii) hotové výrobky v termínech stanovených v příloze

Provozní technologie:

Tato část obsahuje popis provozní technologie včetně jeho popisu. (*mohou být zařazeny další technologické body podle konkrétní situace*)

Získávání mléka – dojírna

- čím je dojírna vybavena, jak probíhá získávání mléka, jaká je kapacita dojení

Uskladnění a výdej mléka

- jak je uskladnění zajištěno, zda probíhá přímý prodej syrového mléka

Pasterizační stanice

- jaký paster je používán a jaká je jeho kapacita, jaké teploty jsou používány, jak je prováděna kontrola a dokumentace

Výroba (konkrétních mléčných výrobků, resp. jejich skupin)

- *popíše se konkrétní postup výroby vlastních výrobků*

Expedice a prodej

- popíše se způsob prodeje např. ve vlastní prodejně, která je součástí mlékárny, zákazníci vstupují pouze samostatným vchodem do vyhrazené části prodejny.

Zdroje znečištění a další vlivy na životní prostředí a zdraví člověka.

- popíše se řešení nakládání s odpady (uvede se jejich množství, odpadní vodou atd.
- popíše se dopad na hladinu zvuku, prašnost atd.

b) sanitace podniku:

1. způsob a postupy čištění a dezinfekce provozních prostorů a výrobních zařízení, používané čisticí a dezinfekční prostředky,

Popíše se čím je prováděno čištění a v jaké periodicitě. Např. čištění a sanitace výrobních prostor a zařízení jsou prováděny s využitím prostředků k tomuto účelu určených výrobcí. Minimální periodičita provádění čištění a desinfekce je uvedena níže:

a. čištění a v případě potřeby dezinfekce výrobních prostorů jsou prováděny denně před zahájením výroby

b. čištění a v případě potřeby dezinfekce výrobních zařízení jsou prováděny denně před zahájením výroby

c. čištění a v případě potřeby dezinfekce výrobních prostorů jsou prováděny denně po skončení výroby

d. čištění a v případě potřeby dezinfekce výrobních zařízení jsou prováděny denně po skončení výroby

e. prostředky používané k čištění výrobních prostorů a výrobních zařízení jsou uvedeny v příloze (nutno upravit podle konkrétního podniku)

2. způsob a postupy hubení škůdců (dezinfekce a deratizace), používané dezinfekční a deratizační prostředky,

a. preventivní opatření

Popíše se konkrétní opatření vhodně použitá v návaznosti na konkrétní provozovnu. Uvedou se, jaké prostředky jsou použity a jak se používají v daném provozu.

b. nápravná opatření

Popíše se, jak bude probíhat kontrola účinnosti dezinfekce a deratizace a jak se postupuje v případně zjištění závad.

3. věcný a časový plán provádění dezinfekčních, dezinfekčních a deratizačních činností včetně situačního náčrtu míst určených k pokládání nástrah, způsoby vyhodnocování účinnosti jednotlivých akcí, postupů a prostředků,

Popíše se, jak bude prováděna kontrola účinnosti preventivních opatření, v jakém časovém sledu a přiloží se situační náčrt umístění nástrah.

4. osoby odpovědné za organizaci a provádění čištění, dezinfekce, dezinfekce a deratizace, event. smluvní zajištění výkonu těchto činností,

Uvede se kdo je odpovědnou osobou za organizaci splnění požadavků a jak jsou smluvně zajištěny odborné práce v oblasti DDD.

5. vedení dokumentace o provedené dezinfekci, dezinfekci a deratizaci,

Popíše se způsob vedení dokumentace o provedené DDD.

6. způsob uskladňování čisticích, dezinfekčních, dezinfekčních a deratizačních prostředků. *Popíše se kde, a jak jsou skladovány čisticí a DDD prostředky. Uvedou se způsoby použití prostředků, používané koncentrace, teploty a doby expozice konkrétních prostředků, včetně míst a zařízení, na které jsou používány.*

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní publikace

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: ComputerPress, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

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

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

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

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

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

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

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

VEBER, Jaromír. *Základy managementu pro střední školy*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 1999. ISBN 80-7168-654-9.

Webové stránky a příspěvky na webových stránkách

AYOA. In: *Ayoa.com* [online]. [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://www.ayoa.com/mind-mapping/how-to-mind-map/>

Citáty o podnikání. In: *Citáty slavných osobností* [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://citaty.net/citaty-o-podnikani/>

Dobry textil. In: *Dobrytextil.cz* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.dobrytextil.cz/pracovni-odevy/>

Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání. In: *IPodnikatel.cz: Portál pro začínající podnikatele* [online]. 2014 [cit. 2020-07-23]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>

Jak udělat průzkum trhu a analýzu konkurence. In: *Ecommercebridge.cz* [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/jak-provest-pruzkum-trhu-a-analyzu-konkurence/>

Jak začít podnikat v zemědělství. In: *eAGRI.cz - Portál farmáře* [online]. 2013 [cit. 2020-08-23]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/farmar/aktuality/jak-zacit-podnikat-v-zemedelstvi.html>

LC rosa – bylinné čaje s kouzlem z přírody. In: *Lc-rosa.cz* [online]. [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.lc-rosa.cz/eshop/>

Linea Blansko – Prodejna sýrů. In: *Linea-blansko.cz* [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.linea-blansko.cz/reference/komerčni-prostory/prodejny/prodejna-syru>

Marketingové pojetí distribuce. In: *Dobreznamky.cz* [online]. [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://www.dobreznamky.cz/distribuce-marketingove-pojeti-distribuce/>

Marketingový mix - Propagace. In: *Marketing-mix.cz* [online]. [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/160-marketingovy-mix-propagace-a.html>

Nepřímé náklady (IndirectCosts). In: *Managementmania.com* [online]. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/neprime-naklady>

Podnikání – definice pojmu pro začínající podnikatele. In: *Comeflex Office* [online]. [cit. 2020-07-23]. Dostupné z: https://comeflexoffice.cz/podnikani-definice-pojmu/#definice_podnikani_podle_noveho_obcanskeho_zakoniku

Podnikatelé v inkubátoru. In: *IPodnikatel.cz: Portál pro začínající podnikatele* [online]. 2011 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/podnikatele-v-inkubatoru.html>

Poslání firmy. In: *Podnikatel.cz: Největší server pro podnikatele v ČR* [online] [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/poslani-firmy/>

Požadavky na minimlékárny (malé výroby sýrů, případně dalších mléčných výrobků). In: *Statniveterianrnisprava.cz* [online]. [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://www.svsr.cz/pozadavky-na-minimlekarny-male-vyrobnny-syru-pripadne-dalsich-mlecnych-vyrobku/>

Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby. In: *IPodnikatel.cz: Portál pro začínající podnikatele* [online]. 2011 [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby.html>

Přímé náklady (Direct Costs). In: *Managementmania.com* [online]. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/prime-naklady>

Rizika (Risks). In: *Managementmania.com* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizika>

Roční přehled podnikatelů a živností. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/rocni-prehled-podnikatelu-a-zivnosti--222295/>

SURVIO. In: *Survio.com/cs* [online]. [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/>

SWOT analýza a její využití. In: *Ecommercebridge.cz* [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>

SWOT analýza. In: *VA-akademie.cz* [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <http://www.va-akademie.cz/blog-pro-virtualni-asistenty/swot-analyza/>

Výnosy (Revenue). In: *Managementmania.com* [online]. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vynosy>

Vzdělávání úředníků státní správy a samosprávy v oblasti nového soukromého práva a doprovodné legislativy. In: *Obcanskyzakonik.justice.cz* [online]. 2011 [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/pravnicke-osoby.pdf>