

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Podnikatelský plán vybraného podniku

The business plan of a particular company

Magdalena Kestnerová

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Magdalena KESTNEROVÁ**
Osobní číslo: **K15N0083P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Podnikatelský plán vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vypracujte teoretický úvod do problematiky podnikatelského plánování.
2. Analyzujte současnou situaci podniku na trhu.
3. Zpracujte podnikatelský plán vybraného subjektu.
4. Vyhodnoťte potenciál rozvoje podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

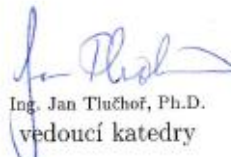
- **KOTLER, Philip.** *Moderní marketing. 4. evropské vyd.* Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- **SRPOVÁ, Jitka.** *Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- **ŠARAPATKA, Bořivoj, URBAN, Jiří.** *Ekologické zemědělství v praxi. 1. vyd.* Šumperk: Svaz PRO-BIO, 2005. 502 s. ISBN 80-903583-0-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoň, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Podnikatelský plán vybraného podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za odborné vedení, cenné rady a ochotný přístup při zpracování práce.

Dále bych také chtěla poděkovat Ing. Kateřině Marunové za poskytování užitečných informací a velice milý přístup po dobu celého zpracovávání práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Podnikatelský plán.....	9
1.1 Funkce podnikatelského plánu.....	9
1.2 Požadavky na podnikatelský plán.....	10
1.3 Struktura podnikatelského plánu	10
1.3.1 Titulní strana.....	11
1.3.2 Exekutivní souhrn.....	11
1.3.3 Popis podniku	11
1.3.4 Analýza trhu.....	12
1.3.5 Výrobní plán	16
1.3.6 Marketingový plán.....	16
1.3.7 Organizace podniku	18
1.3.8 Finanční plán.....	19
1.3.9 Hodnocení rizik.....	19
1.3.10 Přílohy.....	19
2 Ekologické zemědělství	20
2.1 Historický vývoj	20
2.2 Cíle, principy a zásady ekologického zemědělství	21
2.2.1 Cíle.....	22
2.2.2 Principy ekologického zemědělství	22
2.2.3 Zásady chovu zvířat	24
2.3 Legislativa ekologického zemědělství.....	24
2.4 Značení produktů ekologického zemědělství	25
2.5 Dotační programy ekologického zemědělství.....	28

2.6 Ekologické zemědělství v ČR.....	30
3 Podnikatelský plán Ekofarmy Útušice.....	31
3.1 Titulní strana	31
3.2 Exekutivní souhrn.....	32
3.3 Popis podniku	33
3.3.1 Historie podniku	33
3.3.2 Právní forma podniku	34
3.3.3 Klíčové osobnosti podniku	35
3.3.4 Umístění podniku.....	36
3.3.5 Předmět činnosti	36
3.3.6 Poslání, vize, cíle	37
3.4 Analýza trhu.....	38
3.4.1 SLEPT analýza	38
3.4.2 Porterův model pěti sil.....	44
3.4.3 Analýza vnitřního prostředí	47
3.4.4 SWOT analýza.....	48
3.4.5 Matice IFE a EFE	50
3.5 Marketingový plán.....	52
3.5.1 Produkt.....	53
3.5.2 Cena	58
3.5.3 Propagace.....	59
3.5.4 Distribuce.....	62
3.6 Výrobní plán	62
3.7 Finanční plán.....	72
3.7.1 Rok 2018.....	72
3.7.2 Rok 2019.....	79

3.7.3 Rok 2020.....	85
3.8 Hodnocení rizik.....	87
3.8.1 Nedostatek finančních zdrojů	87
3.8.2 Nepříznivé počasí a nemoc hospodářských zvířat.....	87
3.8.3 Změna dotací.....	88
3.8.4 Ztráta zákazníků, nezájem o nové produkty a služby	88
Závěr	89
Seznam tabulek	91
Seznam obrázků.....	92
Seznam použitých zkratk	93
Seznam použité literatury	96

Úvod

V současné době lze pozorovat nový společenský trend, kdy se pozornost lidí navrácí ke zdravějšímu životnímu stylu, který navíc šetří přírodu a životní prostředí. To podporuje rozvoj ekologického zemědělství, jež je na těchto hodnotách založeno. Hospodaření pod hlavičkou ekologického zemědělství se v České republice (ČR) stále rozšiřuje a jeví se jako velice perspektivní odvětví, jelikož se na českém trhu nachází stále jen malé množství tuzemských výrobců biopotravin.

Cílem této diplomové práce je sestavit podnikatelský plán nově založené Ekofarmy, která se nachází v obci Útušice. Ekofarma se zabývá především chovem koz a následným prodejem koziho mléka. V současnosti se potýká s problémem nízkých tržeb, což je způsobeno především nedostačující produkcí pro zákazníky. Dílčím cílem podnikatelského plánu je poskytnutí takových návrhů, aby po jejich realizaci Ekofarma dosahovala vyšších zisků a stala se prosperujícím podnikem.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. První kapitola teoretické části vymezuje pojem podnikatelský plán, popisuje jeho funkce a požadavky, které jsou na něj kladeny. Podstatná část první kapitoly je zaměřena na strukturu podnikatelského plánu, přičemž každá jeho část je stručně charakterizována. Druhá kapitola práce je věnována přímo problematice ekologického zemědělství. Je stručně popsán jeho historický vývoj, cíle, principy a zásady chovu zvířat. Následuje vymezení platné legislativy, týkající se této oblasti, a pravidel označování produktů ekologického zemědělství. Dále je pozornost zaměřena na dotační podpory pro ekozemědělce jak v rámci Evropské unie (EU), tak i v ČR. Kapitola je uzavřena stručným popisem stavu ekologického zemědělství v ČR.

Praktická část diplomové práce kopíruje strukturu podnikatelského plánu popsanou v části teoretické, v aplikaci na vybraný podnik, kterým je Ekofarma Útušice. Nejprve je pozornost zaměřena na popis současného stavu podnikání a analýzy trhu. V rámci produktu je v marketingovém plánu navrženo rozšíření nabízených výrobků a služeb, čímž Ekofarma může plně využít svůj potenciál. Ve výrobním plánu jsou tyto návrhy na rozšíření zpracovány včetně veškerých potřebných kalkulací. Finanční plán následně ukazuje nejen realizovatelnost a rentabilitu podnikatelského záměru, ale také návratnost vložených investičních prostředků. Závěr práce obsahuje identifikaci rizik plánu spolu s návrhy na jejich eliminaci.

1 Podnikatelský plán

V této kapitole bude vysvětlen pojem podnikatelský plán, uvedeny jeho základní funkce a požadavky na něj kladené. Dále bude představena struktura plánu, následována stručnou charakteristikou jeho částí.

Jedna z definic podnikatelského plánu zní: „**Podnikatelský plán** je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to **formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti** a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (Orlík 2011 In Srpová, s. 14) Podnikatelský plán představuje jakousi pomůcku pro podnikatele, která by měla pomoci identifikovat, pochopit a následně řídit rizika.

Je mnoho **důvodů**, proč psát podnikatelský plán, například jeho tvorba donutí podnikatele systematicky přemýšlet, zjistit si podkladové informace a ověřit, zda jeho podnikatelský nápad dává smysl. Častým argumentem pro sepsání podnikatelského plánu je tvrzení, že je lepší udělat chybu na papíře, než v reálném životě. (Palatková 2013)

1.1 Funkce podnikatelského plánu

K sestavení podnikatelského plánu se přistupuje zejména po ujasnění podnikatelského nápadu, například při zakládání či rozšiřování stávajícího podnikání. Podnikatelský plán slouží k **ověření realizovatelnosti podnikatelského záměru** a k odhalení jeho silných a slabých stránek. Pomáhá podnikateli ucelit podnikatelský nápad a ujasnit si další kroky v jednotlivých oblastech. Většina **investorů a věřitelů** požaduje vypracovaný podnikatelský plán pro zjištění, jakým hrozbám podnik čelí, jestli má potenciál být úspěšný a zda majitelé opravdu rozumí danému podnikání. Proto je podnikatelský plán často nezbytný při získávání externích zdrojů financování. V neposlední řadě správně sestavený plán slouží k získávání informací o konkurenci, hledá vhodný způsob oslovení zákazníků a řeší potřebu zaměstnanců. (McKeever 2014)

Každá z částí podnikatelského plánu je podstatná a má svůj smysl. Například analýza rizik pomáhá identifikovat velké množství potenciálních chyb a problémů a řešit je. Finanční plán je zdrojem informací o budoucí potřebě finančních prostředků (jak bude tato potřeba velká, časový horizont apod.) a způsobu jejich získávání, zatímco například

marketingový plán se soustředí na vytváření povědomí o produktu u veřejnosti a na získávání a udržování ziskových vztahů se zákazníky. (Veber 2011)

1.2 Požadavky na podnikatelský plán

Úspěšný podnikatelský plán by měl respektovat základní zásady. Je žádoucí, aby byl **jednoduchý, výstižný a realistický**, neboť přílišný optimismus, nebo na druhé straně podceňování snižuje důvěryhodnost a atraktivnost podnikatelského plánu. Správně vytvořený plán by měl být **orientovaný na budoucnost**, prokázat schopnost podniku hradit splátky a úroky a prezentovat výhody produktu pro konečného zákazníka. (Fotr, Souček 2005)

Spíše než na technologické detaily vyráběných výrobků by měl být plán zaměřen na trh, čili je třeba mít jasnou představu o velikosti trhu a o potenciálních zákaznících. V neposlední řadě by plán neměl zakrývat rizika podnikatelského nápadu a měl by být zpracován kvalitně i po formální stránce. (Fotr, Souček 2005)

1.3 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán **nemá závaznou strukturu** a v literatuře lze najít mnoho různých verzí tohoto plánu. Plány se ale odlišují především terminologií, přičemž jejich základní obsah zůstává stejný. Důvody těchto odlišností plynou například z originality každého podniku, z různé velikosti organizací či rozdílných požadavků poskytovatelů kapitálu na podnikatelský plán. Vytížení investoři často vítají zpracování podnikatelského plánu pouze ve formě prezentace, zatímco banky vyžadují mnoho doplňujících dokumentů. (Srpová 2011)

Diplomová práce bude vycházet z níže uvedené **struktury podnikatelského plánu**, kterou uvádějí autoři Hisrich a Peters, jelikož nejlépe odpovídá požadavkům podniku, který bude naplní praktické části práce. (Hisrich, Peters 1996)

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Popis podniku
4. Analýza trhu
5. Výrobní plán
6. Marketingový plán
7. Organizace podniku

8. Finanční plán
9. Hodnocení rizik
10. Přílohy

1.3.1 Titulní strana

Úvodní strana dokumentu by měla být poutavá, stručná a měla by poskytovat následující **základní informace**: (Hisrich, Peters 1996, Srpová 2011)

- obchodní název a logo podniku, datum založení podniku
- jména podnikatelů, kontaktní údaje
- název podnikatelského plánu
- předmět podnikání
- prohlášení o důvěrnosti informací v dokumentu

1.3.2 Exekutivní souhrn

Tuto část podnikatelského plánu je doporučeno psát až jako poslední. Neměla by být formulována jako úvod, ale jako **zhuštěné shrnutí informací**, které budou rozvedeny na dalších stranách. Exekutivní souhrn by měl být snadno pochopitelný, aby byl podnikatelský záměr čtenáři jasný během **5-10 minut**, aniž by měl doplňující otázky. Základním cílem souhrnu je zainteresovat čtenáře a vzbudit v něm zvědavost a zájem k přečtení dalších částí. (Wupperfeld 2003)

Exekutivní souhrn by měl obsahovat následující informace: (Wupperfeld 2003)

- krátký popis předmětu podnikání, produktů, inovačních záměrů
- faktory úspěchu, které jsou pro podnikatelský záměr charakteristické
- výhody před konkurencí
- cíle podniku včetně možnosti jeho růstu, vize
- tržní trendy, tržní potenciál, chování zákazníků
- klíčové osobnosti podniku, realizované úspěchy
- ekonomické cíle, potřeba kapitálu nutného k realizaci podnikového záměru

1.3.3 Popis podniku

Třetí část podnikatelského plánu by měla obsahovat **informace o dosavadním vývoji** podnikání a finanční situace, typu právní formy a umístění a velikosti podniku. Dále

informovat o nabízených produktech, cílech firmy a jejích vlastníků a o motivu, který vedl k založení podniku. (Veber a kol. 2000)

Popis produktu zahrnuje jak jeho fyzický vzhled, vlastnosti a užitek, tak i v jakém stadiu životního cyklu se produkt nachází, jaké má postavení vůči konkurenci apod. Je vhodné zdůraznit konkurenční výhodu, kterou uváděný produkt disponuje, a vyzdvihnout užitek pro zákazníka. (Srpová 2011) Dále je třeba **zaměřit se na budoucnost**, což zahrnuje definování vize, tzn. rozhodnutí, kam bude podnik dále směřovat. Na základě vize se stanoví cíle firmy, které by měly odpovídat pravidlu SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované). (Fotr, Souček 2005, Srpová 2011)

1.3.4 Analýza trhu

Pro úspěch podnikání je nezbytný trh, který bude mít zájem o koupi daných produktů. Předmětem analýzy trhu jsou především informace o zákaznících, překážkách vstupu na trh, konkurenci, velikosti trhu, ale také je vhodné analyzovat politickou situaci, přírodní a technologické faktory apod. (Koráb, Peterka, Režňáková 2007) V následujícím textu budou představeny některé z analýz, které se v podnikatelském plánu využívají.

1.3.4.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza se týká **makroprostředí** podniku a je zaměřena na identifikaci budoucího vývoje faktorů vnějšího prostředí, které mohou mít dopad na podnik, a to jak ve formě příležitostí, tak i hrozeb. Název je tvořen z počátečních písmen anglických slov zkoumaných faktorů: (Burns 2014)

S - Sociological (Společenské a demografické faktory)

L - Legal (Právní faktory)

E - Economic (Ekonomické faktory)

P - Political (Politické faktory)

T - Technological (Technologické faktory)

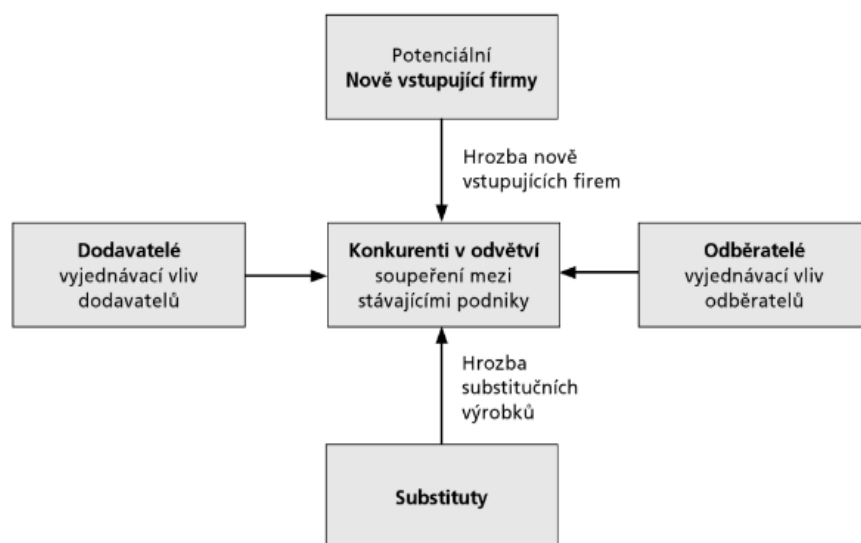
Tato analýza bývá nazývána například také jako PEST či STEP, která přímo nezahrnuje právní faktory. Další možností jsou názvy PESTLE, SLEPTE, kde je přidáno další E,

keré představuje životní prostředí (Environmental). Základ analýzy ale zůstává stejný při jakékoli obměně názvu. (Burns 2014)

1.3.4.2 Porterův model pěti sil

Co se týká **mezoprostředí**, pro analýzu konkurenčního prostředí v rámci odvětví je nejčastěji používanou analýzou Porterův model pěti sil, jenž je zobrazen na následujícím obrázku. (Jakubíková 2013)

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter, 1994

Cílem analýzy je vyhodnotit, jak velký vliv mají výše uvedené síly na podnik a jak se vůči nim bránit. Z hlediska **dodavatelů** firmy zajímá například jejich úroveň kvality, ceny a kontraktační podmínky, spolehlivost dodávek apod. Dalším z faktorů jsou **odběratelé**, přičemž jejich chování lze jen těžko předvídat. Firmy sledují změny v jejich nákupním chování a snaží se získat co nejvíce loajálních zákazníků. Co se týká konkurence, Porterův model pěti sil sleduje jak konkurenci v odvětví mezi stávajícími firmami, tak i konkurenci potenciální. Rivalitu mezi **stávajícími podniky** ovlivňují ceny, velikost výstupních bariér z odvětví či počet loajálních zákazníků. **Potenciální konkurence** může být snížena například zvýšením bariér vstupu, jejichž překonání vyžaduje vyšší náklady. Hrozba **substitučních produktů** vzniká tehdy, pokud v odvětví existují blízké produkty k produktu firmy a právě tato síla způsobuje cenovou konkurenci. (Jakubíková 2013)

1.3.4.3 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je tvořeno firemními zdroji a schopnostmi tyto disponibilní zdroje vhodně využívat. Faktory vnitřního prostředí mohou být podnikem kontrolovány a ovlivňovány. Cílem analýzy vnitřních zdrojů je především posoudit konkurenceschopnost podniku na trhu, identifikovat jeho silné a slabé stránky, klíčové kompetence a z toho vyvodit předpokládaný potenciál podniku. (Sedláčková, Buchta 2006)

Vnitřní zdroje, které jsou předmětem analýzy, se rozdělují do **čtyř skupin**: (Vochozka, Mulač 2012)

Nehmotné zdroje - čím dál více se stávají zdrojem výhody před konkurencí, proto by jim měl být v analýze věnováno dostatek pozornosti. Může se jednat například o know-how, patenty, licence, značky, ochranné známky apod.

Hmotné zdroje - tato část by měla obsahovat více než jen přehled počtu strojů či výrobních kapacit, je vhodné popsat také vlastnosti, které mohou ovlivnit jejich potenciál, aby bylo dosaženo konkurenční výhody. Za hmotné zdroje jsou považovány budovy, haly, dopravní prostředky, stroje, pozemky apod.

Lidské zdroje - systém řízení lidských zdrojů je nesmírně důležitý. V analýze je uváděna struktura lidských zdrojů, její hlavní charakteristiky a další údaje o pracovnících podniku (kvalifikace, zkušenosti, motivace, výkonnost).

Finanční zdroje - cílem je identifikace důležitých zdrojů, které má podnik k dispozici, a těch, ze kterých může plynout konkurenční výhoda. Je možné zmínit míru zadluženosti, velikost vlastního a cizího kapitálu apod.

1.3.4.4 Analýza SWOT

SWOT analýza je analytická technika, která na základě strategického auditu upozorňuje na **silné a slabé stránky podniku**, ale také na jeho **příležitosti a hrozby**. Název metody pochází z počátečních písmen následujících čtyř anglických slov: (Kotler 2007)

S - Strengths (Silné stránky)

W - Weaknesses (Slabé stránky)

O - Opportunities (Příležitosti)

T - Threats (Hrozby)

Hlavním cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně posilovat silné stránky, eliminovat slabé stránky, snažit se využívat příležitosti a vyhýbat se hrozbám. Příležitosti a hrozby pocházejí z vnějšího prostředí a jsou velmi těžko ovlivnitelné podnikem, zatímco silné a slabé stránky jsou vztaženy k vnitřnímu prostředí a podnik je schopen je ovlivnit. (Kotler 2007)

S využitím SWOT analýzy lze sestavit následující čtyři strategie: (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2012)

Strategie SO - využití silných stránek pro získání konkurenční výhody

Strategie WO - překonání slabých stránek využitím příležitostí

Strategie ST - využití silných stránek k odvrácení hrozeb

Strategie WT - minimalizování slabých stránek a postavení se hrozbám

1.3.4.5 Matice IFE a EFE

Výsledkem interní a externí analýzy prostředí je sestavení a vyhodnocení matic IFE a EFE. Tyto matice budou v následujícím textu stručně představeny.

Matice IFE

Pro hodnocení faktorů **interní analýzy je používána matice IFE** (Internal Forces Evaluation), přičemž postup sestavení lze shrnout do šesti následujících kroků: (Fotr 2012)

- 1) Zpracování tabulky interních faktorů, které se skládají z významných silných a slabých stránek mající vliv na strategický záměr podniku.
- 2) Při výběru silných a slabých stránek je doporučeno, aby jich byl stejný počet, a matice byla tudíž vyvážená.
- 3) Přiřazení váhy ke každému z interních faktorů dle důležitosti pro konkurenceschopnost v oboru, přičemž suma vah musí být rovna jedné.
- 4) Ohodnocení jednotlivých interních faktorů podle vlivu na strategický záměr (4 - významná silná stránka, 3 - méně důležitá silná stránka, 2 - méně důležitá slabá stránka, 1 - významná slabá stránka).
- 5) Vynásobením váhy a ohodnocením faktorů vznikne vážené zhodnocení jednotlivých faktorů.

- 6) Součtem váženého ohodnocení jednotlivých faktorů se získá celkové vážené ohodnocení.

Poté následuje interpretace celkového váženého ohodnocení, přičemž čím vyšší je výsledné číslo, tím silnější je interní pozice podniku. **Průměrné interní síle** odpovídá **hodnota 2,5**. (Lodato 2014)

Matrice EFE

Matrice EFE (External Forces Evaluation) představuje hodnocení **faktorů externí analýzy** výběrem příležitostí a hrozeb, které mají největší vliv na strategický záměr podniku. Postup tvorby matice EFE je téměř shodný s tvorbou matice IFE, rozdíl je pouze ve stupnici používané při ohodnocení externích faktorů dle vlivu na strategický záměr (4 - nejvyšší vliv, 3 - nadprůměrný, 2 - střední, 1 - nízký). Výsledné celkové vážené ohodnocení ukazuje citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. Čím vyšší je celkové vážené ohodnocení, tím vyšší je citlivost. **Hodnota 2,5 značí střední citlivost**. (Lodato 2014, Katsioloudes 2006)

1.3.5 Výrobní plán

Výrobní plán v rámci výrobních podniků zahrnuje popis všech operací od nákupu materiálu přes veškeré výrobní kroky až k dodání hotového produktu zákazníkovi, jinému podniku či obchodníkovi. Je třeba provést rozhodnutí, co bude podnik nakupovat, kdo budou jeho dodavatelé a jaký bude způsob řízení zásob a dopravy. **Struktura a části výrobního plánu se liší v závislosti na předmětu podnikání**, nicméně plán by měl obsahovat definici výrobních faktorů, nutných pro realizaci plánu, klíčových procesů, které určují úspěch podnikatelského plánu, a jejich personálního zajištění. (Červený a kol. 2014)

Co se týká podniků nevýrobních, tato část podnikatelského plánu se nazývá „**obchodní plán**“ a obsahuje informace o obchodovaných produktech, nákupu zboží a služeb, dodavatelích apod. (Červený a kol. 2014)

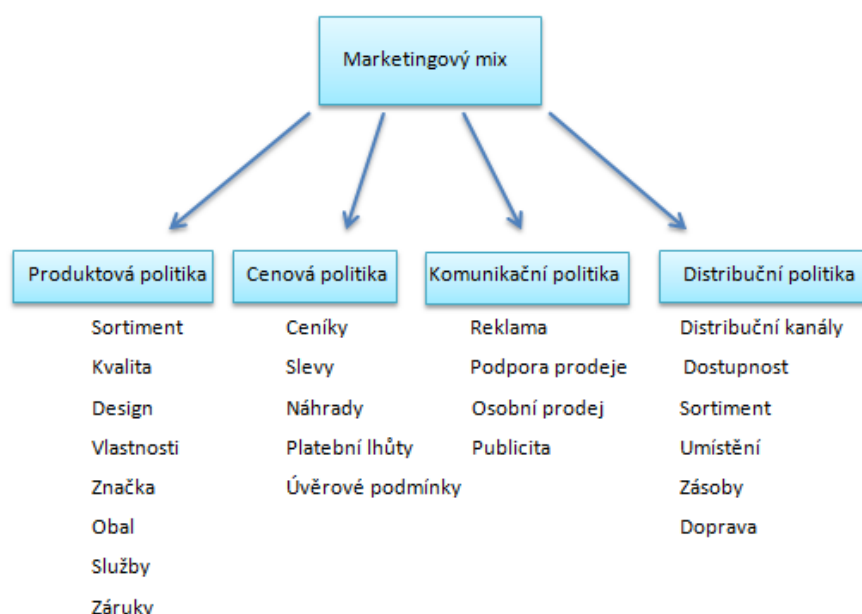
1.3.6 Marketingový plán

Marketing může silně ovlivnit velikost prodejů, a tudíž i úspěšnost podniku, proto je vytvoření marketingového plánu velice důležité. Po vytyčení **marketingových cílů**, které plynou z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, ale i ze strategických cílů podniku, následuje volba marketingové strategie. **Marketingová strategie** zahrnuje

rozhodnutí o výběru cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu. (Lamb, Hair, McDaniel 2012, Kotler 2007)

Marketingový plán je často realizován pomocí **marketingového mixu**, což je soubor čtyř nástrojů, které se vzájemně kombinují. Klasický marketingový mix se skládá z produktu, ceny, propagace a místa. (Lamb, Hair, McDaniel 2012) Co tyto nástroje znamenají a zahrnují, je k vidění na obrázku a popsáno v následujícím textu.

Obrázek 2 - Marketingový mix



Zdroj: Kotler, 2007, upraveno autorkou

1.3.6.1 Produkt

Produkt slouží k uspokojování potřeb zákazníků a tvoří podstatu nabídky podniku. Může se jednat o **hmotné** (nemovitost), **nehmotné** (služby, licence) i **nominální** statky (peníze, cenné papíry). (Boučková a kol. 2003) V rámci produktu je náplní podnikatelského plánu rozhodnutí o nabízených produktech, jejich objemu, hloubce a šíři sortimentu, či v jaké míře bude podnik nabízet poprodejní služby. V neposlední řadě se jedná o rozhodnutí o způsobu balení výrobků a záručních podmínkách. (Fotr, Souček 2005, Srpová 2011)

1.3.6.2 Cena

Další částí marketingového mixu je cena, jejíž výška a stabilita určuje prosperitu podniku a vytváří příjmy. Při stanovení prodejní ceny se vychází zejména z firemních

cílů, kterým je cena podřízena. Je nezbytné přihlížet i k dalším faktorům, mezi které patří zejména výše nákladů na jednotku produkce, úroveň poptávky, fáze životního cyklu, ve které se produkt nachází, platební podmínky či právní a regulační opatření. V neposlední řadě se musí při stanovení ceny brát v úvahu také konkurence a její možná reakce na cenovou politiku podniku. (Fotr, Souček 2005)

1.3.6.3 Propagace

Propagace, neboli marketingová komunikace či komunikační mix, je nezbytná jak při vstupu produktu na trh, tak při upevňování jeho tržní pozice. Na současném vysoce konkurenčním trhu pomáhá správně vytvořená marketingová komunikace k odlišení produktů podniku od konkurence, poskytuje zákazníkům potřebné informace (o existenci produktu, jeho vlastnostech, jakosti, způsobu použití) a stimuluje poptávku. Marketing disponuje celou řadou nástrojů v rámci propagace, které jsou rozděleny do následujících skupin: **reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej, přímý marketing a internetová komunikace.** (Janečková 2000)

1.3.6.4 Místo

Posledním prvkem základních 4P je místo, nazývané také jako distribuce. Řeší **přesun výrobků** z místa výroby do místa prodeje, aby zákazník výrobek obdržel na požadovaném místě, v požadovaném čase, množství a kvalitě. (Boučková a kol. 2003) V rámci distribuce podnik vybere vhodné distribuční kanály (přímá distribuce, velkoobchod, maloobchod), s čímž souvisí otázky v oblasti nákladů, dodacích podmínek, způsobů a prostředků přepravy či problematika řízení zásob. (Fotr, Souček 2005)

S neustálým rozvojem marketingu se v současné době lze setkat s mnoha **modifikacemi klasického marketingového mixu**, které obsahují další nebo odlišné nástroje. Často je přidáným nástrojem páté P, které značí lidské zdroje (People), či v rámci marketingu služeb se užívá například sedm P, kde se k výše zmíněným P přidává také materiální prostředí (Physical evidence) a procesy (Process). Těchto modifikací je celá řada. (Kozel, Mynářová, Svobodová 2000)

1.3.7 Organizace podniku

Informace o organizaci podniku jsou zejména pro investory velice důležité, neboť jim slouží k posouzení potenciálu organizace. Rozsah kapitoly v podnikatelském plánu

závisí zejména na velikosti podniku. Pokud je velmi malý, postačí tyto informace uvést v kapitole **popis podniku**. Měly by být obsaženy relevantní informace o klíčových osobnostech podniku (vzdělání, dosavadní zkušenosti apod.), přičemž úplné životopisy se zařazují do příloh a v této kapitole se neuvádějí. Pokud podnikatelský plán hovoří o větším podniku, je vhodné uvést organizační strukturu, personální složení, politiku odměňování a úkoly a kompetence jednotlivých zaměstnanců. (Wupperfeld 2003)

1.3.8 Finanční plán

K určení realizovatelnosti podnikatelského záměru slouží především finanční plán, který převádí předchozí části plánu do číselné podoby. Finanční plán je obvyklé sestavovat na **plánovací období 3-5 let** a uvádět pouze shrnutí tabulek a výpočtů. Skládá se zejména z plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánovaného cash-flow a soustavy finančních ukazatelů. (Veber a kol. 2000)

Tyto výkazy a ukazatele jsou výsledkem podvojného účetnictví. Jelikož majitelé Ekofarmy Útušice, na kterou je diplomová práce zaměřená, používají **daňovou evidenci**, bude finanční plán vypracován ve formě příjmů a výdajů.

1.3.9 Hodnocení rizik

V závěru podnikatelského plánu by měla být identifikována rizika, která souvisí s plněním podnikatelského záměru, přičemž by po **rozboru každého rizika** měla následovat možná **preventivní opatření k jeho eliminaci**. Na počátku analýzy rizik se identifikují rizikové faktory, které mohou způsobit problémy v realizaci podnikatelského záměru. Následuje popis důsledků rizik a naplánování postupů pro případný negativní vývoj rizikových faktorů. Posledním krokem analýzy rizik je jejich řízení, kdy jde vlastně o trvalé monitorování a kontrolu rizikových faktorů. (Koráb, Peterka, Režňáková 2007)

1.3.10 Přílohy

Materiály, které není nutné začlenit přímo do textu, jsou uvedeny v přílohách plánu. Mají **informační charakter** a mělo by na ně být v textu vždy odkázáno. Jedná se zejména o analýzy trhu, životopisné údaje klíčových osobností podniku, výpis z obchodního rejstříku, podklady z finanční oblasti, důležité smlouvy, zprávy, články z novin či časopisů o podniku apod. (Veber a kol. 2000)

2 Ekologické zemědělství

Kapitola o ekologickém zemědělství bude zaměřena na vysvětlení tohoto pojmu, na historický vývoj ekologického zemědělství a základní cíle, principy a zásady, které jsou pro tento druh zemědělství charakteristické. Dále bude stručně popsána aktuální legislativa pro ekozemědělce a pravidla označování bioproduktů. V závěru kapitoly budou charakterizovány možnosti dotací v rámci ekologického zemědělství a stručně popsán stav ekologického zemědělství v ČR.

Ekologické zemědělství lze chápat jako moderní formu obhospodařování půdy, pomocí níž se produkují vysoce kvalitní potraviny. V rámci ekologického zemědělství se nepoužívají žádné chemikálie, které mají nepříznivý vliv na zdraví lidí, hospodářských zvířat a na životní prostředí. Místo toho se používají ekologické přístupy, rozmanitost a postupy přizpůsobující se místním podmínkám. Ekologické zemědělství, kromě produkce bioproduktů, **pomáhá zlepšovat životní podmínky hospodářských zvířat, chránit životní prostředí a zvyšovat biodiverzitu prostředí.** (Ministerstvo zemědělství 2016a, Bio-info 2016)

Poslední zmíněná výhoda ekologického zemědělství tedy přispívání k **větší biodiverzitě**, vyplývá z toho, že v rámci ekologicky hospodařících podniků se vyskytuje o 46 % až 72 % více polopřírodních a přírodních stanovišť, v nichž žije o 30 % více druhů a o 50 % více jedinců v porovnání s podniky provozující konvenční zemědělství. Větší podíl přírodních stanovišť a nižší intenzita produkce přispívají k tomu, že se v ekologicky hospodařících podnicích vyskytuje mnoho stanovišť, které jsou typická pro určité rostlinné a živočišné druhy, a proto zemědělci mohou profitovat z nedotčeného a udržitelného ekosystému. (Piffner, Balmer 2011)

2.1 Historický vývoj

Ve střední a západní Evropě se **počátky vzniku** ekologického zemědělství datují do období **po první světové válce** jako snaha řešit některé problémy, které se ve společnosti objevily. Procesy industrializace a urbanizace, které probíhaly od poloviny 19. století, měly negativní vliv na změny v životních podmínkách obyvatelstva. Lidé se kvůli tomu začali obracet více k přírodě a zdravému životnímu stylu. Objevily se problémy v zemědělství, kdy v důsledku hospodářské krize byla

snížena kupní síla obyvatel, ceny vstupů (strojů, hnojiv) byly velmi vysoké a naopak cenová hladina zemědělské produkce nízká. (Šarapatka, Urban 2005)

V **prvních desetiletích 19. století** se začaly objevovat dokumentované údaje, ze kterých lze pozorovat nepříznivý vliv chemických a technických prostředků na půdní struktury. Začalo se diskutovat o rozdílech chemických a biologických základů úrodnosti půdy a docházelo k obnovení některých starých metod zemědělství (metody kompostování, usměrňování zásahů do půdy). Kromě nepříznivého vlivu na půdní úrodnost se objevily také problémy se zvýšeným výskytem škůdců a chorob a naopak snižující se kvalitou potravin. (Šarapatka, Urban 2005)

V **Československu (ČSR)** se první důležité zmínky o ekologickém zemědělství datují do let **1985-1987**. Měly především negativní odezvu, jelikož zestátněné podniky necítily přílišnou zodpovědnost za kvalitu potravin či za důsledky nevhodného obhospodařování půdy. Na druhou stranu někteří spotřebitelé projevíli zájem o zdravý životní styl, a proto začaly vycházet publikace o zdravé výživě a vznikaly skupiny, které tento životní styl podporovaly. (Šarapatka, Urban 2005)

Impuls k ekologickému zemědělství pocházel od spotřebitelů, avšak základy tohoto zemědělství položili v ČSR praktičtí zemědělci. Skupina agronomů z Moravy založila „*Odbornou skupinu pro alternativní zemědělství*“, která přebírala důležité informace z Mezinárodní federace hnutí ekologických zemědělců (IFOAM), což je celosvětový svaz, který zastřešuje hnutí ekologického zemědělství. (Šarapatka, Urban 2005)

V roce **1990** byly **zavedeny dotace na ekologické zemědělství v ČR** a jeho rozvoj byl určován strukturou a výší finančních prostředků. Roku 1992 byly tyto dotace zrušeny a jejich znovuzavedení proběhlo až roku 1998. Od té doby se ekologické zemědělství stále rozvíjí, a to nejvíce v horských a podhorských oblastech. (Šarapatka, Urban 2005)

2.2 Cíle, principy a zásady ekologického zemědělství

Ekologické zemědělství je specifické v mnoha ohledech, a proto v této kapitole budou představeny základní cíle a principy ekologického zemědělství, následovány zásadami chovu zvířat.

2.2.1 Cíle

Cíle ekologického zemědělství vyplývají především z legislativní úpravy v rámci Zákona o ekologickém zemědělství, nařízení Evropské rady a komise a dalších právních předpisů, které budou představeny v následující kapitole.

Hlavní cíle ekologického zemědělství jsou: (Dvorský, Urban 2014, PRO-BIO 2016a, Šarapatka, Urban 2005)

- udržovat a zlepšovat dlouhodobou úrodnost půdy (organickým hnojením, zeleným hnojením, pestrými postupy osívání)
- produkovat vysoce kvalitní (bio)potraviny a krmiva s vysokou nutriční hodnotou a v dostačujícím množství (kvalita je dána nepřítomností cizorodých látek, dobrým vzhledem a jakostní chutí)
- vyvarovat se znečišťování životního prostředí zemědělskou činností
- pracovat v co nejvíce uzavřeném koloběhu látek
- uchovat přírodní ekosystémy, chránit přírodu a její diverzitu
- vytvořit hospodářským zvířatům vyhovující podmínky, které odpovídají jejich fyziologickým a etologickým potřebám, humánním a etickým zásadám
- nepoužívat rychle rozpustná průmyslová hnojiva a chemicko-syntetické pesticidy
- umožnit zemědělcům a jejich rodinám ekonomický a sociální rozvoj

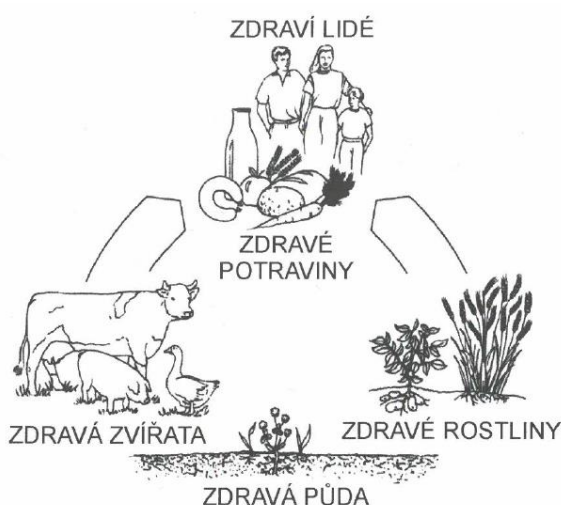
2.2.2 Principy ekologického zemědělství

Mezinárodní federace hnutí ekologických zemědělců zformulovala pro ekologické zemědělství čtyři základní principy. Tyto principy reflektují vizi globálně zlepšit zemědělství a zdůrazňují příspěvek, který toto zemědělství přináší. (Lockeretz 2007)

2.2.2.1 Princip zdraví

Tento princip je založen na myšlence, že zdraví lidí nemůže být odděleno od zdraví zvířat a půdy. Jde tedy o **koloběh**, který je k vidění na následujícím obrázku, kdy zdravá půda produkuje zdravé rostliny, jejichž konzumace podporuje zdraví zvířat a lidí. Proto je snahou ekologického zemědělství udržovat a neustále zlepšovat zdraví organismů a ekosystémů. S tím souvisí již zmíněné cíle ekologického zemědělství, například vyvarování se průmyslových hnojiv a pesticidů a na druhou stranu produkce vysoce kvalitních a nutričně hodnotných produktů. (Freyer, Bingen 2014)

Obrázek 3 - Koloběh ekologického zemědělství



Zdroj: Šarapatka, Urban, 2005

2.2.2.2 Princip ekologie

Princip ekologie říká, že ekologické zemědělství je založeno především na začlenění do živých ekologických systémů, které napodobuje a pomáhá udržovat. Produkce má být založena výhradně na ekologických postupech a recyklaci. V případě zvířat je výživa a pohoda zvířat dosažena na farmách, v případě plodin jde o živou půdu. Systém ekologického zemědělství by neměl narušovat přirozenou rovnováhu přírody, měl by být přizpůsoben místním podmínkám, zlepšovat kvalitu prostředí a šetřit zdroje. (Freyer, Bingen 2014)

2.2.2.3 Princip spravedlnosti

Tento princip zdůrazňuje, že ekologičtí zemědělci by měli zajistit spravedlnost na všech úrovních jak ve vztahu k ostatním zemědělcům, tak k zaměstnancům, zákazníkům, obchodníkům apod. Do tohoto principu patří poskytnutí vhodných životních podmínek hospodářským zvířatům, které mají být v souladu s jejich přirozeným chováním a fyziologií. S přírodními zdroji by mělo být zacházeno ohleduplně a ekologicky, aby byly zachovány pro další generace. (Freyer, Bingen 2014)

2.2.2.4 Princip péče

Princip péče v sobě zahrnuje zodpovědný způsob řízení ekologického zemědělství, což znamená, že ekologičtí zemědělci mohou zvyšovat produktivitu, zisk a efektivitu,

ale ne na úkor zdraví a pohody a dalších generací. Nové technologie musí být předem důkladně prozkoumány a opatrně zaváděny. (Freyer, Bingen 2014)

2.2.3 Zásady chovu zvířat

Ekologické zemědělství je mimo jiné charakteristické poskytováním vhodných životních podmínek hospodářským zvířatům, a proto musí respektovat následující **zásady**: (Šarapatka, Urban 2005, European Commission 2014a)

- ustájení zvířat musí odpovídat jejich fyziologickým a etologickým potřebám
- veškerá technologie a opatření chovu zvířat musí respektovat požadavek udržení jejich dobrého zdraví a dlouhověkosti
- krmivo pro hospodářská zvířata musí být jakostní (podstatná část sušiny krmné dávky musí pocházet z ekologického zemědělství)
- je nutné zajištění zvířat proti extrémnímu počasí, poskytnutí dostatečného prostoru pro pohyb zvířat a přístupu do volného výběhu
- krmivo nesmí obsahovat žádné látky, které uměle podporují růst, syntetické přípravky, hormonální látky či krmné přípravky typů zchutňovačů krmiv (lze používat vitaminové a minerálové přísady, které jsou přírodního původu)
- tělesné poškozování (kupírování, zkracování zobáků) je zakázáno, označování, kastrace a odrohování je povoleno v přesně vymezených případech
- uvázání zvířat je povoleno pouze v případě, kdy je to nutné z hlediska bezpečnosti či na doporučení veterinárního lékaře

2.3 Legislativa ekologického zemědělství

Jak již bylo řečeno, výše uvedené cíle, zásady a principy ekologického zemědělství vycházejí z platných právních předpisů. Legislativu v rámci ekologického zemědělství lze rozdělit do dvou hlavních částí, kdy na jedné straně jde o **legislativu vytvořenou EU** a na straně druhé o **zákony, vyhlášky a nařízení vlády v rámci ČR**.

Ekologické zemědělství se stalo součástí **zemědělské politiky EU v roce 1994**, přičemž pravidla ekologického zemědělství byla upravena od roku 1991, kdy Rada EU vydala Nařízení číslo 2092/91/EHS o ekologické výrobě zemědělských produktů a o označování zemědělských produktů a potravin původem z ekologického zemědělství. Nařízení bylo později přepracováno a nynější ekologické zemědělství musí respektovat Nařízení Rady (ES) č. 834/2007 o ekologické produkci a označování

ekologických produktů. Tato norma je dále doplňována a rozšiřována novými nařízeními Komise EU. (Bioinstitut 2015, Šarapatka, Urban 2005)

V rámci legislativy ČR je ekologické zemědělství upraveno **Zákonem č. 242/2000 Sb., o ekologickém zemědělství**. Tento zákon obsahuje zejména ustanovení, která se týkají podmínek pro kontrolu ekozemědělců, registrace ekozemědělců a sankčního systému. Od 1. 2. 2006 platí také vyhláška Ministerstva zemědělství (MZ) č.16/2006, která nahradila všechny doposud platné vyhlášky k Zákonu o ekologickém zemědělství. (Šarapatka, Urban 2005, Ministerstvo zemědělství 2016d)

Aktuální právní předpisy pro ekologické zemědělství a produkci biopotravin tedy jsou: (Ministerstvo zemědělství 2015c)

- Zákon č. 242/2000 Sb., o ekologickém zemědělství
- Vyhláška MZ č. 16/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o ekologickém zemědělství
- Nařízení Rady (ES) 834/2007 o ekologické produkci a označování ekologických produktů a o zrušení nařízení (EHS) č. 2092/91
- Nařízení Komise (ES) 889/2008, kterým se stanoví prováděcí pravidla k nařízení Rady (ES) 834/2007 o ekologické produkci a označování ekologických produktů
- Nařízení Komise (ES) 1235/2008, kterým se stanoví prováděcí pravidla k nařízení Rady (ES) 834/2007, pokud jde o opatření pro dovoz ekologických produktů ze třetích zemí

2.4 Značení produktů ekologického zemědělství

Se stále větší poptávkou po biopotravinách se v posledních letech zvyšuje i počet jejich výrobců. **Biopotravina** je potravina vyrobená z bioproduktů za podmínek daných výše zmíněnými zákony a nařízeními. (Nazeleno 2015) **Bioprodukt** je jakákoliv surovina rostlinného nebo živočišného původu, která pochází z produkce ekologického zemědělství, jde například o suroviny pro výrobu potravin, hospodářská, zástavová, chovná zvířata či suroviny pro nepotravinářské užití (vlna, len). V ČR se pro odlišení biopotravin od potravin konvenčních používá národní a evropské značení. (Nazeleno 2015)

Národní značení

Jako celostátní ochranná známka pro biopotraviny se používá grafický znak BIO (biozebra), který lze vidět na následujícím obrázku. Biopotraviny původem z ČR musí být označeny národní značkou - biozebrou a evropským logem. Dovážené biopotraviny mohou být také označeny biozebrou, ale nemusí. (Ministerstvo zemědělství 2016b)

Obrázek 4 - Národní značení produktů ekologického zemědělství



Zdroj: Ministerstvo zemědělství, 2016b

Označení nese nápis „*Produkt ekologického zemědělství*“ a musí být opatřen číslem kontrolní organizace. V ČR jsou biopotraviny kontrolovány čtyřmi **kontrolními subjekty**: (Ministerstvo zemědělství 2013)

- **KEZ o.p.s.** - kód na obalu CZ-BIO-001
- **ABCert AG** - kód na obalu CZ-BIO-002
- **BIOKONT CZ** - kód na obalu CZ-BIO-003
- **Bureau Veritas Czech Republic spol. s.r.o.** - kód na obalu CZ-BIO-004

Vedle těchto organizací je od 1. 1. 2010 pověřen kontrolou ekologického zemědělství také **Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský (ÚKZÚZ)**. Čtyři výše uvedené organizace zajišťují kontrolní činnost spojenou s vydáním osvědčení a původu biopotravin a bioproduktů, zatímco ÚKZÚZ zajišťuje úřední kontrolu podle nařízení Evropského parlamentu a Rady EU. (Ministerstvo zemědělství 2016b)

Označení biozebr je oprávněn používat jen výrobce, jehož potravinářský výrobek splnil všechny legislativní podmínky týkající se ekologického zemědělství, získal tzv. „*certifikát o původu biopotraviny*“ a prošel přísnou kontrolou jedním z výše uvedených kontrolních subjektů. Výrobci, kteří použijí tuto značku bez splnění podmínek, hrozí přísné postihy. (Biospotřebitel 2016, Ministerstvo zemědělství 2013)

Evropské značení

Kromě národního značení se od 1. 7. 2010 povinně používá také **evropské značení**, jehož podoba je k vidění na následujícím obrázku. (Dvorský, Urban 2014)

Obrázek 5 - Evropské značení produktů ekologického zemědělství



Zdroj: Ministerstvo zemědělství, 2016b

Povinné značení biopotravin logem EU si klade za cíl jasné odlišení biopotravin od konvenčních potravin na evropském trhu. Jako „*eko*“ nebo „*bio*“ nesmí být označeny potraviny, které nepocházejí z ekologického zemědělství. Vedle loga se uvádí kód kontrolní organizace a informace, zda se jedná o produkci v EU, nebo mimo EU. Je zde také možnost udání země původu, kterou je možno udat pouze, pokud 98 % složek zemědělského původu pochází z uvedené země. Jedná se tedy o údaj týkající se původu surovin, ne o to, kde byla například potravina zabalena. (Dvorský, Urban 2014)

Evropské značení je povinné pro všechny výrobky, které byly vyrobeny v jednom ze členských států EU a splňují stanovené normy. Dovážené biopotraviny do EU ze třetích zemí mohou, ale nemusí být označeny evropským logem. **Každý provozovatel je kontrolován nejméně jednou ročně.** (European Commission 2014b)

V současné době **klesá zájem faremních producentů o bio certifikaci.** Je to způsobeno především skutečností, že i když farmáři produkují své výrobky s respektováním ekologických zásad, po získání dostatečného počtu zákazníků a vybudování jejich důvěry nemají potřebu výrobky certifikovat. Nejvíce je tato skutečnost zaznamenávána u živočišných produktů a vína. (PRO-BIO 2016b)

2.5 Dotační programy ekologického zemědělství

Podpořit ekologické zemědělství se snaží pomocí dotací jak ČR, tak EU. Nejvýznamnějším **poskytovatelem dotací v ČR je Ministerstvo zemědělství**, které přerozděluje dotace v rámci národních dotací prostřednictvím Programu rozvoje venkova 2014-2020 a přímých plateb. (Ministerstvo zemědělství 2016c)

Pro **Program rozvoje venkova** poskytuje finanční prostředky EU z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EZFRV) a o objemu financí pro ČR rozhoduje společná zemědělská politika EU. EZFRV je finanční nástroj, který slouží k podpoře rozvoje venkova, spadá do společné zemědělské politiky EU a prostředky z něj slouží ke zlepšování životního prostředí, zvyšování konkurenceschopnosti lesnictví a zemědělství apod. Zprostředkujícím subjektem mezi EZFRV a Ministerstvem zemědělství je Státní zemědělský intervenční fond (SZIF). (Ministerstvo zemědělství 2016c, Ministerstvo pro místní rozvoj 2016)

Hlavním cílem Programu rozvoje venkova je zachování, neustálé zlepšování a obnova ekosystémů, inovace zemědělských podniků a zvýšení hospodářského rozvoje. Z tohoto programu je k dispozici pro české zemědělství na léta 2014-2020 téměř 97 miliard Kč (63 miliard z EU a 34 miliard z ČR). Program podporuje ekozemědělství dotacemi na plochu půdy ekozemědělců, dále pomocí agroenvironmentálních opatření a v neposlední řadě formou bodového zvýhodnění v rámci investičních projektů. Informativní přehled kroků k předkládání žádosti o dotaci z tohoto programu lze nalézt na webových stránkách Ministerstva zemědělství. (Ministerstvo zemědělství 2016c)

Co se týká **agroenvironmentálních opatření**, jejich podmínky provádění a sazby jsou přehledně uvedeny na stránkách Ministerstva zemědělství. Zahrnují také dotační tituly na ekologické zemědělství a při splnění podmínek mohou být poskytovány částky na 1 ha travních porostů přes 2 000 Kč ročně, přičemž u orné půdy a jiných kultur jsou částky ještě vyšší. (Schok 2015)

V rámci **bodového zvýhodnění investičních projektů** v předchozím Programu rozvoje venkova (na léta 2007-2013) měly projekty ekologického zemědělství 7x vyšší bodovou preferenci, než je tomu v současném Programu rozvoje venkova 2014-2020, kde jsou zvýhodněny pouze čtyřmi body. Tím je dán také, v předchozí kapitole zmíněný, pokles zájmu zemědělců certifikovat své biopotraviny. (PRO-BIO 2016b)

Z přímých plateb je nejvýznamnější platba na plochu půdy (SAPS), jenž má ekozemědělcům nahradit ekonomické ztráty, které vznikají ekologickým systémem hospodaření, a zajistit jim stabilní příjmy. Výše plateb se liší dle druhu pěstovaných kultur v půdě, přičemž nejnižší dotace jsou poskytovány na travní porosty a naopak nejvýše je vydáváno na trvalé kultury - sady, chmelnice či vinice. Dotační platba je určena pro zemědělce, kteří hospodaří alespoň na 1 ha zemědělské půdy s určitou kulturou, a je poskytována výhradně ze zdrojů EU (Ministerstvo zemědělství ČR, 2015). Mezi nejvýznamnější podmínky pro poskytnutí dotace patří dodržení minimální výměry plochy půdy (1 ha), půdní bloky musí být registrovány v evidenci využití půdy a půda musí být řádně obhospodařována. (Ministerstvo zemědělství 2015a)

K **platbě na plochu půdy** jsou poskytovány i přechodné vnitrostátní podpory (PVP), které jsou hrazeny z rozpočtu ČR. Lze získat dotace na zemědělskou půdu a chov ovcí či koz. Co se týká získání dotací pro zemědělskou půdu, podmínkou je podaná žádost o SAPS, evidence půdy ve veřejném registru půdy LPIS jako způsobilé zemědělské půdy (od data podání žádosti do 31. 8. příslušného kalendářního roku, ve kterém se žádá o dotaci) a minimální výměra půdy 1 ha. (Szif 2016)

V rámci PVP lze získat **platbu na chov ovcí či koz**. Žadatelem o tuto platbu je fyzická nebo právnická osoba, která chová kozy registrované v ústřední evidenci v minimálním množství 2 VDJ (velké dobytčí jednotky). Pro zjištění velikosti dobytčí jednotky je nutné použít příslušný koeficient pro přepočítání, pro chov koz tento koeficient činí 0,15. Při chovu například 20 koz je velikost dobytčí jednotky 3 a chovatel má nárok na získání podpory. Žadatel musí doložit stav chovaných hospodářských zvířat včetně identifikačních čísel a dat narození na příslušný regionální odbor SZIF. Tyto doklady žadatel obdrží od Českomoravské společnosti chovatelů. (Szif 2016)

V roce 2004 začalo být ekologické zemědělství podporováno také **Akčním plánem**, přičemž v současné době je implementován již třetí Akční plán, a to na období 2016-2020. Je zaměřen zejména na podporu odbytu a zpracování bioproduktů, výzkum a využití potenciálu v ochraně přírody. (Ministerstvo zemědělství 2015b)

Ekologické zemědělství je administrativně velice náročné a stává se tak určitým „*magnetem na kontroly*“. Proto je nutné předem důkladně prostudovat podmínky pro získání dotací, aby se podnikatelé vyhnuli případným vysokým sankcím za nedodržení podmínek. (Schok 2015)

2.6 Ekologické zemědělství v ČR

Hlavními oblastmi ekologického zemědělství v ČR jsou horské a podhorské oblasti, které jsou takto obhospodařovány zhruba z poloviny. Mezi **největší plochy** patří pohraniční hornaté okresy **Plzeňského, Ústeckého, Jihočeského, Moravskoslezského a Karlovarského kraje**. K největšímu nárůstu plochy došlo v kraji Jihočeském a Plzeňském. Nejvyšším počtem ekologických farem disponuje Jihočeský kraj, ve kterém se nachází přes 500 ekofare. (Bio-info 2016b)

V roce 2016 v ČR hospodařilo přes **4 000 ekofare na celkové výměře přes 500 000 ha**. Co se týká rozlohy ploch ekologického zemědělství, ČR patří mezi 20 zemí světa s největší výměrou ploch pro ekozemědělství. V podílu plochy pro ekologické zemědělství na celkové zemědělské půdě patří ČR mezi nejlepších 10 zemí světa. V rámci tohoto měřítka se v EU ČR nachází na 4. pozici. (PRO-BIO 2016b)

Na druhou stranu v bioprodukcí ČR výrazně zaostává za vyspělými zeměmi EU. Na konci roku 2015 bylo registrováno 543 výrobců biopotravin, z čehož 211 provádí zpracování bioproduktů přímo na farmě (4-5 % z celkového počtu 4 000 ekologických zemědělců). To znamená, že pouze **každá dvacátá ekofarma zpracovává bioprodukty na farmě** a případně realizuje přímý prodej ze dvora. (PRO-BIO 2016b)

Pro srovnání, v Německu je podíl výrobců biopotravin na celkovém počtu ekozemědělců 40 %, ještě vyššího podílu dosahuje Francie, Velká Británie a Nizozemí. V rámci ekologického zemědělství převažují farmy s pastevním chovem masného skotu a dále koz a ovcí. Počet masného skotu na ekofarmách je od roku 2004 více než dvojnásobný, přičemž 40 % masného skotu jde na export, který roste o 20 % ročně. Na domácím trhu se maso v biokvalitě uplatňuje pouze z 20 %. Dochází k růstu exportu nejen skotu, ale také biomléka, kdy v současné době 1/3 biomléka končí za hranicemi, zbylá produkce je zpracována domácími mlékárnami. Hlavními důvody zvyšování produkce biomléka v ČR je zvyšující se počet ekofare, které se zaměřují na chov mléčného skotu, a stále vyšší průměrná užitkovost dojníc za rok. (Bureau Veritas 2016)

3 Podnikatelský plán Ekofarmy Útušice

3.1 Titulní strana

Obrázek 6 - Logo Ekofarmy Útušice



Zdroj: Interní materiály podniku, 2016

Název podniku: Ekofarma Útušice

Sídlo podniku: Útušice, 24

Jména podnikatelů: Ing. Kateřina Marunová, Luděk Maruna

Kontaktní údaje:

Telefon: 775 723 123

E-mail: ekofarmautusice@seznam.cz

Právní forma: OSVČ

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Datum zapsání do obchodního rejstříku: 9. 6. 2014

3.2 Exekutivní souhrn

Ekofarma Útušice je rodinná farma ležící jižně od Plzně, na které probíhá **zemědělská i živočišná výroba**, přičemž podnikatelský plán bude zaměřen především na výrobu živočišnou. Ekofarma se zabývá zejména chovem koz bílých krátkosrstých a prodejem kozího mléka. Je chován kur domácí pro vejce (pro domácí spotřebu) a dvě dojnice pro mléko. (Informace od majitelů 2016)

Podnik získal **certifikát ekologického zemědělství** a má povolen prodej kozího mléka ze dvora. Do budoucna chce získat povolení prodeje kravského mléka ze dvora a certifikaci na výrobu mléčných výrobků. (Informace od majitelů 2016)

Majitelé Ekofarmy se pomocí provozování ekologického zemědělství snaží o návrat ke starým osvědčeným způsobům hospodaření. Hlavní myšlenkou Ekofarmy je vytvoření „**koloběhu soběstačnosti**“, kdy jde o snahu co nejvíce finalizovat produkci bez použití chemických látek. Zvířata jsou krmena ekologicky vyráběnými obilovinami, sláma je využívána jako podestýlka. Hnůj od zvířat se následně používá na hnojení obhospodařované půdy, což je v ekologickém zemědělství, kde jsou zakázána chemická hnojiva, nepostradatelné. Od hospodářských zvířat jsou následně získávány produkty, které se dále zpracovávají. (Informace od majitelů 2016)

Hlavní problém, se kterým se Ekofarma potýká, není nedostatek zákazníků, ale naopak **nedostatek produktů na uspokojení poptávky**. (Informace od majitelů 2016) Proto vykazuje negativní hospodářský výsledek. K překonání tohoto problému bude v rámci podnikatelského plánu navrženo rozšíření podnikání, což bude zahrnovat zvýšení počtu chovaných zvířat a nabízení dalších služeb. Veliká příležitost je shledávána v možnosti **provozování agroturistiky** na Ekofarmě, pořádání **exkurzí pro školy a školky** a v neposlední řadě provozování **příměstského tábora**. Vzhledem k tomu, že majitelka kromě Ekofarmy vede i Mateřské centrum (MC) Litínek, se tato možnost nabízí.

Ekofarma Útušice se jeví jako velice perspektivní podnikatelská příležitost. Její strategická poloha blízko Plzně, stálí zákazníci, velice malá konkurence v okolí a stále se zvyšující zájem zákazníků o zdravý životní styl a biopotraviny jsou velice příznivými ukazateli. Na Ekofarmě panuje přátelská atmosféra a ke každému zákazníkovi je přistupováno individuálně.

Nedaleko Ekofarmy se sice nachází dva menší prodejci kozího mléka, ovšem majitelé se plánovaným vybudováním minimlékárny a následným rozšířením nabídky mléčných produktů od této konkurence odliší.

3.3 Popis podniku

V této kapitole bude uvedena stručná historie Ekofarmy Útušice, základní informace o klíčových osobnostech podniku, právní formě a o jeho umístění. Následovat bude stručný popis předmětu činnosti podniku a popis chovaných zvířat. Co se týká pohledu do budoucna, v závěru kapitoly budou uvedeny cíle, vize a poslání Ekofarmy.

3.3.1 Historie podniku

Na statku, kde se nyní Ekofarma nachází, je provozována zemědělská činnost **již od roku 1643**. Byla chována hospodářská zvířata (krávy, ovce, koně, drůbež a králíci) a obhospodařovány pozemky. V roce 1984 byl na pozemcích postaven teletník s kapacitou 400 kusů telat. Po roce 1993 otec Kateřiny Marunové přikoupil cca 10 ha pozemků od Pozemkového fondu ČR a část pozemků v areálu bývalého JZD. V té době byla na statku provozována pouze rostlinná výroba (luskoviny, obiloviny). (Interní materiály podniku 2016)

Roku 2010 přišel na statek v tu dobu budoucí manžel paní Marunové, Luděk Maruna, který se rozhodl rozšířit podnikání na statku jak v rámci rostlinné, tak i živočišné produkce. (Interní materiály podniku 2016)

V **červnu 2014** majitelka koupila **dvě krátkosrsté bílé kozy** s cílem produkovat zdravé produkty pro svoji rodinu. Začal ovšem narůstat i zájem přátel a známých o kozí mléko, a proto byly v listopadu 2015 přikoupeny další 4 kozy, tentokrát již s PP (průkazem původu). Poté se narodila kůzlata a v září 2016 se na Ekofarmě nacházelo 8 koz. Následně byli přikoupeni dva plemenní kozli a počet koz se počátkem roku 2017 zvýšil na 16 kusů. **Podniku byl 6. 1. 2016 povolen prodej mléka** ze dvora a 6. 4. 2016 získala Ekofarma certifikát ekologického zemědělství. (Informace od majitelů 2016)

Ohledně dalších zvířat, v květnu 2015 byl proveden nákup stáda býků, kteří byli vykrmeni a poraženi na maso, které bylo následně prodáno. V dubnu 2016 byla přikoupena březí kráva domácí, jež ke konci téhož roku porodila samici, která bude chována také pro mléko. (Informace od majitelů 2016)

Co se týká rostlinné výroby na Ekofarmě, byla podána žádost o zápis do Evidence zemědělských podnikatelů a od 13. 4. 2015 Ekofarma zemědělsky podniká na základě „*Osvědčení o zápisu do evidence zemědělského podnikatele*“. Půda je registrována ve veřejném registru půdy LPIS. (Interní materiály podniku 2016)

Majitelé Ekofarmy rozšiřují podnikání zejména za pomoci příjmů z dotací. V listopadu 2015 byla získána dotace z **Programu rozvoje venkova**, ze které byla vybudována kompostárna a pořízen traktor, nakladač, lžice na bagr a štěpkovač. Dotace hradila 90 % hodnoty těchto investic. Na jaře roku 2016 byla podána další žádost o dotaci, ze které by byla hrazena oprava hospodářské budovy, přičemž podmínkou dotace je zavedení produktu na trh do dvou let. I proto se majitelé rozhodli k vybudování minimlékárny. V neposlední řadě jsou poskytovány Ekofarmě dotace na plochu půdy v rámci rostlinné výroby. (Informace od majitelů 2016)

3.3.2 Právní forma podniku

Současná právní forma podniku je podnikání pod hlavičkou **fyzické osoby** na základě volné živnosti. Majitelé Ekofarmy uvažují o přechod na právní formu společnost s ručením omezeným, přičemž každá právní forma má své výhody i nevýhody.

Založení s.r.o. se doporučuje u podniků, u kterých se očekávají budoucí vyšší příjmy a určitá rizika. Založení je podstatně náročnější proces než u OSVČ, přičemž podnikatel se musí rozhodnout, zda se stane zaměstnancem společnosti s.r.o., nebo společníkem. Jako společník nebude pobírat mzdu, ale podíl na zisku společnosti. (Hlavsa 2016)

Z hlediska zdanění a odvodů pojištění OSVČ je povinna odvádět jak **daň z příjmů fyzických osob (15 %)**, tak i **sociální (29,2 %) a zdravotní (13,5 %) pojištění**. Má ale výhodu polovičního vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění a možnost uplatnění paušálních výdajů. **Paušální výdaje** jsou vypočteny procentem z příjmů, přičemž u zemědělské výroby činí 80 %, nejvýše je lze uplatnit do částky 1 600 000 Kč ročně. (Jak podnikat 2017b)

V případě zaměstnání v rámci s.r.o. musí zaměstnavatel odvádět **25 % na sociální pojištění** a **9 % na zdravotní pojištění** a zaměstnanec ze své mzdy **6,5 % na sociální pojištění** a **4,5 % na zdravotní pojištění**. Pokud se osoba v rámci s.r.o. stane jejím společníkem, musí být odvedena daň z příjmů právnických osob (19 %) a podíly

společníků se daní srážkovou daní (15 %). Celkově má s.r.o. lepší možnosti optimalizace daní než OSVČ. (Stormware 2014)

V následující tabulce je přehled základních **výhod a nevýhod** těchto dvou právních forem.

Tabulka 1 - Výhody a nevýhody právních forem

OSVČ		s.r.o.	
Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> - Jednodušší založení - Lze vést pouze daňovou evidenci - Lze uplatňovat výdaje paušálně - Jednodušší administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Za závazky ručí celým svým majetkem - Problém se zastupitelností 	<ul style="list-style-type: none"> - Ručení za závazky do výše nesplaceného základního kapitálu - Pozitivněji vnímána, lepší image a prestiž - Nižší daňová zátěž - Vzájemná zastupitelnost (jednatelé) 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrativně náročnější - Nutnost vedení podvojného účetnictví

Zdroj: vlastní zpracování dle Hlavsa, 2016, Stormware, 2014

Dle obchodního rejstříku je naprostá většina farem a ekofarem provozována jako společnost s ručením omezeným. Přejít z OSVČ na s.r.o. lze provést kdykoli, přičemž přechod je časově i administrativně náročný a určitou dobu běží obě právní formy současně. Je proto nutné dbát na vypořádání daňových povinností na konci zdaňovacího období u obou právních forem, dokud podnikání jako OSVČ neskončí. (Stormware 2014)

3.3.3 Klíčové osobnosti podniku

Vzhledem k malé velikosti podniku bude část podnikatelského plánu týkající se organizace podniku zahrnuta v této kapitole. Za klíčové osobnosti Ekofarmy Útušice jsou považováni její majitelé, přičemž informace o jejich vzdělání jsou náplní následujícího textu: (Interní materiály podniku 2016)

Ing. Kateřina Marunová

- Střední škola: Obchodní akademie Plzeň
- Vysoká škola ekonomická, obor Podniková ekonomika a management, vedlejší specializace Psychologie a sociologie řízení
- Absolvování zemědělského kurzu

Luděk Maruna

- Střední průmyslová škola dopravní Plzeň, obor Diagnostika motorových vozidel
- Absolvování zemědělského kurzu

Majitelé uvažují s příchodem větších tržeb o zaměstnání dalšího pracovníka, který by vypomáhal zejména v době sklizní, nebo by byl k dispozici v případě nepřítomnosti majitelů. (Informace od majitelů 2016)

3.3.4 Umístění podniku

Ekofarma se nachází v obci Útušice, která je součástí okresu Plzeň-jih. Obec se skládá ze dvou částí, kterými jsou: **Útušice a Robčice**. Do obce jezdí autobus ČSAD z centrálního autobusového nádraží v Plzni. Velkou výhodou Ekofarmy Útušice je právě její poloha blízko Plzně, ze které má největší množství zákazníků. Z vnitřního města Plzně je vzdálenost k Ekofarmě cca 10 km. (Útušice 2016)

3.3.5 Předmět činnosti

Základní popis hospodářských zvířat chovaných na Ekofarmě je náplní následujícího textu.

Koza bílá krátkosrstá

Česká koza bílá krátkosrstá je pro drobnochovatele považována za nejvhodnější plemeno, je to nenáročná pastevní zvíře. Hmotnost kozla se pohybuje kolem 70-80 kg a kozy 55-60 kg. Koza má průměrně dvě kůzlata ročně a laktace koz trvá v průměru **6-10 měsíců**. Jejich dojivost je značně individuální, přičemž průměrně se pohybuje mezi 800-1 000 l mléka za rok s tučností 3,5-4,5 %, průměrná denní dojivost činí 2-4 l. (Hrbek 2016) Na farmě se v **únoru roku 2017 nachází 16 koz**, přičemž jsou očekávána další kůzlata, tudíž produkce mléka bude v dalších letech stoupat.

Tur domácí

Chovný cíl tohoto českého strakatého skotu je zaměřen na vysokou produkci kvalitního mléka a masa. Dojnice má průměrnou užitkovost kolem 6 000 kg mléka ročně (přibližně 20 l denně) s obsahem tuku cca 4 %. Normované období laktace **trvá 305 dní**. Hmotnost krav je uváděna kolem 580-680 kg a býků 950-1 150 kg. (Život na farmě 2011, ČSÚ 2014, Mendelu 2016) Pro prodej kravského mléka musí Ekofarma získat povolení, aby mohlo být distribuováno ze dvora.

Kromě této živočišné výroby se na Ekofarmě uskutečňuje též výroba rostlinná, díky které je podnik téměř soběstačný. Produkty slouží nejen k samotnému prodeji, ale také jako krmivo a stelivo pro hospodářská zvířata obývající Ekofarmu. **Produkty rostlinné výroby jsou ječmen, oves, pšenice, sója, hrách, vojtěška a jetel**. Podnik poskytuje i **služby pro ostatní zemědělce** v rámci rostlinné produkce, mezi které patří sečení, lisování, orba, štěpkování či plečkování obilovin. Dále je z Ekofarmy prodáván kompost vyrobený v kompostárně, většinou zákazníkům v přilehlých obcích. (Informace od majitelů 2016)

3.3.6 Poslání, vize, cíle

Posláním Ekofarmy je uspokojovat potřeby a přání zákazníků prodejem poctivě vyráběných kvalitních potravin, které jsou zcela bez chemických látek, pečlivě a šetrně vyráběné. Ekofarma se snaží v co největší míře o soběstačnost a o využívání místních zdrojů s cílem chránit životní prostředí.

Co se týká pohledu do budoucna a možností rozvoje potenciálu podniku, v následujícím textu je stanovena vize podniku, po níž budou uvedeny jeho cíle. Cíle se týkají především rozšíření nabídky produktů a služeb na Ekofarmě, přičemž jejich rozpracování bude náplní marketingového, výrobního a finančního plánu.

Vizí Ekofarmy Útušice je produkovat vysoce kvalitní produkty a získat tak stabilní pozici na trhu.

Mezi krátkodobé a střednědobé **cíle** Ekofarmy patří:

- Zvýšit povědomí zákazníků o Ekofarmě Útušice v Plzeňském kraji pomocí různých typů propagace, které budou popsány níže.
- Do 31. 12. 2017 zvýšit počet chovaných koz na 20 kusů.
- Do 31. 12. 2017 rozšířit chovaný dojný skot na Ekofarmě na 4 kusy

- Do 31. 12. 2017 rozšířit nabídku služeb Ekofarmy o příměstské tábory a exkurze pro školy a školky
- Do 31. 12. 2018 získat povolení prodeje kravského mléka ze dvora.
- Do 31. 12. 2018 vybudovat minimlékárnu a začít s produkcí sýrů a dalších mléčných výrobků (kozích i kravských), včetně získání certifikace na jejich následný prodej.
- Do 31. 12. 2018 vybudovat v rámci Ekofarmy Útušice ubytování (agroturistika).

Dlouhodobým cílem je vytvoření **stabilního a prosperujícího podniku**, který bude provozován s respektováním zásad ekologického zemědělství. Udržení stálých zákazníků bude probíhat prostřednictvím poskytování kvalitních služeb a s rozšiřováním produktů a služeb bude postupně rozšiřována i zákaznická klientela.

3.4 Analýza trhu

Tato kapitola obsahuje zhodnocení stávající situace podniku pomocí často využívaných analýz v rámci podnikatelského plánu, které byly stručně představeny v teoretické části práce.

3.4.1 SLEPT analýza

3.4.1.1 Společenské a demografické faktory

Z hlediska společenských a demografických faktorů jsou podstatné informace o vývoji počtu obyvatel a jejich zvycích a názorech na produkty ekologického zemědělství.

Co se týká **obyvatelstva**, v následujícím textu budou uvedeny demografické údaje nejprve v rámci samotné **obce Útušice** a poté z hlediska celého Plzeňského kraje, kde se nacházejí stávající i potenciální zákazníci Ekofarmy.

Tabulka 2 - Vývoj počtu obyvatel v obci Útušice

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet obyvatel	584	599	622	643	657	652	660	655	653

Zdroj: vlastní zpracování dle Znalecký ústav, 2017

Zvýše uvedené tabulky lze vidět, že během uvedených let došlo k nárůstu počtu obyvatel obce, což se jeví jako pozitivní pro Ekofarmu, neboť se tím zvyšuje počet možných zákazníků. Na druhou stranu se jedná skutečně o velice malou obec, tudíž je vhodné zaměřit se především na potenciální zákazníky v rámci většího území,

například z nedaleko ležící Plzně. Co se týká celého **Plzeňského kraje**, vývoj počtu obyvatel je obsahem následující tabulky.

Tabulka 3 - Vývoj počtu obyvatel Plzeňského kraje

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet obyvatel	561 074	569 627	571 863	572 045	571 709	572 687	573 469	575 123	576 616

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017a

Podobně jako u obce Útušice i v rámci Plzeňského kraje jako celku dochází k postupnému zvyšování počtu obyvatel a tím i možných zákazníků.

Z hlediska společenských faktorů je pro Ekofarmu důležitý nejen vývoj počtu obyvatel, ale také jejich **přístup k bioproduktům**. Zájem obyvatel o bioprodukty vykázal velký nárůst v letech 2005-2008, zatímco v letech 2009-2010 tento zájem spíše stagnoval, a to v důsledku ekonomické krize, kdy se zákazníci vrátili k nákupu konvenčních potravin. Od roku 2011 se zájem o biopotraviny začal opět zvyšovat a za rok **2015 biopotraviny vykázaly meziroční nárůst v tržbách o 20 %**. (PRO-BIO 2016b) Tato čísla potvrzují stále se zvyšující zájem spotřebitelů o produkty ekologického zemědělství.

Výzkum, který provedla společnost Median, s.r.o., ukazuje, že mezi nejčastěji nakupované biopotraviny patří **mléčné výrobky** (70 % osob z těch, co nakupují biopotraviny), **ovoce a zelenina** (54 % a 66 %) a **maso a uzeniny** (40 %). (PRO-BIO 2016b) Zájem o nákup biopotravin mají dle provedeného průzkumu nejvíce ženy středního věku a nejméně často muži vyššího věku. Jako hlavní důvody pro nákup biopotravin byly uváděny následující: zdravotnost potravin, chutnost, větší šetrnost k životnímu prostředí a soulad s životním stylem zákazníků. Naopak jako důvod nákupu konvenčních potravin místo biopotravin respondenti uváděli především cenu, dále omezený sortiment a omezenou dostupnost prodejen s biopotravinami. (Ministerstvo zemědělství 2014a)

3.4.1.2 Právní faktory (legislativní)

Co se týká legislativních faktorů, zákony, nařízení a vyhlášky, které ovlivňují ekologické zemědělství, jsou stručně popsány v kapitole Legislativa ekologického zemědělství. Z důvodu neustále nově vydávaných zákonů, změn v zákonech a dalších

úprav jak v české legislativě, tak v legislativě vydávané EU je podnikatelské prostředí považováno za neustále se měnící, a proto by podnikatel měl být schopen sledovat změny, které se ho týkají.

Pro podnikající fyzickou osobu je důležitý **Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb.**, který slouží k určení co je a není živnost, stanovuje druhy živností, zabývá se podmínkami, které jsou nezbytné k provozování živnosti a řeší náležitosti spojené s vydáním živnostenského listu či koncesní listiny. (CzechTrade 2016)

Zákon o daních z příjmů 586/1992 Sb. je dalším důležitým zákonem pro Ekofarmu, neboť definuje daňovou evidenci. Respektovat musí také **Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, Zákon č. 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty a Zákon č. 338/1992 Sb., zákon o dani z nemovitostí.** Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, je nutné respektovat při zaměstnání dodatečného pracovníka. (Ministerstvo zemědělství 2016e)

Jelikož Ekofarma Útušice uskutečňuje prodej produktů ze dvora, musí respektovat: (Ministerstvo zemědělství 2016e)

- **Zákon č. 166/1999 Sb. o veterinární péči** - zahrnuje například povinnosti chovatelů zvířat, základní veterinární požadavky na živočišné produkty, veterinární podmínky obchodování se zvířaty apod.
- **Vyhlášku č. 289/2007 o hygienických požadavcích na ŽP**, které nejsou upraveny přímo použitelnými předpisy evropského společenství - v této vyhlášce jsou určeny podmínky distribuce malého množství produktů z ekofarem, přičemž pro jednotlivé kategorie produktů jsou stanoveny podmínky prodeje.
- **Vyhlášku č.128/2009 Sb., o přizpůsobení veterinárních a hygienických požadavků** pro některé potravinářské podniky, v nichž se zachází se živočišnými produkty - hlavním účelem této vyhlášky je umožnění výroby masných a mléčných výrobků na farmách a jejich následné dodávání do maloobchodních prodejen na místní úrovni.

Kromě **Zákona o veterinární péči** se k chovu hospodářských zvířat vztahují také: (Ministerstvo zemědělství 2016e)

- **Zákon č. 246/1992 Sb., na ochranu zvířat proti týrání**

- Zákon č. 154/2000 Sb., o šlechtění, plemenitbě a evidenci hospodářských zvířat a o změně některých souvisejících zákonů (plemenářský zákon)

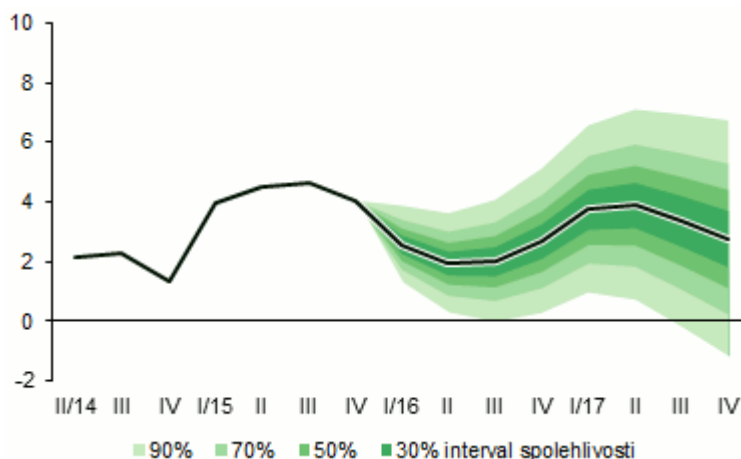
3.4.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí se do dalších let očekává poměrně pozitivní, je to způsobeno především hospodářským růstem ekonomiky, nízkou inflací a nízkými úrokovými sazbami. (Bisnode 2015)

Hrubý domácí produkt (HDP)

Co se týká HDP, česká ekonomika již překonala dozvuky hospodářské krize v roce 2008, přičemž rok 2014 byl prvním rokem, kdy ekonomika vzrostla zcela očištěna od této krize. V současné době (únor 2017) **hospodářství stále roste**, růst je způsoben především složkami poptávky, která zahrnuje jak stabilně rostoucí spotřebu českých domácností, tak i zvyšující se investiční aktivitu a růst zahraničního obchodu. Pro podnikatele je tedy tento vývoj pozitivní, jelikož s růstem ekonomiky roste rovněž i koupěschopnost obyvatelstva. (Bisnode 2015) Dle prognózy ČNB se reálná výše HDP zvýší z 2,3 % (2016) na **3,4 % v roce 2017**. (ČNB 2016) Prognóza HDP je k vidění na následujícím obrázku.

Obrázek 7 - Prognóza HDP



Zdroj: ČNB, 2016

Míra inflace

Inflace, která má vliv na náklady a prodejní ceny, je dalším důležitým ekonomickým faktorem. Jak lze vidět v následující tabulce, míra inflace byla v uvedeném období nejvyšší v roce 2008, což byl rok hospodářské krize. V následujícím roce došlo k jejímu

velkému snížení, do roku 2012 se průměrná inflace mírně zvyšovala, ale poté začala opět klesat. **Na rok 2017 předpovídá ČNB mírný nárůst inflace**, kdy ve druhém čtvrtletí 2017 je očekávaná inflace ve výši 1,8 % a ve třetím čtvrtletí 2,2 %. I přes prognózu rostoucí inflace v roce 2017 není toto zvýšení nijak výrazné a ceny nebudou výrazně kolísat. (ČSÚ 2017c)

Tabulka 4 - Míra inflace v %

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Míra inflace	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017c

Vývoj nominální mzdy v ČR

Výše mezd ovlivňuje samozřejmě koupěschopnost obyvatel, zda a v jakém množství si mohou produkty koupit. Z následující tabulky plyne, že průměrná nominální mzda se každým rokem zvyšuje, přičemž za rok 2016 činila 27 589 Kč. (ČSÚ 2017b)

Tabulka 5 - Vývoj nominální mzdy v Kč

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Mzda	22 592	23 344	23 864	24 455	25 067	25 035	25 768	26 467	27 589

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017b

Míra nezaměstnanosti

Dalším makroekonomickým ukazatelem je míra nezaměstnanosti, přičemž v prvním čtvrtletí 2016 byla dosažena dokonce **nejvyšší míra zaměstnanosti** od vzniku samostatné ČR. Počet nezaměstnaných osob se z roku 2015 na rok 2016 snížil o 85 000. Co se týká samotného Plzeňského kraje, míra nezaměstnanosti zde má od roku 2013 také klesající tendenci. Tento fakt spolu se zvyšující se reálnou mzdou se pro podnikání vyvíjí poměrně pozitivně. (ČSÚ 2017c)

Další ekonomické faktory, které mají vliv na Ekofarmu, jsou například podmínky získání dotací z programů, které byly uvedeny v kapitole Dotační programy ekologického zemědělství, výdaje spotřebitelů, zdanění, tržby a ceny v zemědělství apod.

3.4.1.4 Politické faktory

V oblasti politických faktorů je pozornost zaměřena především na stabilitu politické scény v dané zemi. V posledních letech se dá česká politická scéna označit za **poměrně nestabilní**, jelikož v roce 2013 došlo k politické krizi a musely být uskutečněny předčasné volby do Poslanecké sněmovny. **Současná vláda** funguje od 29. ledna 2014 a je tvořena koalicí stran ČSSD, KDU-ČSL a hnutím ANO. Současným předsedou vlády je Bohuslav Sobotka. Vláda svými rozhodnutími zásadně ovlivňuje podnikatelské prostředí a podnikatelé musejí stále sledovat nová nařízení, která se týkají jejich činnosti. **Starostou obce Útušice** je Ing. Václav Fink. (Útušice 2016, Vláda ČR 2017)

Vláda ČR je od vstupu do EU také výrazně ovlivněna evropskou legislativou. Ta ovlivňuje například českou ekologickou legislativu, stanovuje podmínky čerpání dotací či označování produktů ekologického zemědělství.

3.4.1.5 Technologické faktory

Technologické faktory se mohou v zemědělství stát konkurenční výhodou oproti ostatním podnikům, pokud jsou využívány inovativní technologie a efektivně využitá celková zemědělská technika. Podnikatelé by měli sledovat **změny v technologiích a nové objevy a trendy**. Kvůli chovu koz a skotu na Ekofarmě Útušice a plánované minimlékárně je třeba sledovat nové technologie ve zpracování mléka a sýrů. Vzhledem k ekologickému zemědělství je také kladem zvláštní důraz na to, aby stroje používané k obhospodařování byly šetrné k životnímu prostředí.

Stroje používané v zemědělství zvyšují produktivitu práce, snižují potřebu pracovní síly, provozní náklady a zrychlují velké množství procesů. Jsou neustále zdokonalovány, aby bylo docíleno nižší spotřeby energie, vyšší výkonnosti apod.

Vzhledem k tomu, že do technologických faktorů patří také vládní výdaje na výzkum a vývoj, je vhodné zmínit, že Ministerstvo zemědělství v rámci **Programu rozvoje venkova 2014-2020** investuje do nových výrobních technologií a postupů, které jsou potřebné k výrobě inovativních výrobků. Jak již bylo zmíněno, Ekofarma Útušice již využila dotace z tohoto programu. (Eurogrant 2015)

3.4.1.6 Ekologické faktory

Vzhledem k tématu diplomové práce je nemožné nezmínit ekologické faktory, o které bývá SLEPT analýza často rozšířena. Ekologie a ochrana životního prostředí

je ve společnosti čím dál více diskutovaným tématem. Při hospodaření pod názvem ekologické zemědělství je nutno respektovat základní zásady, principy a pravidla a dodržovat veškerou českou i evropskou legislativu a pravidla pro označování bioproduktů. Veškerá tato problematika byla již popsána v teoretické části práce týkající se ekologického zemědělství.

3.4.2 Porterův model pěti sil

V následujícím textu budou popsány faktory Porterova modelu pěti sil ve vazbě na Ekofarmu Útušice.

3.4.2.1 Nově vstupující firmy

Bariéry pro vstup do zemědělského odvětví představují zejména **počáteční vysoké náklady** na pořízení dostatečně velké plochy pro provoz, koupě nemovitosti, hospodářských zvířat a veškerého potřebného vybavení a materiálu. Investiční náklady pro ekologické hospodaření jsou vysoké a ve srovnání s konvenčním hospodářstvím dosahují větší výše i provozní náklady.

Při založení ekofarmy je nutná **zvýšená administrativa**, která zahrnuje například evidenci půdy, zvířat, získání certifikace ekologického zemědělství, povolení prodeje všech vyráběných produktů, žádosti o dotace apod. Administrativa ovšem nekončí založením podniku, ale pokračuje po celé jeho trvání.

Další bariérou může být nutnost **respektování české i evropské legislativy** v rámci ekologického zemědělství. Chov hospodářských zvířat i pěstování rostlinné produkce musí respektovat určité zásady a je nutné dodržování hygienických a dalších předpisů.

I přes tyto bariéry vstupu do odvětví **počet ekofarem v ČR neustále roste**. Pro zmírnění hrozby, která plyne z nově vstupující konkurence, je vhodné, aby Ekofarma Útušice získala velké množství loajálních zákazníků, kterým budou poskytovány vysoce kvalitní služby při vhodném poměru cena/kvalita. Výhodou je také přátelský a individuální přístup k zákazníkům či poskytnutí jim „něčeho navíc“, aby neměli důvod zkoušet služby od stávající či nové konkurence.

3.4.2.2 Konkurenti v odvětví

Velkou výhodou Ekofarmy Útušice je poměrně **malý výskyt konkurence v okolí**. V nejbližším okolí se nachází dva konkurenti, a to pan Václav Česal ve Vodokrtech u Plzně a paní Božena Benešová z Nové Vsi.

Statek **prvního zmíněného konkurenta** se zaměřuje na chov bílých krátkosrstých koz. Plemenné kozly nabízí každý rok na aukci v Nezvěsticích. Uskutečňuje prodej kozího mléka za dvora a do budoucna se chystá vybudovat minimlékárnu a rozšířit tak nabídku o čerstvé sýry a další mléčné produkty. Majitelé vlastní 7 ha přilehlých luk, které jsou využívány pro sběr sena, jinak nejsou pěstovány žádné plodiny. (Asociace soukromého zemědělství 2012)

Paní **Božena Benešová** se také zabývá chovem koz (bílých krátkosrstých, hnědých a anglonubijských) a prodejem kozího mléka. Ani tento podnik však nedisponuje mlékárnou. (Informace od majitelů 2016)

Další farmy poměrně blízko Ekofarmy Útušice jsou Farma Borek, Penzion Pod Radyní a Farma Moulisových. Velice pozitivní pro Ekofarmu Útušice ale je, že žádná z těchto farem nenabízí prodej kozího mléka.

Farma Borek nabízí plemenné býky a jalovice plemena Galloway a uskutečňuje prodej ze dvora balíčků hovězího a jehněčího masa. (Farma Borek 2016)

Ekofarma Pod Radyní má v nabídce produktů kachny, krůty, králíky, vejce a ovoce a zeleninu. Nabízí příměstský tábor pro děti z Plzně a okolí, přičemž cena na týden je pro jedno dítě 2 250 Kč. Mezi další služby Ekofarmy patří exkurze, kroužky pro děti, vyjížďky na koních a možnost ustájení koní. (Ekofarma Pod Radyní 2016a,b)

Farma Moulisových, která se nachází necelých 19 km od Ekofarmy Útušice, nabízí prodej bio masa z vlastního chovu (telecí, jehněčí), kurzy vaření s profesionálním kuchařem přímo na farmě, možnost vstupu do jezdeckého klubu a příměstské tábory. V nabídce je také možnost ubytování v apartmánech na farmě s celkovou kapacitou 23 lůžek. (Farma Moulisových 2016)

Ve srovnání s Ekofarmou poskytují dvě výše zmíněné farmy také možnost příměstských táborů a Farma Moulisových navíc ubytování. Vzhledem k tomu, že Ekofarma má potenciál pro vybudování agroturistického ubytování, je tato podnikatelská příležitost zahrnuta do plánovaného rozšíření služeb Ekofarmy. Díky bohatým

zkušenostem majitelky Ekofarmy Útušice s dětmi je také možnost provozování příměstského tábora, čímž by se podnik vyrovnal přílehlé konkurenci. Další cestou, jak získat výhodu před konkurencí, je rozsáhlejší propagace podniku, přičemž návrhy na propagaci budou popsány v kapitole marketingový plán.

3.4.2.3 Dodavatelé

Jak již bylo řečeno, Ekofarma Útušice se snaží co nejvíce využívat vlastní produkce a neustálého koloběhu látek, proto nevyužívá služeb žádných dodavatelů.

3.4.2.4 Odběratelé

Vyjednávací síla odběratelů je poměrně vysoká. Zákazníci, kteří mají zájem o kvalitní biopotraviny, si je mohou koupit na více místech, a to na trzích, přičemž tuto možnost volí více jak 60 % nakupujících (z těch, co nakupují biopotraviny), dále v supermarketech a specializovaných prodejnách, na farmách či v některých běžných obchodech s potravinami. S rostoucí technologickou vyspělostí přišla i možnost nákupu biopotravin na internetu, kterou využívá 7 % zákazníků. (Ministerstvo zemědělství 2014b)

Na druhou stranu Ekofarma Útušice disponuje **stálou klientelou zákazníků**, přičemž se dá říci, že poptávka převyšuje nabídku, a stává se, že produkce mléka neuspokojí všechny zákazníky. Zákazníci přicházejí, jak již bylo řečeno, především z Plzně a také z obce Štěnovice blízko Útušic. Nakupují pravidelně, nárazově nakupující zákazníci se na Ekofarmě nevyskytují. Ke každému zákazníkovi je přistupováno individuálně, přičemž pokud má zájem, je mu umožněna i prohlídka Ekofarmy zdarma. (Informace od majitelů 2016) Po rozšíření počtu hospodářských zvířat a produkce budou pomocí propagace navržené v marketingovém plánu postupně získáváni další zákazníci a tím zvyšovány tržby podniku.

3.4.2.5 Substituty

Substitutem ke kozímu mléku jsou mléka ostatních hospodářských zvířat (kravské, ovčí, buvolí apod.), dále sójová, pohanková či rýžová mléka. Co se týká sýrů, i těch existuje velmi mnoho druhů, například sýry měkké, tvrdé, polotvrdé, plísňové, čerstvé či tavené. **Substitutů je na trhu tedy velké množství**, proto je tato **hrozba velice vysoká**. Zákazníci mohou, jak již bylo řečeno, nakupovat biopotraviny ve výše zmíněných zařízeních, přičemž mají možnost volit jak české, tak zahraniční potraviny. Je tudíž

nutné pokusit se odlišit produkty Ekofarmy, zdůraznit zdravotnost kozího ekologicky vyráběného mléka, či nabídnout další služby, aby měli zákazníci důvod nakupovat biopotraviny právě na této farmě.

3.4.3 Analýza vnitřního prostředí

Nehmotné zdroje - Vzhledem k tomu, že Ekofarma byla založena poměrně nedávno, nemá ještě dostatečně zavedenou značku na trhu. Marketingové návrhy, které budou uvedeny v kapitole marketingový plán, si kladou za cíl rozšířit známost Ekofarmy u zákazníků a umístit značku do povědomí veřejnosti.

Ekofarma má vytvořené tematické logo podniku, disponuje certifikátem ekologického zemědělství, povolením prodeje kozího mléka ze dvora a osvědčením o zápisu do evidence zemědělského podnikatele. (Informace od majitelů 2017)

Hmotné zdroje - Ekofarma Útušice disponuje **55,9 ha** pozemků. Hospodaření na vlastních pozemcích je velkou výhodou, oproti například nutnosti si pozemky pronajmout. Co se týká vlastněných nemovitostí, část budov je určena k bydlení majitelů Ekofarmy. Dále se na pozemcích Ekofarmy nachází teletník, který bude do budoucna přestavěn pro potřeby minimlékárny, a samozřejmě přístřeší pro hospodářská zvířata. Velikou příležitostí pro Ekofarmu je agroturistika, přičemž budova, která by pro tento účel byla používána, vyžaduje pouze menší rekonstrukci. (Interní materiály podniku 2016)

Ekofarma disponuje již všemi potřebnými stroji pro provoz, které velice zvyšují efektivitu práce. Mezi ně patří secí stroj, obraceč, pluh, lis na kulaté balíky, valník, podmítač, kombajn, traktor, štěpkovač, bagr, nakladač a dojící zařízení. (Informace od majitelů 2017)

Lidské zdroje - Mezi lidské zdroje Ekofarmy Útušice patří, jak již bylo zmíněno v kapitole popis podniku, majitelé Ekofarmy, Ing. Kateřina Marunová a Luděk Maruna. Mezi jejich povinnosti patří celkový provoz Ekofarmy, přičemž pan Maruna se stará zejména o výrobu rostlinnou a paní Marunová o výrobu živočišnou. (Informace od majitelů 2017)

V kapitole klíčové osobnosti podniku bylo zmíněno vzdělání obou majitelů, přičemž oba své vzdělání v rámci provozování Ekofarmy hojně uplatňují. Ekonomické vzdělání majitelky je výhodou při vedení daňové evidence a celkovém rozvoji potenciálu

podniku. Pan Maruna je, díky vystudovanému oboru diagnostika motorových vozidel, schopen opravy všech strojů apod. Naprostá většina opravárenských prací, i co se týká úpravy prostorů budov, je zajišťována vlastními silami. Praxi a zkušenosti se zemědělstvím majitelé příliš nemají, jsou ale velice flexibilní a ochotní sbírat zkušenosti, což se potvrzuje například již absolvovaným zemědělským kurzem.

Finanční zdroje - Na začátku podnikání v červnu roku 2014 si majitelé vzali úvěr ze stavebního spoření na **600 000 Kč**, ze kterého byl pořízen traktor Zetor 6748 s čelním nakladačem. Následoval úvěr ve výši **200 000 Kč**, jenž byl použit na nákup traktoru značky New Holland. Na tento stroj byla získána dotace, která hradila 90 % jeho ceny. Následně byl prodán traktor Zetor Forterra 1144, získaný výtěžek pokryl doplacení dvou výše zmíněných úvěrů. Dalším úvěrem byl úvěr v hodnotě **830 000 Kč**, který sloužil k zakoupení 4 dalších strojů. Úvěr bude splácen do roku 2022. (Informace od majitelů 2017)

Ekofarma Útušice vykazuje negativní hospodářský výsledek a příležitostí ke zlepšení této situace jsou, mimo jiné, dotace, které jsou používány k investování do zemědělských strojů, rekonstrukcí a pořizování dalších hospodářských zvířat.

3.4.4 SWOT analýza

Z výše uvedených informací a provedené analýzy vnějšího a vnitřního prostředí lze odvodit jak hlavní silné a slabé stránky podniku, tak příležitosti a hrozby, které podnik ovlivňují. Přehled těchto faktorů lze vidět v následující tabulce.

Tabulka 6 - SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Vlastní rozsáhlé pozemky a budovy - Kvalita produktů - Přátelské prostředí a individuální přístup k zákazníkům - Velké množství pravidelných zákazníků - Certifikát ekologického zemědělství - Povolení prodeje kozího mléka ze dvora - Strategická poloha Ekofarmy - Rozsáhlá rostlinná výroba - soběstačnost s krmivy pro zvířata - Každodenní otevírací doba - Možnost provozování agroturistiky - Možnost provozování exkurzí a příměstského tábora 	<ul style="list-style-type: none"> - Nevytvořené webové stránky - Začínající Ekofarma - nevytvořené jméno na trhu - Negativní hospodářský výsledek - Nepostačující produkce - Malé zkušenosti majitelů se zemědělstvím - Nutnost dalších investic - opravy budov, apod.

<ul style="list-style-type: none"> - Zkušenosti majitelky s dětmi - Možnost využívat prostory mateřského centra - Široký strojový park - Vzdělání majitelů (ekonomické vzdělání majitelky a vzdělání ohledně motorových vozidel majitele) 	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Zvyšující se zájem veřejnosti o biopotraviny a zdravý životní styl - Dotace - Nízká konkurence v okolí - Růst ekonomiky a nominální mzdy - Růst počtu obyvatel Plzeňského kraje 	<ul style="list-style-type: none"> - Náročná legislativa ekologického zemědělství - Zvýšená administrativa v rámci ekologického zemědělství - Změna dotační politiky a legislativy - Závislost na počasí, neúroda - Nemoc, nákaza hospodářských zvířat - Nestálé podnikatelské prostředí v ČR

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Výstupy SWOT analýzy představují čtyři následující strategie, které ukazují možnosti budoucího směřování a rozvoje podniku.

3.4.4.1 Strategie SO

Příležitost ve formě stále se zvyšujícího zájmu veřejnosti o biopotraviny a zdravý životní styl je pro Ekofarmu klíčová. Díky nabídce kvalitních produktů s certifikátem ekologického zemědělství je zde s rozšířením produkce velký potenciál pro získání ještě většího počtu zákazníků. Silné stránky typu přátelské prostředí, individuální přístup, každodenní otevírací doba a potenciál pro rozšíření nabízených produktů mohou zvýšení počtu zákazníků ještě podpořit. Strategická poloha Ekofarmy blízko Plzně je další z nesporných výhod podniku, zejména v souvislosti s nízkou konkurencí v okolí.

3.4.4.2 Strategie WO

Posílení slabé stránky, týkající se nutnosti oprav a rekonstrukcí budov, k čemuž jsou potřeba dodatečné investice, lze zajistit pomocí dotací, kterých je v zemědělství nabízeno poměrně velké množství a které byly blíže popsány v teoretické části práce.

Příležitosti rostoucího zájmu spotřebitelů o zdravý životní styl, růstu ekonomiky a nominální mzdy a nízké konkurence v okolí mohou přispět k eliminaci slabé stránky podniku v podobě negativního výsledku hospodaření při rozšíření stávající produkce.

3.4.4.3 Strategie ST

Zmírnění hrozeb, plynoucích z náročné legislativy ekologického zemědělství a zvýšené administrativy, je možné především díky ekonomickému vzdělání majitelky podniku, která je schopna tyto změny sledovat, přizpůsobit se jim a vést administrativu v potřebném rozsahu.

Hrozby týkající se možné neúrody v závislosti na špatném počasí a nemoci hospodářských zvířat, které by měly za následek dočasnou neprodejnost produktů, mohou být částečně kompenzovány tím, že Ekofarma Útušice bude mít příjmy i z jiných služeb, například z provozování agroturistiky, exkurzí a příměstského tábora pro děti.

Podnikatelské prostředí se dá v ČR považovat za poměrně nestálé, tato hrozba může být zmírněna faktem, že Ekofarma disponuje poměrně velkým množstvím pravidelných zákazníků, které si udržuje vysokou kvalitou produktů a přátelským a individuálním přístupem.

3.4.4.4 Strategie WT

Jednou ze slabých stránek podniku jsou nízké zkušenosti majitelů se zemědělstvím, což lze minimalizovat například prostřednictvím absolvování dalších kurzů týkajících se zemědělství a chovatelství. Kurzy mohou být zaměřeny také na aktuální legislativu a administrativu, čímž by byly zmírněny i některé hrozby.

3.4.5 Matice IFE a EFE

V návaznosti na výše uvedené analýzy prostředí budou v dalším textu zpracovány matice IFE a EFE. Jejich význam a postup vytvoření byl blíže popsán v teoretické části práce. Váhy a stupně vlivu jednotlivých faktorů byly stanoveny pomocí subjektivního posouzení a konzultací s majiteli Ekofarmy.

3.4.5.1 Matice IFE

Tabulka 7 - Matice IFE

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážené skóre
Silné stránky				
1.	Kvalita produktů	0,14	4	0,56
2.	Velké množství pravidelných zákazníků	0,14	4	0,56
3.	Strategická poloha Ekofarmy	0,13	4	0,52
4.	Certifikát ekologického zemědělství	0,08	3	0,24
5.	Vlastní rozsáhlé pozemky a budovy	0,07	3	0,21
Slabé stránky				
1.	Nepostačující produkce	0,13	1	0,13
2.	Nevytvořené webové stránky	0,1	2	0,2
3.	Malé zkušenosti majitelů se zemědělstvím	0,05	2	0,1
4.	Začínající Ekofarma - nevytvořené jméno na trhu	0,07	2	0,14
5.	Nutnost dalších investic - opravy budov apod.	0,09	1	0,09
Celkem		1		2,75

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z výše uvedené tabulky hodnocení interních faktorů pomocí matice IFE vyplývá **středně silná interní pozice podniku** a při respektování rizik a nepodcenění slabých stránek lze soudit, že strategický záměr podniku může být úspěšně naplněn. Z matice IFE plyne, že nejsilnější stránky podniku jsou představovány nabídkou kvalitních produktů a velkým počtem pravidelných zákazníků. To je velice dobrý signál pro získání stabilní pozice na trhu.

3.4.5.2 Matice EFE

Následující tabulka znázorňuje matici EFE.

Tabulka 8 - Matice EFE

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážené skóre
Příležitosti				
1.	Zvyšující se zájem veřejnosti o biopotraviny a zdravý životní styl	0,13	3	0,39
2.	Dotace	0,11	3	0,33
3.	Nízká konkurence v okolí	0,16	4	0,64
4.	Růst ekonomiky a nominální mzdy	0,08	2	0,16
5.	Růst počtu obyvatel Plzeňského kraje	0,08	2	0,16
Hrozby				
1.	Náročná legislativa ekologického zemědělství	0,05	2	0,1
2.	Zvýšená administrativa v rámci ekologického zemědělství	0,04	1	0,04
3.	Změna dotační politiky a legislativy	0,1	3	0,3
4.	Závislost na počasí, neúroda	0,12	3	0,36
5.	Nemoc, nákaza hospodářských zvířat	0,13	4	0,52
Celkem		1		3

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Celkové vážené hodnocení 3, které vyplývá z matice EFE, znamená, že podnik vykazuje **poměrně vysokou citlivost strategického záměru na externí prostředí**. Z matice EFE dále plyne, že nejvýznamnější příležitostí je nízká konkurence v okolí, která má vážené skóre 0,64. Za nejvýraznější hrozbu je považována nemoc či nákaza hospodářských zvířat, která by měla za následek prudké snížení, či zastavení produkce.

3.5 Marketingový plán

Pro vypracování marketingového plánu je nutno nejprve sestavit marketingové cíle, které respektují cíle podniku a vycházejí z analýzy vnitřního a vnějšího podnikového prostředí. Za cílový trh Ekofarma považuje Plzeň a okolí, proto bude marketing zaměřen především na tuto oblast.

Marketingové cíle pro Ekofarmu Útušice zní následovně:

- Do 31. 12. 2017 vytvořit přehledné webové stránky
- Do 31. 12. 2017 mít reklamu v podobě polepu na auta

- Do 31. 12. 2017 zvýšit počet chovaných koz na 20 kusů a dojného skotu na 4 kusy
- Do 31. 12. 2017 rozšířit nabídku služeb Ekofarmy o příměstské tábory a exkurze pro školy a školky
- Do 31. 12. 2018 vybudovat minimlékárnu a začít s produkcí sýrů a dalších mléčných výrobků.
- Do 31. 12. 2018 rozšířit nabídku Ekofarmy o agroturistiku.

3.5.1 Produkt

V kapitole předmět činnosti již bylo zmíněno, že prodávaným produktem živočišné výroby na Ekofarmě je kozí mléko. Produkty rostlinné výroby rozšiřují nabídku podniku, přičemž část je ponechána na farmě pro pokrytí potřeb zvířat a část je prodávána. (Informace od majitelů 2017)

Majitelé podniku **neuskutečňují rozvoz svých produktů**, o této možnosti zatím ani neuvažují, a to z důvodů poměrně velkého zájmu zákazníků o produkty i bez rozvozu a strategické polohy Ekofarmy, která se nachází blízko Plzně. **Otevírací doba** je prakticky každodenní, přičemž je vhodná předchozí domluva s majiteli. (Informace od majitelů 2017)

Vzhledem k tomu, že podnik nemá problém se získáním zákazníků, ale spíše s nepostačující nabídkou produktů, negativní hospodářský výsledek by mohlo zvrátit pořízení dalších zvířat a rozšíření nabídky. Produkty a služby, o které by Ekofarma mohla rozšířit nabídku a tím více využít svůj potenciál, jsou náplní následujícího textu a souvisí s cíli podniku.

Pořízení dalších hospodářských zvířat, získání certifikace

Z důvodu velkého zájmu o kozí produkty a povolení k prodeji jejich mléka je vhodné **rozšířit stádo koz**. Je potřeba dosáhnout takového počtu, aby byli uspokojeni všichni zákazníci Ekofarmy a mohli být získáváni další. V září roku 2016 byli přikoupeni dva plemenní kozli, aby se narodila kůzlata. V kalkulaci ve finančním plánu bude spočítán hospodářský výsledek při chovu dvaceti koz, což je počet, na který se majitelé chtějí dostat.

Pro rozšíření nabídky je dalším krokem **certifikace prodeje sýrů a dalších mléčných výrobků**, pro jejichž výrobu je nutno vybudovat minimlékárnu a získat potřebná

povolení. K získání povolení musí mít výrobce oprávnění k podnikání, je nutná registrace (Oznámení provozovatele potravinářského podniku o zahájení/ukončení výkonu předmětu činnosti) na Státní zemědělské a potravinářské inspekci a vybudovaná minimilékárna, která splňuje veškerou legislativu a požadavky. (Epos 2011)

Co se týká chovu dojnic, z cílů Ekofarmy plyne, že do 31. 12. 2018 chce podnik získat povolení k prodeji kravského mléka, což bude následováno přikoupením dalších dvou krav domácích. K získání povolení prodeje mléka ze dvora je nutný souhlas **Krajské veterinární správy (KVS)** pro prodej malého množství syrového, mlékárensky neošetřeného mléka a syrové smetany. Za malé množství syrového mléka se považuje denní spotřeba mléka v rámci domácnosti konečného spotřebitele. Zvířata produkující mléko musejí být zdravá, majitelé musí disponovat úředním ověřením, že zvíře netrpí tuberkulózou, brucelózou ani nakažlivým onemocněním. Surové mléko musí splňovat kritéria stanovená pro prvovýrobu, je nutné zajistit vyšetření syrového mléka a mleziva při podání žádosti KVS, a to při každé změně chovu zvířat, změně typu dojení apod. (Státní veterinární správa 2016)

Agroturistika

Agroturistika využívá zájmu obyvatel o trávení volného času v přírodě. (Pourová 2000) Vzhledem k tomu, že majitelé podniku mají možnosti pro provozování agroturistiky, jedná se o velice významnou podnikatelskou příležitost. Výhodou je, že velká část peněz, která plyne z této činnosti, zůstává podnikateli, proto by Ekofarma mohla finanční prostředky dále investovat do rozvoje podnikání, či by sloužily jako vedlejší zdroj příjmů.

K ubytování bude využita **již existující budova**, která je umístěna na pozemcích Ekofarmy, přičemž parametry ubytování dovolují jen malé množství turistů. Konkrétně je k dispozici **1 apartmán, který vyžaduje menší stavební úpravy**. Apartmán disponuje dvěma ložnicemi, obývací místností s krbem, kuchyňským koutem a vlastním sociálním zařízením (WC, sprchový kout). (Informace od majitelů 2017) Pro návštěvníky bude k dispozici elektrický vařič a mikrovlnná trouba. Pokud by neměli zájem si vařit sami, velikou výhodou je restaurace, která se nachází ve vzdálenosti cca 40 m od Ekofarmy.

Činnosti, které agroturistika zahrnuje, mohou být následující: (Václavík 2008)

- **Péče o hosty** - nabídka ubytování na farmě, výlety po okolí s průvodcem
- **Venkovní aktivity** - jízda na koni, poznávání přírody, kempování, pěší turistika
- **Přímý prodej** - prodej produktů z farmy, samosběr plodů
- **Účast na zemědělských pracích na farmě**
- **Zábava** - kulturní festivaly, vinobraní, festivaly, výstavy květin
- **Vzdělávací aktivity** - kurzy pěstování rostlin, zásady chovu zvířat
- **Ostatní** - zemědělské trhy a jarmarky, svatby, rodinná setkání

Z hlediska **Živnostenského zákona**, pokud zemědělec poskytuje pouze ubytovací služby bez stravování, se jedná o činnost volnou. Pro provozování této živnosti postačí živnostenský list na „*ubytovací služby*“, přičemž je možné podávat pouze snídaně, a to s dodržáním hygienických předpisů. Pokud chce podnikatel v rámci agroturistiky nabízet i stravování, jedná se o živnost řemeslnou a k jejímu provozování je nutný živnostenský list na „*hostinskou činnost*“. Odborná způsobilost pro tuto živnost je uvedena v § 21 a 22 živnostenského zákona. (Hospodářská komora 2013)

Pro podporu agroturistiky je možnost zapojení farem do **marketingového systému Prázdniny na venkově**. Program nabízí pomoc s vytvořením webových stránek, možnost zapojení se do jarních a podzimních festivalů Prázdnin na venkově, propagaci farmy na veletrzích a výstavách cestovního ruchu, v celostátních sdělovacích prostředcích a na webu, čímž se zvýší šance na získání zákazníků. Účast na projektu je zpoplatněna, přičemž jednorázový vstupní poplatek činí 300 Kč a roční poplatek 600 Kč. (Václavík 2008, Prázdniny na venkově 2013a,b)

Exkurze pro školy a školky

Další možností rozšíření služeb Ekofarmy jsou **exkurze pro školy a školky**, přičemž děti s sebou budou mít pedagogický doprovod. **Cílovou skupinu** budou tvořit mateřské školy a základní školy 1. a 2. stupně. Hlavní myšlenkou poskytování těchto exkurzí je, že děti vychovávané ve městech často nemají ponětí o vzniku potravin, které běžně konzumují, ani o tom, ze kterého zvířete pocházejí. Mezi **cíle exkurze** bude patřit seznámení dětí s činnostmi na farmě, se základní péčí o hospodářská zvířata a strávení volného času v přírodě. Exkurze bude možné přizpůsobit zájmům dětí, ročnímu období

a počasí, přičemž budou prováděny ve formě půldenní (dopolední/odpolední) nebo celodenní.

Celodenní exkurze

Následující tabulka znázorňuje program celodenní exkurze pro školy a školky.

Tabulka 9 - Program celodenní exkurze

Příjezd	8:00
Prohlídka farmy	8:00-9:00
Svačina	9:00-9:30
Informace o chodu na farmě, o hospodářských zvířatech, možnost vyzkoušet dojení	9:30-11:00
Oběd a polední klid	11:00-12:00
Péče o hospodářská zvířata, krmení zvířat	12:00-15:00
Svačina	15:00-15:30
Hry, sportovní aktivity	15:30-17:00
Odjezd	17:00

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Prohlídka farmy bude zahrnovat procházku po pozemcích a pastvinách, na kterých jsou chována hospodářská zvířata. O každém druhu zvířete budou podány informace o tom, jakou péči vyžadují, čím se krmí a k čemu jsou užitečná.

V rámci informací o chodu farmy bude popsán celý den v životě farmáře, děti se dozví, co provoz farmy obnáší, jaké jsou povinnosti farmáře apod. Úměrně věku bude vysvětlen i rozdíl mezi konvenčním a ekologickým způsobem hospodaření a porovnán život hospodářských zvířat na ekofarmách a ve velkochovech. Majitelé podniku uvažují o koupi **simulátoru dojícího zařízení**, aby si děti mohly vyzkoušet dojení.

Odpolední program bude zahrnovat samotnou péči o hospodářská zvířata a jejich krmení. Dále může být do programu zahrnuto i společné pečení chleba či jiného pečiva z obilovin vypěstovaných na farmě a ze syrovátky. Hry pro děti budou zaměřeny tematicky, aby se zábavnou formou dozvěděly nové informace o hospodářských zvířatech a o životě na farmě. Výhodou je dětské hřiště, které se nachází v blízkosti Ekofarmy, a může být tedy využíváno.

Co se týká **občerstvení**, dopolední svačina bude v podobě domácího moučnicku či čerstvého pečiva a mléka od chovaných koz. Odpolední svačina pak ve formě ovoce a zeleniny z Ekofarmy. V blízkosti podniku se nachází restaurace, která by mohla být

využívána na obědy pro děti, nebo je také možnost vaření přímo na farmě. Samozřejmostí bude zajištění pitného režimu po celý den (domácí bezová šťáva, ovocné čaje).

Půldenní exkurze

Program půldenní exkurze, který je obsahem následující tabulky, bude podobný jako u celodenní, přičemž vzhledem ke kratší době strávení na farmě bude poskytnut například kratší výklad apod. Stravování bude též obdobné jako u celodenní exkurze.

Tabulka 10 - Program půldenní exkurze

	Dopolední	Odpolední
Příjezd	8:00	12:00
Seznámení s farmou	8:00-9:30	12:00-13:30
Svačina	9:30-10:00	13:30-14:00
Péče o zvířata, kontakt se zvířaty	10:00-11:00	14:00-15:00
Hry	11:00-12:30	15:00-17:00
Oběd/večeře	12:30-13:30	17:00-17:30
Odjezd	13:30	17:30

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příměstský tábor

Vzhledem k tomu, že majitelka podniku provozuje i MC Litínek, lze využít zkušeností s dětmi a nabízet na Ekofarmě letní příměstský tábor. Hlavní myšlenka příměstského tábora se příliš neliší od exkurzí pro děti. Jde o to, aby se zábavnou formou poučily o hospodářských zvířatech, jejich užitku, povinnostech na farmě apod. Příměstský tábor bude **určen pro děti od 5 do 11 let** a bude provozován v době letních prázdnin, **tzn. 8 týdnů**. Majitelka se ze začátku o děti bude starat sama a **maximální kapacita bude 8 dětí**. Pokud by byl o příměstský tábor projevěn větší zájem, mohl by být zaměstnán další pracovník pro zvýšení maximální kapacity dětí.

Příjezd dětí na Ekofarmu bude probíhat mezi 7:30 až 9:00 hodin a odjezd od 17:00 do 18:00 hodin. Strava bude zahrnovat dopolední svačinu, oběd a odpolední svačinu. Svačiny pro děti budou tvořeny především produkty z Ekofarmy, oběd bude zajištěn také přímo na farmě.

Každý den bude naplánován **dopolední a odpolední program** tábora, flexibilní a přizpůsobený počasí či požadavkům dětí. Činnosti, které by mohly být náplní

příměstského tábora, jsou například krmení zvířat, péče o ně, výlety po okolí, sportovní hry a soutěže, hraní na blízském hřišti či společné vaření a pečení. V případě nepřízně počasí budou mít děti možnost vstupu do místnosti, která je využívána jako **herna MC Litínek**, kde bude zajištěn program v podobě deskových her, různých soutěží či malování a kreslení. V herně se nachází kuličkový bazének, didaktické pomůcky, hračky a malé židličky se stolkem.

Vybudování minimlékárny

Dalším rozšířením nabídky Ekofarmy je již výše zmíněné vybudování minimlékárny a následné získání certifikace na prodej sýrů a dalších mléčných výrobků. Veškeré úpravy budovy budoucí minimlékárny a nákup potřebného zařízení včetně kalkulací bude náplní výrobního plánu.

3.5.2 Cena

Cena prodávaného kozího mléka na Ekofarmě je stanovena dle konkurence a činí **40 Kč/l**. Po získání certifikace na **prodej kravského mléka** ze dvora bude jeho cena stanovena **na 20 Kč/l**. Co se týká dalších produktů, o které by Ekofarma mohla rozšířit svoji nabídku, ceny jsou náplní následujícího textu.

Agroturistika

Cena ubytování v apartmánu s vlastní možností vaření se bude lišit v závislosti na období, přičemž, jak lze vidět v následující tabulce, v době letních prázdnin, a tudíž v době nejvyšší očekávané poptávky, bude cena mírně vyšší.

Tabulka 11 - Ceník ubytovacích služeb na Ekofarmě

Cena v měsících červenec, srpen	
Dospělí	300 Kč/noc
Děti od 3 do 10 let	250 Kč/noc
Děti do 2, 99 let	Zdarma
Cena v měsících červen, září	
Dospělí	250 Kč/noc
Děti od 3 do 10 let	200 Kč/noc
Děti do 2, 99 let	Zdarma

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Exkurze pro školy a školky

Ceník exkurzí v obou nabízených formách je obsahem následujících dvou tabulek.

Tabulka 12 - Ceník celodenní exkurze na 1 dítě v Kč

	MŠ	ZŠ (1. stupeň)	ZŠ (2. stupeň)
Program	135	160	170
Svačina (2x)	40	50	55
Oběd	50	55	60
Celkem	225	265	285

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka 13 - Ceník půldenní exkurze na 1 dítě v Kč

	Dopolední			Odpolední		
	MŠ	ZŠ (1. stupeň)	ZŠ (2. stupeň)	MŠ	ZŠ (1. stupeň)	ZŠ (2. stupeň)
Program	70	85	100	70	85	100
Svačina	20	25	30	20	25	30
Oběd	50	55	60	-	-	-
Večeře	-	-	-	50	55	60
Celkem	140	165	190	140	165	190

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příměstský tábor budou děti navštěvovat od pondělí do pátku za cenu 2 000 Kč, či mohou strávit na Ekofarmě pouze jeden den v ceně 500 Kč.

Po vybudování **minimlékárny** začne podnik s prodejem sýrů, jogurtů a tvarohu, přičemž cena za 100 g kozího sýra bude stanovena na 30 Kč a kravského na 25 Kč. Cena za 500 g kravského jogurtu na 20 Kč a za 100 g tvarohu z kravského mléka na 15 Kč.

3.5.3 Propagace

V současné době (leden, 2017) není propagace nezbytně nutná, jelikož se Ekofarma potýká s přebytkem poptávky nad nabídkou, ovšem do budoucna bude propagace rozšiřována. Zejména s výše popsaným rozšířením produktů a služeb je vhodné vytvořit odpovídající propagaci.

Podnik zatím využívá pouze **facebookové stránky a vizitky**. Facebookové stránky byly založeny v roce 2014 a jsou na ně pravidelně přidávány aktuality a fotografie chovaných zvířat. Vizitky obsahují jméno podnikatele, adresu, logo podniku, telefonní číslo, e-mail a adresu facebookových stránek. Další formy propagace, které Ekofarma může využít, jsou popsány v následujícím textu. (Interní materiály podniku 2017)

Potisk automobilu

Majitelé mají již vytvořený grafický návrh na polep automobilu, který obsahuje logo podniku a adresu facebookových a v budoucnu vytvořených webových stránek. Ceny polepu se liší dle individuálního návrhu, ovšem orientační cena při **menším rozsahu polepu** (předních dveří a nárazníku) se pohybuje kolem **1 500 Kč** a při **větším rozsahu** (polep předních dveří, prahu dveří a nárazníku) cena činí cca **3 000 Kč**. Na reklamu může být přidáno i telefonní číslo, ovšem adresa webových či facebookových stránek je mnohem lépe zapamatovatelná a lidé se po jejich navštívení dozvědí podrobnější kontaktní údaje. (Polepy aut 2017)

Reklama v tisku

Pro zvýšení povědomí o Ekofarmě Útušice lze využít řádkové inzerce v regionálním deníku. Vzhledem k cílovému trhu by bylo vhodné použít inzerci v **Plzeňském deníku**. Objednání této inzerce lze provést přes webové stránky www.mojeinzerce.cz, kde žadatel vyplní základní osobní údaje, vybere deník, region, zadá inzerát, opakování inzerátu a termíny otisku. (Vltava Labe Media 2016)

Cena **od pondělí do čtvrtka a v sobotu je 24 Kč za 30 znaků (1 řádek)**, v **pátek** se tato cena zvyšuje na **37 Kč**. Je možné získat slevy při opakování inzerátu, například při třech opakováních 3 %, při dvanácti opakováních 10 %. (Vltava Labe Media 2016)
Náplní inzerátu by byl stručný popis nabízených produktů Ekofarmy a jejich specifika, případně cena, dále také pobídka k návštěvě podniku a kontaktní údaje.

Reklama na internetu

Webové stránky

Jak již bylo řečeno, podnik má v rámci internetové prezentace vytvořené pouze facebookové stránky. Proto by bylo vhodné vytvoření i stránek webových, které by obsahovaly základní informace o Ekofarmě, jejím vývoji, pěstovaných plodinách, chovaných zvířatech a vyráběných produktech. Součástí by byla také fotogalerie zvířat a produktů a aktuální informace.

Registrace na portál Český Farmář

Pro zviditelnění podnikání lze využít registrace Ekofarmy na portál **ČeskýFarmář.cz**, který zpřístupňuje produkty a služby farem široké veřejnosti. Tento portál

je navštěvovaný zájemci o bioprodukty a čerstvé potraviny a snaží se zvýhodnit české zemědělství nabízením tuzemských produktů.

Portál obsahuje možnost vyhledávání farem dle regionů, což zákazníkovi umožní rychle vyhledat farmáře v jeho okolí. Farmáři si mohou při registraci do portálu zvolit buď standardní zobrazení (299 Kč/rok), či zobrazení s přednostní pozicí (699 Kč/rok). V rámci registrace si může farmář zvolit dražší variantu a poté má možnost nabízet své produkty přímo v e-shopu na tomto portálu (1 499 Kč/rok). Lze zvolit také variantu na zkoušku, která je poskytnuta na 30 dní zdarma. Dodávka produktů k zákazníkovi je vždy individuálně dohodnuta s farmářem, ať už se jedná o rozvoz do domu, či osobní odběr, přičemž náklady hradí kupující. (Český farmář 2016)

Dalším portálem, na který se může Ekofarma registrovat, je **Nalok.cz**, který obsahuje největší přehled českých farem a farmářů.

Farmářské trhy

Účast na farmářských trzích je dalším prostředkem pro zvýšení známosti či posílení dobrého jména podniku a v neposlední řadě také možností zvýšení zisků. **Plzeňské farmářské trhy** se obvykle uskutečňují od dubna do prosince **každých 14 dní na náměstí Republiky**. Na těchto trzích lze prodávat sezónní ovoce, zeleninu, mléčné a masné výrobky, pečivo či rukodělné výrobky. Jsou to vždy výhradně potraviny a výrobky tuzemského původu, které jsou produkovány s ohledem na životní prostředí, krajinu a hospodářská zvířata. (Plzeňské trhy 2016)

Projekt Poznej svého farmáře

Projekt „*Poznej svého farmáře*“ funguje již čtvrtým rokem, přičemž si klade za cíl **propagaci malých rodinných farem** pro zvýšení jejich soběstačnosti a zlepšení ekonomické situace. Vedení projektu se snaží přilákat pozornost lidí, představit jim regionální farmáře a také nabízí jejich produkty. Farmy přihlášky do projektu podávají samy, ale musí splnit základní podmínky (uskutečňovat prodej ze dvora, produkovat vlastní finální výrobky a mít živnostenské oprávnění k provozování činnosti). (Ministerstvo zemědělství 2016f)

Hlavní náplní projektu je na vybraných farmách uskutečnit tzv. „**Den otevřených vrátek**“, kdy je na farmě uspořádán farmářský trh s produkty dané farmy i jiných farem,

hrami pro děti či hudebním doprovodem. Program zahrnuje prohlídku farmy, ukázky péče o zvířata a dojení apod. (Ministerstvo zemědělství 2016f)

Letáky

Další formou propagace Ekofarmy mohou být letáky. Jejich obsahem by byla nabídka produktů podniku, mapa, kontakt a logo. Letáky by byly umístěny ve specializovaných prodejnách zdravé výživy, na veřejných nástěnkách či v městské hromadné dopravě (dále jen MHD). Majitelé mají možnost vytištění letáků doma, proto by nebyla využita služba žádné specializované tiskárny.

Vnitřní **reklama ve vozidlech MHD** je efektivní, jelikož oslovuje velké množství cestujících při jejich cestě do zaměstnání, školy apod. V Plzni je měsíčně přepravováno pomocí MHD 7 917 000 osob. Formáty letáků umisťované do MHD jsou ve velikosti buď A4 na výšku, nebo A3 na šířku. Jeden leták velikosti A4 je do MHD umístěn po **dobu dvou týdnů za cenu 70 Kč při minimálním počtu 50 letáků**. (Sancar 2016)

3.5.4 Distribuce

Ekofarma nedodává své produkty žádnému maloobchodu ani velkoobchodu, uskutečňuje pouze přímý prodej ze dvora, kdy si zákazníci chodí pro produkty na farmu, čímž je možnost vytvoření individuálního a dlouhodobého vztahu se zákazníky. Do budoucna majitelé podniku zatím neuvažují o možnosti rozvážky produktů. (Informace od majitelů 2017)

Komunikační kanály, které mohou zákazníci pro domluvu využívat, jsou facebookové stránky, e-mail a telefon. Distribuce by se rozšířila v případě, kdy by majitelé využili prodeje produktů na farmářských trzích, přes internetové stránky či dodávání produktů do prodejen zdravé výživy.

3.6 Výrobní plán

V této části podnikatelského plánu budou popsány nutné úpravy a rekonstrukce v rámci jednotlivých návrhů rozšíření produktů podniku. Co se týká **exkurzí pro školy a školky** a příměstského tábora, nejsou nutné žádné úpravy. Vhodná by byla pouze koupě simulátoru dojícího zařízení, který může exkurze a tábory zpestřit. Na internetovém bazaru je toto zařízení k dostání nejlevněji za **18 000 Kč**. (Bazoš 2017a)

Rozšíření počtu hospodářských zvířat

Pro uspokojení většího počtu zákazníků a dosažení vyšších tržeb je vhodné, jak již bylo výše zmíněno, rozšíření stáda koz na 20 kusů a krav na 4 kusy.

Co se týká výběhů, velikost plochy výběhu musí být minimálně 1 m² pro jednu kozu a pro plemenného kozla 10 m². **Oplocení výběhu pro kozy** musí být vysoké alespoň 1,2 m, pro kozly 1,5 m. Ploty budou vyrobeny svépomocí, většinou ze zásob materiálu na Ekofarmě, kupovány budou pouze dřevěné kůly, kruhový izolátor a provázek pro elektrický ohradník. Přibližně bude na tento materiál počítáno s částkou **5 000 Kč**. (Program Zákon 2016)

Současné stáje ale pro větší počet hospodářských zvířat stačit nebudou, tudíž je nutné vyřešit problém s jejich ustájením. Řešením je jejich přesun do velké budovy bývalého teletníku. V této budově se bude nacházet i minimlékárna, vedle které bude vybudována místnost, kde budou kozy přistavovány k dojení. Z hlediska ustájení je nutné respektovat velikost ustájovacích ploch pro kozy. Kozy budou ustájeny ve skupinových koticích, výjimkou bude pouze období porodu a kojení mláďat, kdy bude část matek ustájena v koticích individuálních po dobu 2-5 dnů. Velikost ustájovacích ploch pro kozy je uvedena v následující tabulce. (Program Zákon 2016)

Tabulka 14 - Ustájovací plochy pro kozy v m²/ks

Kategorie zvířat	Minimální plocha (m²/ks)
Koza	1,5
Plemenný kozel	4
Mláďata do odstavu	0,35

Zdroj: vlastní zpracování dle Program Zákon, 2016

Co se týká rozšíření počtu krav na Ekofarmě, velikost stávajícího výběhu je dostatečná a ustájení bude provedeno obdobně jako u koz. Plocha výběhu pro krávy musí disponovat velikostí nejméně 4,5 m² na 1 ks, výška hrazení výběhu musí být minimálně 1,4 m od úrovně předních končetin. Plocha stáje je vyžadována ve velikosti minimálně 6 m² na 1 zvíře. (Vraný 2016) Pro ustájení zvířat v bývalém teletníku budou nutné menší úpravy, které budou zajišťovány především vlastními silami a s využitím materiálu, který se na Ekofarmě nachází, zejména železa.

Agroturistika

Úpravy pro vybudování ubytování na Ekofarmě budou pouze v malém rozsahu, interiér je po poměrně nedávné rekonstrukci. Nutnou úpravou je **ovšem zřízení kuchyňského koutu**, což zahrnuje prokopání vody z koupelny a pořízení kuchyňského bloku. Úpravy budou zajišťovány vlastními silami, tudíž nejsou kalkulovány výdaje na práci.

Základní kuchyňský blok o celkové délce 120 cm, který obsahuje dvě horní skříňky, jednu dolní skříňku a jednu dřezovou, lze pořídit v ceně 3 500 Kč. Je nutné dokoupit nerezový dřez, který vyjde cca na 900 Kč. Pro možnost vaření lze pořídit elektrický vaříč se dvěma plotnami, který je k dostání za 600 Kč, a mikrovlnnou troubu v ceně 1 200 Kč. (Okay 2016). **Celkové zřizovací výdaje** pro vybudování ubytování na Ekofarmě budou činit cca **6 200 Kč**.

Vybudování minimlékárny

Majitelé podniku chtějí vybudovat minimlékárnu, aby mohl být rozšířen počet nabízených produktů. Při denním zpracování mléka do maximálního objemu 500 l kravského, 100 l koziho a 50 l ovčího mléka nemusí být stavba kolaudována pro potravinářské účely a provozovatel nemusí disponovat živností mlékárenství. Je zapotřebí pouze požádat KVS o registraci zařízení. (Holická 2016)

Nezbytné je **zavedení pitné vody** do budovy, což zahrnuje vybudování přívodu vody. Zavedení vody je možno uskutečnit dvěma způsoby. Buď ze studny, přičemž vrt by stál 60 000-70 000 Kč a následovaly by pravidelné kontroly z Krajské hygienické stanice. Další možností je zřízení přípojky k obecnímu vodovodu, který se nachází před Ekofarmou. Kontrolu kvality této vody zajišťuje úřad, který provádí pravidelné rozbory. Druhá možnost zavedení vody do budoucí minimlékárny se jeví jako výhodnější. (Holická 2016)

Před začátkem samotných prací je vhodné projít městské standardy, kde jsou uvedeny konkrétní místní požadavky na zavedení přípojky, a využít služeb projektanta pro přesný náčrtek přívodu vody. Cena za tuto službu se pohybuje kolem 3 000 Kč. Pro přípojky do 50 m délky stačí pouze územní souhlas, není nutné územní rozhodnutí a stavební povolení. V rámci Ekofarmy se délka vodovodní přípojky bude pohybovat kolem 100 m, nicméně stavební úřad žádné doklady nepožaduje, jelikož se jedná o stavbu pouze na vlastním pozemku. (Vodárenská 2016)

Pro zavedení přívodu vody je nutné zbudovat výkop pro položení vodovodního potrubí do hloubky cca 2 m a o půdorysu 1 m². Výkop a zemní práce v trávníku na pozemku budou provedeny svépomocí. Vlastní napojení na veřejný vodovod mohou provádět pouze pracovníci provozovatele či odborné firmy. Před zasypáním potrubí je nutné provést u vodovodu tlakovou zkoušku. Následuje montáž vodoměru, což mohou opět provádět pouze odborní pracovníci pověřeni provozovatelem vodovodu. Přípojka vodovodu musí být geodeticky zaměřena a poté zkolaudována. Následně dochází k uzavření smlouvy mezi stavebníkem a provozovatelem vodovodu. Cena zřízení vodovodní přípojky se liší dle použitého materiálu a závisí především na délce připojení. V případě Ekofarmy, kde je nutné vybudování přípojky v délce 100 m, bude přibližná cena za položení vodovodního potrubí včetně zapískování a napojení přípojky činit 16 000 Kč bez DPH. Celkové výdaje za zavedení vody do budovy budou činit cca **22 000 Kč**. (Voda Pitná 2016, R+R Tepelná technika 2016)

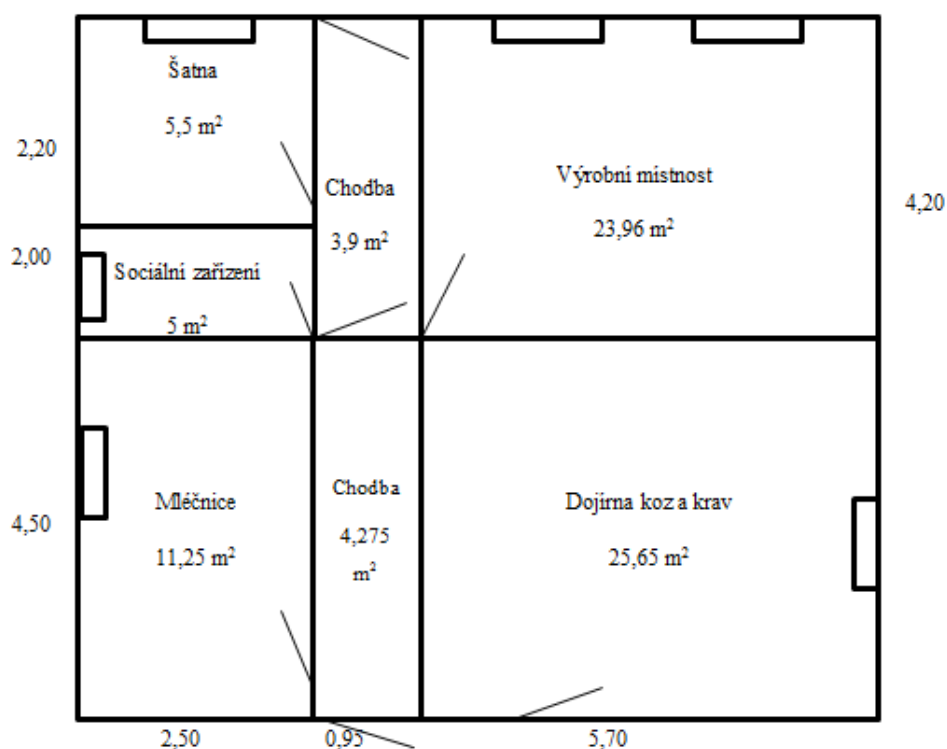
Provozovna musí disponovat jímkou pro odvod splaškových vod, která je již vybudována. Elektrická energie je do budovy také zavedena, ale je zapotřebí vyřešit tepelný provoz minimlékárny a zajistit ventilaci budovy. Výrobní prostory, kde se nachází výrobky nebo suroviny, mohou, ale nemusí být vytápěny. Výrobní Ekofarmy bude vytápěna radiátorem. K ventilaci postačí dle informací od KVS pouze přirozená ventilace okny. (Holická 2016)

Technický stav minimlékárny musí umožnit dodržování veškerých povinností a požadavků, aby byla zajištěna zdravotní nezávadnost mléčných výrobků. (Holická 2016) Minimlékárna bude zahrnovat **výrobní místnost, šatnu, sociální zařízení, dojírnu a mléčnici**. V provozovně je nutné vybourat vnitřní přebytečné zdi, vybudovat stěny pro oddělení prostoru šatny, kde budou uloženy i úklidové prostředky, a místnosti sociálního zařízení. Tyto dvě místnosti budou odděleny chodbou od samotné místnosti výrobní.

Nově vybudované **vnitřní stěny** budou z tvárníc Ytong (přesné příčkovky) tloušťky 125 mm. Bude zapotřebí tvárníc na cca 30 m², cena za 1 m² je 473 Kč. Celkové výdaje na příčkovky budou ve výši 14 190 Kč. Spotřeba malty na tento typ činí 1,8 kg/m², při koupi šedé zdicí malty Ytong budou celkové výdaje na maltu 600 Kč. Výdaje na nově vybudované vnitřní stěny budou ve výši cca **15 000 Kč** (je počítáno

s rezervou). (Ytong 2016) Plánek budoucí minimlékárny včetně rozměrů je k vidění na následujícím obrázku. Rozměry obvodu budovy jsou uvedeny v metrech.

Obrázek 8 - Plánek budoucí minimlékárny



Zdroj: Interní materiály podniku, 2016

Okna a dveře musí být snadno čistitelná a konstruována tak, aby se zabránilo hromadění nečistot. Vyžaduje to použití hladkých a nenasákavých povrchů, které lze snadno dezinfikovat. Okna musí být zajištěna proti otevření a vniknutí hmyzu a ptáků do provozovny, to lze zajistit například použitím sítí do oken. (Holická 2016) V šatně a místnosti sociálního zařízení bude vždy jedno jednokřídlé okno, výrobní místnost bude disponovat dvěma okny dvoukřídlými. Dojirna a mléčnice budou disponovat jedním dvoukřídlým oknem. Jednokřídlé sklopné plastové okno je k dostání za cenu 1 130 Kč, síť do tohoto typu okna za 441 Kč za kus. Dvoukřídlé plastové okno stojí 3 500 za 1 kus, síť 940 Kč za 1 kus. Interiérových dveří bude zapotřebí pořídit celkově pět kusů, vchodových tři kusy (chodba bude průchozí ven z obou stran). Vchodové dveře jsou dostupné za 3 400 Kč a dveře interiérové za 900 Kč. (TT holding 2016, Erkado 2016, Žaluzie 2016, EP trading 2016).

V následujícím textu budou popsány výdaje na rekonstrukci a vybavení jednotlivých místností.

Šatna

Do šatny, která slouží pro přezutí a převlečení, čímž se minimalizuje přenos nečistot do vnitřních výrobních prostor, se bude vstupovat přes chodbu. Šatna může být zároveň používána **pro úschovu úklidových prostředků**. Čisticí a dezinfekční prostředky je zakázáno skladovat v oblastech, kde se manipuluje s potravinami. (Holická 2016) Místnost, která bude využita jako šatna a prostor pro úklidové prostředky, disponuje velikostí 5,5 m². Bude použita dlažba v ceně 99 Kč/m², tudíž celková cena bude činit téměř 550 Kč. Stejná dlažba bude použita i na vydláždění podlahy chodeb. (Siko 2016) Místnost bude vybělena nátěrem Primalex, přičemž tři balení po 15 kg bílého Primalexu vystačí i na místnost sociálního zařízení a chodeb, celková cena činí 1 050 Kč. (Primalex 2016) Vybavení do místnosti bude zahrnovat skříňky pro uložení úklidových prostředků, samotné úklidové prostředky (dezinfekční prostředky, koště, smeták, lopatka apod.) a věšáky na oblečení. Jednoduchá dřevěná skříňka pro uložení prostředků je k dostání za 1 890 Kč, úklidové pomůcky jsou k dispozici na Ekofarmě, tudíž není třeba je kupovat, stejně tak věšáky. (KNY nábytek 2016) Osvětlení bude zajištěno jedním stropním svítidlem, které lze sehnat za cenu do 1 000 Kč. (Spectrum 2016)

Dezinfekční prostředky by měly být používány pouze ty, které jsou konkrétně určeny do mlékárenského provozu, přičemž seznam schválených prostředků pro použití v potravinářském průmyslu je k nalezení na webových stránkách Ústavu pro státní kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv (ÚSKVBL). (Smetana 2009) Širokým sortimentem dezinfekčních prostředků pro potravinářství, konkrétně zpracování mléka, disponuje firma Ecolab. Například čisticí prostředek P3 - Topax 56 je vhodný pro čištění stěn, podlah i používaného zařízení. Balení 23 kg tohoto prostředku je k dostání za cca 2 500 Kč. (Webareal 2016, Issuu 2015)

Sociální zařízení

Místnost vedle šatny, kde se bude nacházet sociální zařízení, bude vydlážděna stejnými dlaždicemi jako šatna za celkovou cenu 500 Kč, osvětlení bude také stejné. Je nutno koupit WC, umyvadlo a malou skříňku pro uskladnění hygienických potřeb apod. WC je k dostání za cenu 2 230 Kč, umyvadlo za 862 Kč a jednoduchá skříňka pod umyvadlo za cenu 490 Kč. (Domeo koupelny 2016, Siko 2016, Nejlevnější nábytek 2016)

Výrobní místnost

Velikost výrobní místnosti bude činit téměř **24 m²**. Je zapotřebí vydláždit podlahy a obložit stěny, přičemž výška nutného obložení není předepsána. Veškeré použité povrchy by měly být odolné i v extrémních pracovních podmínkách a snadno čistitelné, omyvatelné a udržovatelné. Přejechod mezi podlahou a stěnami musí být také snadno čistitelný a dezinfikovatelný. (Holická 2016)

Pro orientaci, konkrétně bílá dlaždice s rozměry 60x60 cm je k dostání za 49 Kč. Tento typ je vhodný z důvodu větší velikosti a tudíž menšího počtu spár, ve kterých se mohou udržovat nečistoty. Položení podlahy vyjde na 3 430 Kč. (Siko 2016) Obložení bude položeno do výše cca 2 m v oblasti dřezů, kde je velice potřebné z hlediska udržování čistoty. Bílý obklad s rozměry 25x30 cm je k dostání nejlevněji za 99 Kč/m², tudíž celková cena obložení bude činit 990 Kč. (Proceram 2017) Na jiných místech ve výrobní místnosti nebude obložení použito, bude nahrazeno speciálním odolným nátěrem, který je určen do potravinářských provozů. Tento nátěr je voděodolný a obsahuje protiplísňové prostředky, vhodný je například **Primalex Mykostop**. V rámci výrobní místnosti se počítá se spotřebou dvou balení po 7,5 kg tohoto výrobku za celkovou cenu 1 152 Kč. (Ministerstvo zemědělství 2004, Fros 2016)

Potravinářské prostory musí disponovat náležitým přírodním či umělým osvětlením, které musí být zabezpečeno tak, aby z něj nemohlo dojít ke kontaminaci mléka (například střepy, únikem tekutin ze zářivek). Do výrobní místnosti budou použita dvě LED svítidla za celkovou cenu cca 2 000 Kč. (Spectrum 2016)

Vybavení výrobní místnosti minimlékárny není předepsáno a závisí na vyráběném sortimentu výrobků. (Holická 2016) Zařízení, které je zapotřebí do mlékárny dokoupit, je obsahem následující tabulky, přičemž je plánována koupě **zčásti zařízení nového** a **zčásti již použitého** pro dosažení nižších výdajů. Ceny nového zařízení byly zjišťovány z nabídek internetových obchodů, které se zabývají prodejem faremní techniky a zemědělských potřeb, přičemž ve srovnávaných obchodech byly ceny daných zařízení podobné kvality téměř stejné. Ceny použitého zařízení (nerezový mycí stůl, pastér na mléko, nerezový regál, chladničky, nerezový pracovní stůl) byly zjišťovány z nabídek bazarů, které se zabývají prodejem zemědělských potřeb a gastro vybavení. (Zemědělské potřeby 2017c, Gastro-bazar 2017, Driml 2017, Gastromania 2017, Mall 2017, Seznam 2017a,b,c, Kovoděl 2017)

Nezbytné ke skladování výrobků do momentu prodeje je chladicí zařízení na mléko, přičemž Ekofarma bude využívat běžnou domácí chladničku, jelikož má odpovídající výkon. Nejvhodnějším materiálem, ve kterém je zhotoveno zařízení minimlékárny, je nerez, který odolává agresivnímu prostředí mléčné syrovátky a je nejsnadnější na údržbu. Vhodné jsou také plasty. Ceny potřebného zařízení výrobní místnosti jsou obsahem následující tabulky.

Tabulka 15 - Ceny potřebného zařízení výrobní místnosti v Kč včetně DPH

Položka	Cena
Chladnička	4 500
Nerezový mycí stůl se dvěma dřezy	11 900
Nerezový pracovní stůl	5 500
Pastér na mléko 85 l	45 000
Balička na sýry	2 000
Konev na mléko 20 l, 2 kusy	4 600
Odstředivka mléka 100 l/hod	6 000
Lis na sýry	3 800
Sýrařský stůl 90x60x85	11 900
Nerezový regál	6 700
Formy na sýr, tvarohy, másla 30 kusů	600
Teploměr na sýry	180
Police na sýry	1 200
Harfa na krájení sýřeniny	1 000
Nerezové nádoby 3 kusy	800
Ostatní (zástěry, šátky na sýry, sýrařské podložky apod.)	3 000
Celkem	108 680

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Je nutno zajištění **Dodavatele na syřidla a sýrařské kultury**, které jsou nezbytné pro výrobu. K tomu lze využít společnost Milcom, a.s., o které již majitelé uvažovali a která se mimo jiné zabývá právě prodejem syřidel. Pro výrobu jakéhokoli sýra je nutné použít chlorid vápenatý, který napomáhá sýření. Pro výrobu tvarohů a měkkých sýrů je zapotřebí následně použít **laktosin**, pro tvrdé a polotvrdé sýry **laktochym**. Syřidla jsou nabízena ve velikostech 50 ml a 200 ml, přičemž 200 ml chloridu vápenatého stojí 38 Kč, laktochymu 100 Kč a laktosinu 65 Kč. Základní sýrařská smetanová kultura je k dostání za cenu 266 Kč za 50 gramů. (Milcom 2016)

Dojírna

Další místností je dojírna, která bude vydlážděna stejnou dlažbou jako chodba za cenu 2 540 Kč, nátěr stěn a stropu bude zajištěn barvou Primalex celkově za 755 Kč. (Primalex 2016) Dojírna bude obsahovat „boxy“ pro jednotlivá zvířata, které budou odděleny dřevěnými přepážkami pro kozy a železem pro krávy. Výdaje na vybudování těchto boxů budou činit cca 4 000 Kč. (Informace od majitelů 2017) Dojicím zařízením již Ekofarma disponuje. Mléko se po nadojení do sběrné nádoby bude přepravovat manuálně do chladicího zařízení v mléčnici. Budou pořízeny dva kusy sběrače mléka (celkem 2 352 Kč) a dvě 20 l hliníkové konve na mléko (celkem 8 708 Kč). (Zemědělské potřeby 2017a)

Povrch veškerého zařízení, které bude v kontaktu s mlékem, musí být snadno čistitelný a po každém použití dezinfikovaný. (Janštová 2012) Proto je nutno brát v potaz výdaje na **dezinfekci dojicí techniky**, přičemž 5 l čistícího koncentrátu pro mlékárenský a zemědělský průmysl je k dostání za 826 Kč. Pro zjištění nezávadnosti mléka jsou k dispozici kapaliny, pomocí kterých se zjišťuje například počet mléčných či somatických buněk v mléce. Kapaliny jsou k dostání za cenu cca 170 Kč, přičemž je nutné pořídit i speciální testovací misku pro vzorky mléka, která stojí 178 Kč. (Zemědělské potřeby 2017b)

Mléčnice

Bezprostředně po nadojení mléka musí být mléko uchováno na čistém místě a chladicí zařízení musí zajistit zchlazení mléka z 35 °C na 5 °C za co nejkratší dobu. (Janštová 2017) K tomuto účelu slouží mléčnice, což je místnost pro skladování a ošetření mléka. Vyžaduje omyvatelné podlahy a stěny, proto bude použit stejný typ dlažby a omyvatelného nátěru jako ve výrobní místnosti. Dlažba vyjde na cenu 3 672 Kč a nátěr na 1 152 Kč. Místnost musí být dobře větratelná, což bude zajišťováno oknem a dveřmi. Chladicí zařízení s kapacitou 200 l je možné sehnat za cenu cca 12 000 Kč v internetovém bazaru se zemědělskou technikou. (Siko 2016, Primalex 2016, Bazoš 2017b)

Kalkulace potřebných úprav budovy pro vybudování minimlékárny je obsahem následující tabulky.

Tabulka 16 - Kalkulace úprav pro potřeby minimlékárny v Kč včetně DPH

Položka	Výdaje
Zavedení vody	22 000
Vybudování vnitřních přiček	15 000
Šatna	8 930
Dlažba	550
Nátěr - Primalex (šatna, chodby, soc.zařízení)	1 458
Osvětlení	1 000
Skříňka	1 890
Okno + síť	1 571
Sociální zařízení	9 520
Dlažba	500
Osvětlení	1 000
WC	2 230
Umyvadlo	860
Skříňka	490
Okno + síť	1 571
Chodby	17 600
Dlažba	900
Osvětlení	2 000
Vchodové dveře 3 kusy	10 200
Interiérové dveře 5 kusů	4 500
Výrobní místnost	126 430
Dlažba	3 430
Obložení	990
Nátěr	1 150
Tepelný provoz - radiátor	1 300
Osvětlení	2 000
Okno + síť 2 kusy	8 880
Vybavení	108 680
Dojírna	25 795
Dlažba	2 540
Nátěr - Primalex	755
Okno + síť	4 440
Zařízení	15 060
Dezinfekční prostředky, testy nezávadnosti mléka	3 000
Mléčnice	24 664
Dlažba	3 672
Nátěr	1 152
Okno + síť	4 440
Zařízení	12 000
Celkem	249 939

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pro povolení provozu je nezbytné mít zpracovaný **plán HACCP** pro provoz, podle kterého veterinární inspektoři postupují při pravidelných kontrolách, sanitální a provozní řád. Ke zpracování těchto řádů bude využito pomoci KVS. (Ministerstvo zemědělství 2004, Holická 2016)

Výše uvedený popis potřebných činností není úplný, přičemž výčet všech obecných hygienických požadavků pro provozovatele potravinářských podniků **obsahuje příloha II nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 852/2004**. Při výrobě mléčných produktů je nutno respektovat zvýšenou administrativu co se týká rozborů vody, produktů, parametrů na vybudování mlékárny, kde se sýry vyrábějí apod. Pokud nedojde ke splnění všech podmínek, dochází k problémům s dotacemi a hrozí vysoké pokuty. Proto pro správné vybudování mlékárny, dodržení veškerých legislativních předpisů a požadavků je vhodné využít pomoc veterinární správy, nebo některé ze společností, které se touto problematikou zabývají.

3.7 Finanční plán

Ve výrobním plánu byly uvedeny veškeré výdaje, které se týkají rozšíření produktů na Ekofarmě. Vzhledem k tomu, že podnik vede daňovou evidenci, naplní následujícího textu bude projekce příjmů a výdajů ve třech letech počínaje rokem 2018. Finanční plán bude zaměřen na výrobu živočišnou a na nově poskytované služby. Bude pomyslně oddělena živočišná a rostlinná výroba podniku, proto budou započítány například výdaje na krmení zvířat.

Kalkulace bude zahrnovat optimistickou, realistickou a pesimistickou variantu výpočtu příjmů. **Optimistická varianta** bude počítat s prodejem produkce a návštěvností podniku ve výši **90 %**, **realistická 70 %** a **pesimistická** ve výši **50 %**. Předpokládaný hospodářský výsledek v uvedených letech bude zjištěn jako rozdíl mezi příjmy a výdaji.

3.7.1 Rok 2018

Roku 2018 bude již zvýšen počet hospodářských zvířat na Ekofarmě a budou pořádány exkurze pro školy a školky a příměstské tábory.

3.7.1.2 Příjmy

Příjmy podniku v tomto roce budou tvořeny především prodejem kozího mléka a provozováním exkurzí a příměstských táborů.

Prodej mléka

V roce 2018 bude Ekofarma disponovat stádem dvaceti koz. **Průměrná produkce mléka za den** se předpokládá celkem **40 l**. Jak bylo uvedeno v kapitole předmět činnosti, průměrná doba laktace koz trvá 6-10 měsíců, přičemž laktace koz na Ekofarmě trvá 6 měsíců. V tomto roce ještě nebude vybudována minimlékárna, tudíž většina mléka bude prodána zákazníkům, část (cca 900 l) bude ponechána pro návštěvníky exkurzí a účastníky příměstského tábora a pro vlastní spotřebu. **Cena** kozího mléka je stanovena na **40 Kč/l**. Roční příjmy z prodeje mléka jsou obsaženy v následující tabulce.

Tabulka 17 - Prodej kozího mléka

Maximální roční produkce kozího mléka	7 200 l
Mléko určené k prodeji	6 300 l
Příjmy z prodeje mléka	
Optimistická varianta	226 800 Kč
Realistická varianta	176 400 Kč
Pesimistická varianta	126 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Příměstský tábor

Co se týká příjmů z příměstského tábora, cena pro jedno dítě na týden tábora činí **2000 Kč**. Příjmy za **8 týdnů** provozu tábora v jednotlivých variantách lze vidět v následující tabulce.

Tabulka 18 - Roční příjmy z provozování příměstského tábora v Kč

Varianta	Příjmy
Optimistická	115 200
Realistická	89 600
Pesimistická	64 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Exkurze pro školy a školky

Návštěvnost Ekofarmy v rámci exkurzí pro školy a školky je velice obtížně odhadnutelná. V optimistické variantě bude počítáno s počtem **32** exkurzí ročně, v realistické **22** a pesimistické ve výši **12** exkurzí ročně. Průměrně je odhadováno sedmnáct dětí na jednu exkurzi. Bude počítáno s polovinou exkurzí celodenních,

s polovinou půldenních a s průměrnou cenou exkurzí pro MŠ a ZŠ obou stupňů. Příjmy za exkurze ve třech variantách jsou obsahem následující tabulky.

Tabulka 19 - Roční příjmy za exkurze pro školy a školky v Kč

Varianta	Celodenní	Půldenní	Celkem
Optimistická	70 176	44 880	115 056
Realistická	48 246	30 855	79 101
Pesimistická	26 316	16 830	43 146

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Následující tabulka obsahuje přehled výše zmíněných **příjmů podniku za rok 2018** v Kč v jednotlivých variantách.

Tabulka 20 - Celkové příjmy roku 2018 v Kč

Položka	Varianta příjmů		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Prodej kozího mléka	226 800	176 400	126 000
Příměstský tábor	115 200	89 600	64 000
Exkurze pro školy a školky	115 056	79 101	43 146
Celkem	457 056	345 101	233 146

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

3.7.1.1 Výdaje

Počáteční investice

V roce 2018 budou významnou položku tvořit jednorázové výdaje, které jsou nutné pro rozšíření nabízených výrobků a služeb. Struktura těchto zřizovacích výdajů byla blíže popsána v rámci výrobního plánu, přičemž výdaje na vybudování minimilékárny činí 249 939 Kč a na úpravy ubytování 6 200 Kč. Zvětšení výběhů (5 000 Kč) a pořízení simulátoru dojícího zařízení (18 000 Kč) bude nutné provést již roku 2017, ovšem pro vyčíslení celkové počáteční investice jsou výdaje zahrnuty na toto místo. Celkem bude **počáteční investice** dosahovat výše **279 139 Kč**.

Živočišná produkce

Co se týká živočišné produkce, roku 2018 by Ekofarma měla disponovat stádem 20 koz a 4 krávy. Kozy na Ekofarmě budou 10 měsíců krmeny **obilovinami** (1,5 kg na zvíře/den) a **okopaninami**, například mrkví a řepou (0,5 kg na zvíře/den). Bude podáváno i seno (cca 2 kg na zvíře/den). Zbýlé 2 měsíce budou kozy paseny

na pastvinách Ekofarmy. Průměrně velká koza domácí přijme denně cca 7-10 kg **zelené píce**, přičemž pro zamezení poruch trávení bude jejich výživa doplňovaná **senem** i v této části roku (cca 0,5 kg na zvíře/den). **Minerální doplňky** budou zajišťovány prostřednictvím minerálních lizů, konkrétně 10 kg minerálního lizu stojí 184 Kč. (ČT 2016, Kamír 2017a, Informace od majitelů 2017)

Dojnice budou 10 měsíců též krmeny **obilovinami** (ječmen, oves) se spotřebou cca 20 kg na zvíře/den a mohou být přikrmovány **okopaninami** (1,5 kg na zvíře/den). Zbylé 2 měsíce budou krmeny **zelenou pící** na pastvách a jejich strava bude doplňována senem (1 kg na zvíře/den). Pro skot je též vhodný **minerální liz**, 20 kg lizu je k dostání v ceně 396 Kč. (Kamír 2017b, Studijní svět 2017a)

Spotřeba **steliva** na 500 kg živé hmotnosti zvířete na den činí 5,5 kg pro kozy a pro dojnice 6 kg. (Studijní svět 2017b) Celková spotřeba steliva je ročně stanovena na cca 12 t sena pro všechna zvířata.

Následující tabulka obsahuje roční výdaje na krmiva a steliva pro hospodářská zvířata, přičemž není započítána cena zelené píce, kterou zvířata spásají na pozemcích Ekofarmy. Balík sena s průměrem 150 cm a výškou 150 cm (váha cca 350 kg) je k dostání v ceně cca 550 Kč, obiloviny za cenu 4,5 Kč/kg. Ohledně okopanin, krmnou řepu lze koupit v ceně 2 Kč/kg (stejně jako krmné brambory), krmná mrkev stojí 4 Kč/kg. Bude počítáno s pořízením 2 t řepy, 1 t brambor a 1 t mrkve.

Tabulka 21 - Roční spotřeba a výdaje na krmivo pro zvířata

Položka	Roční spotřeba	Roční výdaje v Kč
Seno - krmivo	16,2 t	25 457
Obiloviny	33 t	148 500
Okopaniny	4 t	9 000
Seno - stelivo	14 t	22 000
Minerální doplňky	20 kg kozy/40 kg dojnice	1 160
Celkem	-	206 117

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Množství **vody** je odhadnuté dle faktu, že spotřeba vody na dospělé koze činí 6-10 l denně a spotřeba vody na dojnici na den se pohybuje mezi 80-120 l, přičemž záleží například na užítkovosti zvířete, krmivu a okolní teplotě. (Agronormativy 2016) Cena za 1 000 l vody v obci Útušice v roce 2017 činí 55,34 Kč. (Útušice 2017)

Na **rozbory mléka** je měsíčně vydávána částka cca 300 Kč a výdaje na **veterinární péči** se odvíjí od počtu chovaných zvířat. Před rozšířením počtu zvířat na Ekofarmě bylo na tyto účely vydáno ročně 4 000 Kč, tudíž s plánovaným rozšířením se výdaje zvýší na přibližně 5 000 Kč. Celkové roční výdaje na chov hospodářských zvířat jsou obsahem následující tabulky. (Informace od majitelů 2017)

Tabulka 22 - Roční výdaje na chov hospodářských zvířat v Kč

Položka	Výdaje
Voda cca 210 000 l	11 311
Krmivo	206 117
Veterinární péče, rozbory mléka apod.	8 600
Celkem	226 028

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Balení mléka

Mléko bude prodáváno v plastových lahvích, přičemž lahev o objemu 1 l stojí 3,50 Kč. Roku 2018 je plánováno k prodeji 6 300 l mléka, tudíž výdaje na lahve budou činit **22 050 Kč**. Uzávěr je dostupný za cenu 0,65 Kč, pro plánovaný prodej je nutno pořídit uzávěrů za **4 095 Kč**. (Lahve na mléko 2017)

Příměstský tábor

Další výdajovou položku bude představovat provozování příměstského tábora. Doba provozu tábora bude 8 týdnů v roce. Výdaje budou tvořeny zejména zajištěním stravování pro děti a menší položku budou tvořit výdaje na pomůcky (papíry, psací potřeby apod.). Tato částka je přibližně odhadována na **2 000 Kč** za dobu provozu tábora. Stravování pro děti bude obsahovat denně dvě svačiny a oběd, přičemž část stravování bude zajišťována z vlastní produkce farmy. Celkové výdaje na jedno dítě na týden budou činit přibližně 400 Kč. Jak již bylo zmíněno v kapitole produkt, maximální kapacita bude 8 dětí, při realistické variantě návštěvnosti tábora, tedy 70 %, vychází celkové výdaje na **stravování** dětí za 8 týdnů provozu na **17 920 Kč**. Celkové roční výdaje na provoz příměstského tábora jsou obsahem následující tabulky.

Tabulka 23 - Roční výdaje na provoz příměstského tábora v Kč

Položka	Výdaje
Stravování	17 920
Příslušenství	2 000
Celkem	19 920

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Exkurze pro školy a školky

Výdaje na stravování budou započítány i v rámci exkurzí pro školy a školky. Ročně je počet exkurzí odhadován na 22 s průměrným počtem 17 dětí při realistické variantě, přičemž se počítá s polovinou exkurzí celodenních a polovinou půldenních. Vzhledem k tomu, že pokud to bude možné, budou přinejmenším pro svačiny využívány produkty z Ekofarmy, výdaje na stravování jsou velmi těžko odhadnutelné. Ročně bude počítáno s částkou **18 000 Kč**.

Marketing

Výdaje na marketing byly doposud zanedbatelné, ovšem s rozšířením produktů na Ekofarmě je vhodné zvýšit také propagaci. Roku 2018 se počítá s již vytvořenými webovými stránkami a reklamou v podobě potisku na automobil. Výhodou je, že provoz facebookových a webových stránek je zdarma. Roku 2018 bude využita letáková kampaň v MHD, přičemž vystavení 50 letáků na 2 týdny je za cenu **3 500 Kč**. K propagaci může být dále využit prodej produktů na farmářských trzích a reklama v tisku, na kterou se předpokládají výdaje kolem **1 000 Kč ročně**. (Sancar 2016)

Celkové výdaje za rok 2018 jsou náplní následující tabulky.

Tabulka 24 - Celkové výdaje za rok 2018 v Kč

Položka	Výdaje
Počáteční investice	279 139
Živočišná produkce	226 028
Balení mléka	26 145
Příměstský tábor	19 920
Exkurze pro školy a školky	18 000
Marketing	5 000
Celkem	574 232

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

3.7.1.3 Rozdíl mezi příjmy a výdaji

Rozdíl mezi příjmy a výdaji za rok 2018 lze vidět v níže uvedené tabulce. Pro výpočet základu daně z příjmů byly použity **skutečné výdaje**, jelikož roku 2018 budou dosahovat větší výše než výdaje paušální. Rozdíl tvoří základ daně z příjmů, který slouží pro výpočet daně. Roku 2018 vzhledem k vysokým výdajům vychází **daň z příjmů nulová**.

Nezbytné pro výpočet čistého příjmu je odečtení **záloh na sociální a zdravotní pojištění**. Princip výpočtu těchto záloh spočívá ve zjištění rozdílu příjmů a výdajů, čímž je zjištěn daňový základ. Vyměřovací základ pro výpočet záloh pojistného je následně vypočten jako polovina daňového základu, tedy 50 %. (Účtování 2017) Zjištěná částka se porovná s minimálními vyměřovacími základy OSVČ, v případě Ekofarmy vykonávající hlavní samostatnou výdělečnou činnost. Co se týká sociálního pojištění, minimální roční vyměřovací základ pro rok 2017 činí 84 696 Kč, u pojištění zdravotního 169 392 Kč. (IPodnikatel 2016, Měsíc 2017)

Pokud je výše vyměřovacího základu nižší než uvedené minimální hodnoty, jsou placeny minimální zálohy pojistného, které pro rok 2017 činí v případě zdravotního pojištění 1 906 Kč a sociálního 2 061 Kč. Naopak v případě, kdy je vyměřovací základ vyšší, musí být vynásoben příslušnými koeficienty (13,5 % pro výpočet zdravotního pojištění a 29,2 % pro pojištění sociální). (Měsíc 2017)

Tabulka 25 - Výpočet čistého příjmu za rok 2018 v Kč

Položka	Varianta příjmů		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Roční příjmy	457 056	345 101	233 146
Roční výdaje	574 232	574 232	574 232
Paušální výdaje (80 %)	365 645	276 081	186 517
Základ daně	0	0	0
Daň z příjmů (15 %)	0	0	0
Sleva na poplatníka	24 840	24 840	24 840
Daň po uplatnění slev	0	0	0
Odvody na pojistné	47 604	47 604	47 604
Čistý roční příjem	- 164 780	- 276 735	- 388 690

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

3.7.2 Rok 2019

V roce 2019 budou již vyráběny produkty v minimlékárně a provozována agroturistika na Ekofarmě. Bude získáno povolení k prodeji kravského mléka, které bude zčásti prodáváno a zčásti zpracováno v minimlékárně.

3.7.2.2 Příjmy

Prodej mléka

Oproti roku 2018 bude přibližně polovina koziho mléka prodána zákazníkům a polovina ponechána na výrobu mléčných výrobků v minimlékárně. Od roku 2019 se počítá s certifikací na prodej kravského mléka. Vzhledem k nízkému věku krav na Ekofarmě bude počítáno s průměrnou denní produkcí 15 l mléka na dojnici. Roční produkce mléka při chovu 4 krav bude 18 300 l, přičemž rozložení mléka k prodeji a k potřebám minimlékárny bude stejné jako u mléka koziho. (ČSÚ 2014, Mendelu 2016)

K prodeji bude určeno ročně přibližně **3 150 l** koziho a **9 150 l** kravského mléka. Cena koziho mléka zůstane na **40 Kč/l** a cena kravského pasterizovaného mléka z Ekofarmy je stanovena na **20 Kč/l**. Příjmy z prodeje mléka v jednotlivých variantách jsou k vidění v následující tabulce.

Tabulka 26 - Roční příjmy z prodeje mléka v Kč

Položka	Varianta příjmů		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Kozí mléko	113 400	88 200	63 000
Kravské mléko	164 700	128 100	91 500
Celkem	278 100	216 300	154 500

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Prodej mléčných výrobků

Vybudováním minimlékárny se roku 2019 rozšíří sortiment podniku, je předpokládána výroba a následný prodej mléčných výrobků. Ohledně výtěžnosti koziho sýra majitelka Ekofarmy vyrobí z 1 l koziho mléka 150 g sýra. Cena koziho sýra je stanovena na **30 Kč** za 100 g. (Informace od majitelů 2017)

Kravské mléko určené do minimlékárny (9 150 l) bude rozděleno na třetiny, přičemž budou vyráběny jogurty, sýry a tvaroh. Výtěžnost kravského mléka je přibližně 1 l na 150 gramů sýra, 1 l na 1000 g jogurtu a co se týká tvarohu, výtěžnost je 10 % z použitého mléka. (Farmcysystem 2016, Zdravá potravina 2010) Cena za 100 g

kravského sýra je stanovena na **25 Kč**, 500 g jogurtu na **20 Kč** a za 100 g tvarohu na **15 Kč**. Očekávané příjmy z prodeje jsou k vidění v následující tabulce.

Tabulka 27 - Předpokládaná produkce minimlékárny

Kozí mléko	
Celkové roční množství zpracovaného mléka	3 150 l
Celková roční produkce sýrů (1 l cca na 150 g sýra)	472 500 g
Prodejní hodnota kozích sýrů (30 Kč/100 g)	141 750 Kč
Kravské mléko	
Celkové roční množství zpracovaného mléka	9 150 l
Celková roční produkce sýrů (1 l cca na 150 g sýra)	457 500 g
Celková roční produkce jogurtů (1 l cca na 1 000 g jogurtu)	3 050 000 g
Celková roční produkce tvarohu (10 l cca na 1 000 g tvarohu)	305 000 g
Prodejní hodnota kravských sýrů (25 Kč/100 g)	114 375 Kč
Prodejní hodnota jogurtů (20 Kč/500 g)	122 000 Kč
Prodejní hodnota tvarohu (15 Kč/100 g)	45 750 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Celkem bude ročně vyrobeno kozích sýrů za 141 750 Kč, kravských za 114 375 Kč, jogurtů z kravského mléka za 122 000 Kč a tvarohu za 45 750 Kč. Příjmy z prodeje v jednotlivých variantách jsou k vidění v následující tabulce.

Tabulka 28 - Příjmy z prodeje mléčných produktů v Kč

Položka	Varianta příjmů		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Prodej kozích sýrů	127 575	99 225	70 875
Prodej kravských sýrů	102 938	80 063	57 188
Prodej jogurtů	109 800	85 400	61 000
Prodej tvarohu	41 175	32 025	22 875
Celkem	381 488	296 713	211 938

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Agroturistika

Dalším novým příjmem v roce 2019 bude příjem z ubytování na Ekofarmě. Počet dní **provozu ubytování za rok je 120**. Předpokládané využití kapacity ubytování a celkové tržby v jednotlivých variantách jsou náplní následující tabulky.

Tabulka 29 - Výpočet příjmů za ubytování

Předpokládané využití kapacity		
Počet dní provozu ubytování/rok	120	dní
Kapacita	4	lůžka
Počet přenocování při maximálním využití kapacity	480	nocí
Průměrná roční cena za osobu/noc	250	Kč
Návštěvnost		
Optimistická varianta	432	nocí
Realistická varianta	336	nocí
Pesimistická varianta	240	nocí
Příjmy celkem		
Optimistická varianta	108 000	Kč
Realistická varianta	84 000	Kč
Pesimistická varianta	60 000	Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Příjmy z exkurzí pro školy a školky a příměstského tábora se očekávají ve stejné výši jako v roce 2018. Výše zmíněné příjmy podniku za rok 2019 jsou obsahem následující tabulky.

Tabulka 30 - Celkové příjmy roku 2019 v Kč

Položka	Varianta příjmů		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Prodej mléka	278 100	216 300	154 500
Prodej mléčných výrobků	381 488	296 713	211 938
Agroturistika	108 000	84 000	60 000
Příměstský tábor	115 200	89 600	64 000
Exkurze pro školy a školky	115 056	79 101	43 146
Celkem	997 844	765 714	533 584

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

3.7.2.1 Výdaje

Provoz minimlékárny

V souvislosti se spuštěním provozu minimlékárny bude nutné počítat s dalšími ročními provozními výdaji. Hlavními položkami v ceně **energie** bude provoz pastéru na mléko, osvětlení, chlazení a vytápění. Výroba sýrů je plánována 150 dní v roce. Celková spotřeba elektrické energie ve výrobních dnech se předpokládá cca 45 kWh denně. Ve dnech, kdy nebude probíhat výroba (215 dní), se bude spotřeba pohybovat kolem

2 kWh denně. Aktuální cena 1 kWh je stanovena na 3,71 Kč. (Energie 2017) Výdaje na **vodné a stočné** jsou odhadnuty na 10 000 Kč ročně.

Spotřeba **syřidla** závisí na množství zpracovávaného mléka, ceny syřidel jsou uvedeny ve výrobním plánu a odhadem se ročně spotřebuje syřidel a kultur za cca 5 000 Kč. Sýry budou baleny pomocí **vakuové baličky**, do které musí být kupovány vakuové sáčky. Cena 100 ks těchto sáčků je dostupná za cenu 465 Kč. Jogurty a tvarohy budou prodávány ve **sklenicích**. Velkoobchodem, který se zabývá prodejem sklenic, je například IR Thermic, který dodává sklenice po celých paletách. Pro orientaci paleta (3 120 ks) sklenic o objemu 330 ml stojí 12 480 Kč a k tomu potřebná víčka jsou k dostání za cenu 4 000 Kč. (IR Thermic 2017a,b, Lahve na mléko 2017, Mall 2017, Milcom 2016) Při rozvaze ohledně výše zmíněné produkce jogurtů a tvarohů je zapotřebí pořídit 3 tyto palety.

Výdaje na **rozbory výrobků** (8 000 Kč za jeden výrobek) budou při výrobě plánovaných produktů činit 32 000 Kč ročně. (Informace od majitelů 2017) Bude nutné počítat také s výdaji na **obnovu pracovních oděvů a nákup čisticích a dezinfekčních prostředků** nutných pro udržování hygieny ve výrobním prostoru. Roční výdaje na provoz minimlékárny jsou k vidění v následující tabulce.

Tabulka 31 - Roční výdaje pro provoz minimlékárny v Kč

Položka	Výdaje
Elektřina (45 kWh/2 kWh)	26 638
Vodné, stočné	10 000
Syřidla, kultury	5 000
Balení výrobků	52 000
Rozbory produktů	32 000
Ostatní (pracovní oděvy, čisticí a dezinfekční prostředky)	15 000
Celkem	140 638

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Balení mléka

K prodeji bude určeno v tomto roce přibližně 3 150 l kozího a 9 150 l kravského mléka. Výdaje na plastové lahve a uzávěry budou činit **51 045 Kč**. (Lahve na mléko 2017)

Agroturistika

V roce 2019 bude v provozu i agroturistické centrum, přičemž variabilní náklady na ubytovanou osobu a den jsou obsahem následující tabulky.

Tabulka 32 - Variabilní náklady na ubytovanou osobu a den

Položka	Množství	Náklady v Kč
Elektrina	3,8 kWh	14 Kč
Vodné a stočné	0,097 m ³	6 Kč
Příslušenství (mýdlo, toaletní papír, ...)	-	10 Kč
Celkem		30 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Průměrná spotřeba elektřiny na osobu na den činí 3,8 kWh, aktuální cena 1 kWh je stanovena na 3,71 Kč. (Energie 2017) Průměrná odhadovaná spotřeba vody na osobu na den je 97 l, což představuje 0,097 m³. Cena vodného a stočného se v obci Útušice pohybuje ve výši 55,34 Kč za 1 m³. (Útušice 2017, Svas 2016) Realistická varianta předpokládá počet přenocování za rok ve výši 336 a celková výše variabilních nákladů by při této variantě činila **10 080 Kč ročně**.

Fixní náklady na ubytování tvoří opravy a údržba vybavení, přičemž jejich výši nelze předem předvídat a vzhledem k tomu, že na začátku provozu ubytování bude provedena rekonstrukce, nepředpokládají se opravy ve velké výši. Na tyto účely bude vyhrazena částka **5 000 Kč ročně**. Celkové roční náklady na ubytování budou činit **15 080 Kč**.

Marketing

Výdaje na marketing se mohou měnit dle aktuální situace. Pokud bude dostatek zákazníků, není nutno vynaložit výdaje na marketing v takové výši jako v roce 2018. Proto se předpokládají **mírně nižší**.

Ostatní výdaje

Jelikož roku 2019 dojde ke spuštění provozu minimlékárny a ubytování, bude zaměstnán **brigádník**, vypomáhající na Ekofarmě 4 měsíce v roce. Zejména půjde o dobu provozování příměstského tábora, kterému se majitelka podniku bude věnovat, ale i kdykoli bude potřeba. Výpomoc bude ošetřena dohodou o pracovní činnosti, kde rozsah práce nesmí překročit v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Dodatečný pracovník za 4 měsíce odpracuje cca 400 pracovních hodin při mzdě 89 Kč/hod. Mzda brigádníka za celé období činí cca 35 600 Kč. Odvody zaměstnavatele

za zaměstnance jsou 34 %, tudíž **celkové výdaje na pracovníka** budou činit **47 704 Kč**.
(Jak podnikat 2017a)

Co se týká dalších položek následující tabulky, výdaje se předpokládají ve stejné výši jako roku 2018.

Tabulka 33 - Celkové výdaje roku 2019 v Kč

Položka	Výdaje
Provoz minimlékárny	140 638
Balení mléka	51 045
Agroturistické centrum	15 480
Živočišná produkce	226 028
Příměstský tábor	19 920
Exkurze pro školy a školky	18 000
Marketing	4 000
Ostatní výdaje	47 704
Celkem	522 815

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

3.7.2.3 Rozdíl mezi příjmy a výdaji

Výpočet čistého ročního příjmu ve třech variantách, včetně odečtení daně z příjmů a odvodu pojistného za rok 2019, lze vidět v následující tabulce. Pro výpočet byly použity paušální výdaje.

Tabulka 34 - Výpočet čistého příjmu pro rok 2019 v Kč

Položka	Varianta příjmů		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Roční příjmy	997 844	765 714	533 584
Roční výdaje	522 815	522 815	522 815
Paušální výdaje (80 %)	798 275	612 571	426 867
Základ daně	199 569	153 143	10 769
Daň z příjmů (15 %)	29 935	22 971	1 615
Sleva na poplatníka	24 840	24 840	24 840
Daň po uplatnění slev	5 095	0	0
Odvody na pojistné	52 009	47 604	47 604
Čistý roční příjem	417 925	195 295	-36 835

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Oproti roku 2018 došlo k výraznému zvýšení výsledku hospodaření, a to konkrétně v realistické variantě o **472 030 Kč**. Je to způsobeno především tím, že v roce 2018 byly vynaloženy počáteční vysoké výdaje na vybudování minimlékárny. Rok 2019 je také

prvním rokem, kdy budou produkty z minimlékárny prodávány, čímž se výrazně navýší příjmy Ekofarmy.

3.7.3 Rok 2020

Roku 2020 je návštěvnost agroturistického centra, účast na příměstském táboře a četnost exkurzí pro školy a školky očekávána o **5 % vyšší** u každé varianty než v předchozím roce, a to z důvodu vyššího povědomí o službách na Ekofarmě. Se zvýšením známosti podniku u veřejnosti se počítá také s 5% nárůstem prodeje veškerých výrobků v každé variantě. Tím se zvýší příjmy podniku, ale i některé výdaje na provoz.

3.7.3.2 Příjmy

Ohledně agroturistiky se předpokládá ve zvýšené optimistické variantě počet přenocování **454**, v realistické **353** a v pesimistické **397** nocí. Návštěvnost exkurzí se zvýší v každé variantě o dvě exkurze ročně. Celkové příjmy roku 2020 lze vidět v následující tabulce.

Tabulka 35 - Celkové příjmy roku 2020 v Kč

Položka	Varianta příjmů		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Prodej mléka	292 005	227 115	162 225
Prodej mléčných výrobků	400 562	311 549	222 534
Agroturistika	113 500	88 250	99 250
Příměstský tábor	121 600	96 000	70 400
Exkurze pro školy a školky	122 247	86 292	50 337
Celkem	1 049 914	809 206	604 746

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

3.7.3.1 Výdaje

Výdaje na provoz minimlékárny zůstanou oproti předchozímu roku nezměněné, stejně tak výdaje na živočišnou produkci a balení mléka. Co se týká agroturistiky, předpokládá se (v realistické variantě) počet přenocování 353 nocí, čímž se zvýší variabilní náklady na **10 590 Kč**. Fixní náklady na opravy a údržbu zůstávají stejné jako v předchozím roce. Výdaje na stravování dětí na příměstském táboře se z důvodu zvýšení realistické návštěvnosti zvýší na **19 200**, výdaje na příslušenství zůstávají ve výši 2 000 Kč.

Výdaje na marketing se předpokládají mírně nižší než v roce 2019. Celkové výdaje roku 2020 jsou obsahem následující tabulky.

Tabulka 36 - Celkové výdaje roku 2020 v Kč

Položka	Výdaje
Provoz minimlékárny	140 638
Balení mléka	51 045
Agroturistické centrum	15 590
Živočišná produkce	226 028
Příměstský tábor	21 200
Exkurze pro školy a školky	18 900
Marketing	3 000
Ostatní výdaje	47 704
Celkem	524 105

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

3.7.3.3 Rozdíl mezi příjmy a výdaji

Tabulka 37 - Výpočet čistého příjmu za rok 2020 v Kč

Položka	Varianta příjmů		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Roční příjmy	1 049 914	809 206	604 746
Roční výdaje	524 105	524 105	524 105
Paušální výdaje (80 %)	839 931	647 365	483 797
Základ daně	209 983	161 841	80 641
Daň z příjmů (15 %)	31 497	24 276	12 096
Sleva na poplatníka	24 840	24 840	24 840
Daň po uplatnění slev	6 657	0	0
Odvody na pojistné	53 530	47 604	47 604
Čistý roční příjem	465 622	237 497	33 037

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Rok 2020 předpokládá čisté příjmy v realistické variantě ve výši 237 497 Kč, jak lze vidět ve výše uvedené tabulce. Hlavní položky příjmů budou za prodej mléka, mléčných výrobků a agroturistiku. Z finančního plánu plyne, že podnikatelský záměr Ekofarmy je životaschopný. Počáteční investice do minimlékárny, které povedou k rozšíření nabízeného portfolia výrobků, přinesou v budoucnu výrazné příjmy. Při uvažování výše popsaných příjmů a výdajů se očekává **návratnost** investice za **2 roky a 125 dní** v rámci realistické varianty a za **1 rok a 144 dní** v rámci varianty optimistické. Vzhledem k dosavadnímu zájmu o produkty Ekofarmy a množství stálých zákazníků se čistý roční příjem předpokládá právě ve výši realistické, až optimistické varianty příjmů.

3.8 Hodnocení rizik

Následující text popisuje rizika podnikatelského plánu a návrhy na jejich eliminaci.

3.8.1 Nedostatek finančních zdrojů

Za jedno z hlavních rizik se považuje nedostatek finančních zdrojů na uskutečnění všech plánovaných rozšíření produktů a služeb. **Počáteční investice**, zejména na vybudování minimlékárny, jsou poměrně vysoké. Investováno musí být také do výběhů pro kozy, aby mohlo být stádo rozšířeno na potřebnou velikost. Budova pro agroturistiku vyžaduje pouze menší investice.

Pro částečnou eliminaci nedostatku financí slouží finanční plán, ve kterém je uveden základní přehled nutných výdajů, a je proto možné si rozložení finančních prostředků předem **pečlivě naplánovat**. Na druhou stranu se mohou vyskytnout situace náhlé potřeby investic, které nelze odložit. Například poničení plotů výběhů, které musejí být ihned opraveny, poruchy nepostradatelných strojů a další techniky apod. Pro tyto případy je vhodné udržovat **finanční rezervu**.

Výhodou je, že kromě pořízení simulátoru dojícího zařízení se na exkurze pro školy a školky a příměstské tábory nebude muset vynaložit větší část finančních prostředků. Výnosy z těchto služeb a z prodeje stávajících produktů mohou následně částečně pokrýt výše uvedené výdaje.

3.8.2 Nepříznivé počasí a nemoc hospodářských zvířat

Riziko **nepříznivého počasí** je klíčové zejména pro rostlinnou produkci, kterou mohou negativně ovlivnit jak nadměrné srážky, tak dlouhotrvající sucho a další extrémní výkyvy počasí. Nedostatek rostlinné produkce by se následně projevil i na snížení příjmů z jejího prodeje a nedostatku krmiva a steliva pro hospodářská zvířata.

Nemoc či nákaza hospodářských zvířat by byla pro podnik fatální, jelikož hlavní příjmy jsou tvořeny prodejem kozího mléka. Tomuto riziku lze částečně předejít pravidelnou a důslednou veterinární péčí.

K dispozici pro eliminaci dvou výše zmíněných rizik je i **pojištění pro zemědělce**, které zahrnuje pojištění zvířat a plodin. Rostlinná produkce může být pojištěna proti požáru, povodním, vichřicím, mrazu či krupobití. Zvířata proti naze, hromadným

infekčním onemocněním či přehřátí drůbeže. Pojištění je ale samozřejmě spojeno s dalšími výdaji, tudíž je nutné zvážit, jak velké je riziko a důsledky těchto faktorů.

3.8.3 Změna dotací

Vzhledem k tomu, že majitelé k podnikání využívají dotace, je nutné **sledovat změny v legislativě a dotacích**, které se podniku týkají. Dotace představují významnou položku příjmů podniku (zejména v rámci rostlinné výroby) a mohou velice usnadnit rozšíření podnikání jak ve formě prodávaných produktů, tak i nabízených služeb. Proto je nutné mít přehled o tom, které dotace by mohl podnik využít, jaké podmínky musí být splněny apod. Negativní vývoj tohoto rizika by byl v případě snižování dotačních titulů, zpřísnování podmínek jejich získávání a používání apod.

Opatření, které lze navrhnout k eliminaci tohoto rizika, je pečlivé sledování dotačních podmínek, aby nedošlo například k jejich nesplnění a následným sankcím. Je také nutno zvážit, jak moc je podnikání na dotacích závislé, aby jejich změny neměly na podnik ničivý vliv. Z důvodu velkého množství požadavků a podmínek nebude využita dotace na výstavbu minimlékárny, tudíž tato stavba nebude na dotaci závislá.

3.8.4 Ztráta zákazníků, nezájem o nové produkty a služby

Jako další riziko se jeví náhlý úbytek zákazníků či jejich nezájem o produkty a služby, které se chystá Ekofarma nabízet. I přesto, že v současné době má podnik vybudovanou poměrně stabilní klientelu zákazníků, může se v blízkosti objevit nový konkurent s nižšími zaváděcími cenami, které budou pro zákazníky atraktivní. Vzhledem k dosavadnímu vývoji počtu zákazníků se ale toto riziko **nejeví jako příliš zásadní**. K posílení zákaznické loajality lze stále uplatňovat dosavadní individuální a přátelský přístup k zákazníkům a poskytování kvalitních služeb.

Vzhledem k současné popularitě agroturistiky a velice příjemné lokalitě Ekofarmy se nepředpokládá nezájem o ubytování v rámci agroturistického centra, problém by mohl být se **sezónností**. Snahou o řešení tohoto rizika je poskytování nižších cen za ubytování v době mimo letní prázdniny. O exkurze pro školy a školky na Ekofarmu byl projeven zájem již v minulosti. Pro vysokou návštěvnost agroturistického centra, příměstských táborů a zájem o exkurze bude využita i zvýšená marketingová komunikace navržená v marketingovém plánu.

Závěr

Ekologie, složení potravin a ochrana životního prostředí v současné době patří mezi velice aktuální a diskutovaná témata. Zájem lidí o zdravý životní styl podporuje rozvoj ekologického zemědělství, které přináší lidem zdravější potraviny a současně šetří přírodu a životní prostředí. Na českém trhu se nenachází velké množství tuzemských výrobců biopotravin, proto se ekozemědělství jeví jako velice perspektivní podnikatelská příležitost.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo sestavit podnikatelský plán Ekofarmy Útušice. Pro sestavení bylo nutné uvedení teoretických východisek podnikatelského plánu včetně jeho struktury a požadavků na něj kladených. Z hlediska teoretické části práce bylo potřebné uvést základní informace o ekologickém zemědělství, související legislativě, dotačních programech a pravidlech pro označování ekologicky vyráběných produktů.

Praktická část diplomové práce kopíruje strukturu podnikatelského plánu uvedenou v teoretické části v aplikaci na poměrně nově založenou Ekofarmu. Informace pro vytvoření praktické části práce, týkající se popisu podniku, byly získány především od majitelů Ekofarmy a prostudováním interních dokumentů podniku. Na základě analýzy trhu a konzultací s majiteli podniku byly utvořeny návrhy na rozšíření nabídky výrobků a služeb, aby bylo využito potenciálu, který podnik má.

Jelikož se Ekofarma potýkala především s problémem nedostatečné produkce, a podnik tak nebyl schopen uspokojit veškerou poptávku po svých produktech, bylo základním návrhem rozšíření počtu zvířat na Ekofarmě, a to jak koz domácích, tak turů domácích. Pro rozšíření portfolia výrobků a služeb bylo dále navrženo vybudování minimlékárny, ve které bude část mléka zpracována na výrobu mléčných produktů. Jelikož se na Ekofarmě nachází nevyužité prostory, bylo navrženo jejich využití pro agroturistiku. V neposlední řadě mezi návrhy nově nabízených služeb patřily i exkurze pro školy a školky a provozování příměstského tábora v době letních prázdnin.

V rámci marketingového plánu byly stanoveny prodejní ceny výrobků a služeb a návrhy na propagaci Ekofarmy Útušice. Následovalo zpracování návrhů v rámci výrobního plánu, což zahrnovalo nutné úpravy potřebných prostor včetně kalkulací. Finanční plán

ukazuje rentabilitu projektu se zakomponováním všech navržených rozšíření na následující tři roky. V závěru práce byla identifikována hlavní rizika projektu s návrhy na jejich eliminaci.

Tato diplomová práce může sloužit jako podklad pro rozvoj Ekofarmy, jelikož z podnikatelského plánu plyne, že je záměr realizovatelný. Rozšíření nabídky produktů a služeb podniku pomůže zvýšit příjmy a dostat se do kladného výsledku hospodaření. I přes vyšší počáteční investice je stanovena návratnost za 1 rok a 144 dní v rámci optimistické varianty a za 2 roky a 125 dní v rámci varianty realistické.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Výhody a nevýhody právních forem	35
Tabulka 2 - Vývoj počtu obyvatel v obci Útušice	38
Tabulka 3 - Vývoj počtu obyvatel Plzeňského kraje	39
Tabulka 4 - Míra inflace v %	42
Tabulka 5 - Vývoj nominální mzdy v Kč	42
Tabulka 6 - SWOT analýza	48
Tabulka 7 - Matice IFE	51
Tabulka 8 - Matice EFE	52
Tabulka 9 - Program celodenní exkurze	56
Tabulka 10 - Program půldenní exkurze	57
Tabulka 11 - Ceník ubytovacích služeb na Ekofarmě	58
Tabulka 12 - Ceník celodenní exkurze na 1 dítě v Kč	59
Tabulka 13 - Ceník půldenní exkurze na 1 dítě v Kč	59
Tabulka 14 - Ustájovací plochy pro kozy v m ² /ks	63
Tabulka 15 - Ceny potřebného zařízení výrobní místnosti v Kč včetně DPH	69
Tabulka 16 - Kalkulace úprav pro potřeby minimlékárny v Kč včetně DPH	71
Tabulka 17 - Prodej kozího mléka	73
Tabulka 18 - Roční příjmy z provozování příměstského tábora v Kč	73
Tabulka 19 - Roční příjmy za exkurze pro školy a školky v Kč	74
Tabulka 20 - Celkové příjmy roku 2018 v Kč	74
Tabulka 21 - Roční spotřeba a výdaje na krmivo pro zvířata	75
Tabulka 22 - Roční výdaje na chov hospodářských zvířat v Kč	76
Tabulka 23 - Roční výdaje na provoz příměstského tábora v Kč	77
Tabulka 24 - Celkové výdaje za rok 2018 v Kč	77
Tabulka 25 - Výpočet čistého příjmu za rok 2018 v Kč	78

Tabulka 26 - Roční příjmy z prodeje mléka v Kč.....	79
Tabulka 27 - Předpokládaná produkce minimlékárny	80
Tabulka 28 - Příjmy z prodeje mléčných produktů v Kč.....	80
Tabulka 29 - Výpočet příjmů za ubytování	81
Tabulka 30 - Celkové příjmy roku 2019 v Kč	81
Tabulka 31 - Roční výdaje pro provoz minimlékárny v Kč	82
Tabulka 32 - Variabilní náklady na ubytovanou osobu a den	83
Tabulka 33 - Celkové výdaje roku 2019 v Kč	84
Tabulka 34 - Výpočet čistého příjmu pro rok 2019 v Kč	84
Tabulka 35 - Celkové příjmy roku 2020 v Kč	85
Tabulka 36 - Celkové výdaje roku 2020 v Kč	86
Tabulka 37 - Výpočet čistého příjmu za rok 2020 v Kč	86

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil	13
Obrázek 2 - Marketingový mix.....	17
Obrázek 3 - Koloběh ekologického zemědělství	23
Obrázek 4 - Národní značení produktů ekologického zemědělství	26
Obrázek 5 - Evropské značení produktů ekologického zemědělství	27
Obrázek 6 - Logo Ekofarmy Útušice	31
Obrázek 7 - Prognóza HDP	41
Obrázek 8 - Plánek budoucí minimlékárny	66

Seznam použitých zkratek

a.s. - akciová společnost

apod. - a podobně

atd. - a tak dále

cca - cirka

cm - centimetr

ČNB - Česká národní banka

ČSAD - Československá státní automobilová doprava

ČSR - Československá republika

ČSSD - Česká strana sociálně demokratická

ČSÚ - Český statistický úřad

ČR - Česká republika

DPH - daň z přidané hodnoty

EFE - External Factor Evaluation - hodnocení externích faktorů

EU - Evropská Unie

EZFRV - Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova

g - gram

ha - hektar

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point - Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů

HDP - Hrubý domácí produkt

hod - hodina

IFE - Internal Factor Evaluation - hodnocení interních faktorů

IFOAM - International Federation of Organic Agriculture Movements - Mezinárodní federace hnutí ekologických zemědělců

Ing. - Inženýr

JZD - Jednotné zemědělské družstvo

Kč - Koruna česká

KDU-ČSL - Křesťanská a demokratická unie-Československá strana lidová

kg - kilogram

km - kilometr

kol. - kolektiv

ks - kus

KVS - Krajská veterinární správa

kWh - kilowatthodina

l - litr

LPIS - Land Parcel Identification System - Evidence využití zemědělské půdy dle užívatelských vztahů

m - metr

mm - milimetr

m² - metr čtvereční

m³ - metr krychlový

MC - Mateřské centrum

MHD - Městská hromadná doprava

ml - mililitr

MZ - Ministerstvo zemědělství

např. - například

o.p.s. - obecně prospěšná společnost

OSVČ - osoba samostatně výdělečně činná

PP - průkaz původu

PVP - přechodná vnitrostátní podpora

SAPS - Single Area Payment Scheme - jednotná platba na plochu

Sb. - sbírka

s.r.o. - společnost s ručením omezeným

SZIF - Státní zemědělský intervenční fond

t - tuna

tzv. - takzvaný

ÚKZÚZ - Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský

ÚSKVBL - Ústavu pro státní kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv

VCS - dobrovolná podpora vázaná na produkci

VDJ - velká dobytčí jednotka

WC - water closet

ŽP - Životní prostředí

°C - stupně Celsia

Seznam použité literatury

Monografické publikace

BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

BURNS, Paul. *New Venture Creation A Framework for Entrepreneurial Start-ups*. 7. vyd. Mason, Ohio: Palgrave Macmillan, 2014. 384 s. ISBN 978-113-7332-899.

ČERVENÝ, Radim a kol. *Business plán: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014. 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL Pavel, LACKO Branislav a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 512 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DVORSKÝ, Jan, URBAN, Jiří. *Základy ekologického zemědělství: podle nařízení Rady (ES) č. 834/2007 a nařízení Komise (ES) č. 889/2008 s příklady*. 2., aktualiz. vyd. Brno: ÚKZÚZ, 2014. 109 s. ISBN 978-80-7401-098-9.

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

FREYER, Bernhard., BINGEN, Jim, *Re-thinking organic food and farming in a changing world*. 1. vyd. Springer, 2014. 329 s. ISBN 978-940-1791-892.

HISRICH, Robert, PETERS, Michael. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-858-6507-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 180 s. ISBN 80-716-9995-0.

KATSILOUDES, Marios. *Strategic management*. Oxford: Elsevier, 2006. 408 s. ISBN 978-0-75-067966-4.

- KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- LAMB, Charles, HAIR Joseph, MCDANIEL, Carl. *Essentials of marketing*. 7. vyd. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2012. 672 s. ISBN 05-384-7834-9.
- LOCKERETZ, William. *Organic farming: an international history*. 2. vyd. Cambridge, MA: CABI, 2007. 282 s. ISBN 978-0-85199-833-6.
- LODATO, Michael. *A Handbook for Managing Strategic Processes Becoming Agile in a World of Changing Realities*. 1. vyd. Authorhouse, 2014. 346 s. ISBN 978-1-4918-6012-0.
- MCKEEVER, Mike P. *How to write a business plan*. 12. vyd. Berkeley, CA: Nolo, 2014. 192 s. ISBN 978-141-3320-794.
- PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-3751-5.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
- POUROVÁ, Marie. *Agroturistika, možnosti rozvoje a perspektiva v České republice: monografie*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita. 2000. 113 s. ISBN 80-213-0672-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 144 s. ISBN 80-717-9367-1.
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*: 4. evropské vyd. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- ŠARAPATKA, Bořivoj, URBAN, Jiří. *Ekologické zemědělství: učebnice pro školy i praxi*. Šumperk: PRO-BIO, 2005. 502 s. ISBN 80-903-5830-6.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-726-1075-9.

Elektronické zdroje

Akční plán. *eAGRI* [online]. Ministerstvo zemědělství, 2015b [cit. 2016-07-05]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/ekologicke-zemedelstvi/akcni-plan/akcni-plan-cr-pro-rozvoj-ekologickeho-2.html>

Aktuality. *Ekozemědělství* [online]. Bureau Veritas, 2016 [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: <http://www.ekozemedelstvi.cz/aktuality/roste-export-biomleka-i-pocet-masneho-skotu>

Animal welfare. *Agriculture and rural development* [online]. European Commission, 2014a [cit. 2016-07-17]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/agriculture/organic/consumer-trust/animal-welfare/index_en.htm

Biopotraviny. *eAGRI* [online]. Ministerstvo zemědělství, 2013 [cit. 2016-07-05]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/ekologicke-zemedelstvi/biopotraviny/>

Biopotraviny. *Nazeleno* [online]. Nazeleno, 2015 [cit. 2016-07-05]. Dostupné z: <http://www.nazeleno.cz/biopotraviny.dic>

Ceník prací. *Voda-topení-plyn* [online]. R+R Tepelná technika, 2016 [cit. 2016-09-23]. Dostupné z: [http://www.voda-topeni-plyn.eu/userfiles/file/cen%C3%ADk-web-final\(1\).pdf](http://www.voda-topeni-plyn.eu/userfiles/file/cen%C3%ADk-web-final(1).pdf)

Ceník. *Polepy aut* [online]. Polepy aut, 2017 [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://www.polepy-aut.cz/cenik.html>

Časové řady. *ČSÚ* [online]. ČSÚ, 2017a [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/casove-rady-za-plzensky-kraj>

Členové vlády. *Vláda ČR* [online]. Vláda ČR, 2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/vlada/>

Dezinfekce dojící techniky. *Zemědělské potřeby* [online]. Zemědělské potřeby, 2017b [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <https://www.eshop-zemedelske-potreby.cz/dezinfekce-dojici-techniky/c-1785/>

Dlažba. *Siko* [online]. Siko, 2016 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: https://www.siko.cz/kuchyne/dlazby-do-kuchyne/dlazba-pascal-bezova-34x34-cm-pololesk/zbozi/s3348?gclid=Cj0KEQjwyJi_BRDLusby7_S7z-IBeiQAwCVvn7BOZ_oczpk0ZpF9l31hij5zdwsEf4inJIXZjxicjUwaAiHp8P8HAQ

Dohoda o pracovní činnosti. *Jak podnikat* [online]. Jak podnikat, 2017a [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/dohoda-pracovni-cinnosti.php>

Dojení. *Bazoš* [online]. Bazoš, 2017a [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <https://zvirata.bazos.cz/20/?hledat=Dojeni+pro&hlokalita=&humkreis=&cenaod=&cenado=&order=>

Dojící technika. *Zemědělské potřeby* [online]. Zemědělské potřeby, 2017c [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <https://www.eshop-zemedelske-potreby.cz/filtry-na-mleko/c-1781/>

Domácí zpracování mléka. *Issuu* [online]. Issuu, 2015 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: https://issuu.com/jalosevsky/docs/zpracovani_mleka

Doplňkový sortiment. *Ytong* [online]. Ytong, 2016 [cit. 2016-10-03]. Dostupné z: <http://www.ytong.cz/cenik-ytong-doplnekovy-sortiment.php>

Dotační program. *Eurogrant* [online]. Eurogrant, 2015 [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: <http://www.eurogrant.cz/prv-kolo-1-1622/>

E - shop. *Milcom* [online]. Milcom, 2016 [cit. 2016-08-14]. Dostupné z: <http://eshop.milcom-as.cz/e-shop>

Ekologické zemědělství. *Bioinstitut* [online]. Bioinstitut, 2015 [cit. 2016-07-05]. Dostupné z: <http://bioinstitut.cz/cz/ekologicke-zemedelstvi>

Ekologické zemědělství. *eAGRI* [online]. Ministerstvo zemědělství, 2016a [cit. 2016-07-05]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/ekologicke-zemedelstvi/>

Ekologické zemědělství. *PRO-BIO* [online]. PRO-BIO, 2016a [cit. 2016-07-05]. Dostupné z: <http://www.pro-biokrkonose.cz/o-nas/>

Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2016 [cit. 2016-07-05]. Dostupné z: [http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-a-dokumenty/slovník-pojmu/E/Evropsky-zemedelsky-fond-pro-rozvoj-venkova-\(EAFRD](http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-a-dokumenty/slovník-pojmu/E/Evropsky-zemedelsky-fond-pro-rozvoj-venkova-(EAFRD)

Gastro nerezové stoly. *Sbazar* [online]. Seznam, 2017a [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <https://www.sbazar.cz/2222/detail/21352835-gastro-nerezove-stoly-do-vyroby>

Hospodářská zvířata. *Reálné zemědělství* [online]. Život na farmě, 2011 [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: <http://zivotnafarme.infoblog.cz/clanek/tur-domaci-2791/>

HRBEK, Ivan. Chov dojených plemen koz v ekologickém zemědělství. *Eposcr* [online]. 2016, 4(42) [cit. 2016-09-18]. Dostupné z: http://www.eposcr.eu/wp-content/uploads/2011/04/ML42_Chov-dojenych-plemen-koz-v-EZ.pdf

Situace na trhu biopotravin. *PRO-BIO* [online]. PRO-BIO, 2016b [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: http://www.probio.cz/files/probio/uploads/files/Pro%20m%C3%A9dia/TZ/2016/TZ_Situace%20na%20trhu%20biopotravin%20v%20C4%8CR_final.pdf

Chladnice. *Sbazar* [online]. Seznam, 2017b [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <https://www.sbazar.cz/elektro.bazar/detail/21222371-gastro-profi-chladnice-liebherr-fks-500-l>

Chov dojnic. *Studijní svět* [online]. Studijní svět, 2017a [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.studijni-svet.cz/chov-dojnic-a-ekonomika-mleka-chov-zvirat-a-veterinarstvi/>

Chov skotu. *Mendelu* [online]. Mendelu, 2016 [cit. 2016-09-25]. Dostupné z: http://web2.mendelu.cz/af_291_projekty2/vseo/print.php?page=4615&typ=html

Inflace - druhy, definice, tabulky. *ČSÚ* [online]. ČSÚ, 2017c [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Informace o obci. *Útušice* [online]. Útušice, 2016 [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: <http://www.utusice.cz/utusice/informace-o-obci/>

Interiérové dveře. *Erkado* [online]. Erkado, 2016 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: <http://dvere-erkado.cz/interierove-dvere-uno-03-60p-bb-vm-vyprodej>

Interiérové nátěry. *Primalex* [online]. Primalex, 2016 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: http://www.primalex.cz/products/43-primalex_plus_bily/84?tab=baleni

Inzerce. *SBazar* [online]. Seznam, 2017c [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <https://www.sbazar.cz/hledej/st%C5%AFI/128-pohostinstvi/cela-cr/cena-neomezena/nejdrazsi>

Jak se zapojit. *Prázdniny na venkově* [online]. Prázdniny na venkově, 2013b [cit. 2016-07-06]. Dostupné z: <http://www.projekt-pnv.cz/doc/12/>

Jak vyrobit sýr. *Agropress* [online]. Farmczsystem, 2016 [cit. 2016-10-01]. Dostupné z: <http://www.agropress.cz/jak-vyrobis-syr/>

JANŠTOVÁ, Bohumíra a kol. *Technologie mléka a mléčných výrobků* [online]. Brno: Veterinární a farmaceutická univerzita Brno, 2012 [cit. 2017-02-13]. ISBN 978-80-7305-637-7. Dostupné z: <http://cit.vfu.cz/ivbp/wp-content/uploads/2011/07/janstova-skripta-web.pdf>

Jednotná platba na plochu. *eAGRI* [online]. Ministerstvo zemědělství, 2015a [cit. 2016-07-05]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/prime-platby/jednotna-platba-na-plochu/>

Konve na mléko. *Zemědělské potřeby* [online]. Zemědělské potřeby, 2017a [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <https://www.eshop-zemedelske-potreby.cz/konve-na-mleko/c-1612/>

Kotel na mléko. *Kovoděl* [online]. Kovoděl, 2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.kovodel.cz/kotel-na-mleko/>

Koupelnový nábytek. *Nejlevnější nábytek* [online]. Nejlevnější nábytek, 2016 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: http://www.nejlevnejsinabytek.cz/skrinka-umyvadlo-lu02-bila-p-45755.html?source=googleps&gclid=Cj0KEQjwyJi_BRDLusby7_S7z-IBeiQAwCVvn4H0tZHD0mkwc9y4tYnxFd4t6cPYvF3haP9edm7x170aAID78P8HAQ

Koupelny. *Domeo koupelny* [online]. Domeo koupelny, 2016 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: https://www.domeokoupelny.cz/jika_tigo_misa_kombi_stojaci_kapotovana_bila_vario_odpad_pro_nadrz_8.2821.3?id=128550&gclid=Cj0KEQjwyJi_BRDLusby7_S7z-

IBEiQAwCVvnx1FNnQ36VH94GYwrdyWSwGopknSuYjliZnJ2LuHcJcaAmgT8P8H
AQ

Kroužky. *Ekofarma Pod Radyní* [online]. Ekofarma Pod Radyní, 2016a [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://ekofarmapodradyni.cz/primestsketabory/plantaboru>

Kuchyně, jídelny. *Okay* [online]. Okay, 2016 [cit. 2016-09-23]. Dostupné z: <http://www.okay.cz/basic-kuchynsky-blok-a-120-cm-bila-titan-2/>

Legislativa. *eAGRI* [online]. Ministerstvo zemědělství, 2016e [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/legislativa/prodej-ze-dvora/>

Levné skříňky. *KNY nábytek* [online]. KNY nábytek, 2016 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: <http://www.nabytekkny.cz/akce/levne-skrinky>

Lizy. *Kamír* [online]. Kamír, 2017a [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <https://www.kamir.cz/lizy-pro-ovce>

Loga a značení. *eAGRI* [online]. Ministerstvo zemědělství, 2016b [cit. 2016-07-05]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/ekologicke-zemedelstvi/loga-a-znaceni/>

Malířské potřeby. *Fros* [online]. Fros, 2016 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: <https://www.froshop.cz/cz/malirske-potreby/primalex-malirske-barvy/3956-primalex-mykostop-7-5kg.html>

Měnová politika. *ČNB* [online]. ČNB, 2016 [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza#HDP

Minerální doplňky. *Kamír* [online]. Kamír, 2017b [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <https://www.kamir.cz/lizy-pro-skot>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Právní předpisy pro ekologické zemědělství a produkci biopotravin* [online] Praha: Ministerstvo zemědělství, 2015c. ISBN 978-80-7434-240-0. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/262824/Pravni_predpisy_EZ_10_9.pdf

Mzdy a náklady práce. *ČSÚ* [online]. ČSÚ, 2017b [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004. *EAGRI* [online]. Ministerstvo zemědělství, 2004 [cit. 2016-08-14]. Dostupné z:

http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/predpisy-es-eu/Legislativa-EU_x2001-2005_narizeni-2004-852.html

O farmě. *Farma Borek* [online]. Farma Borek, 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.farmaborek.cz/o-farme-2/>

O portále. *Český farmář* [online]. Český farmář, 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.ceskyfarmar.cz/o-portale.php>

O projektu. *Poznej svého farmáře* [online]. Ministerstvo zemědělství, 2016f [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://poznejsvehofarmare.cz/o-projektu/>

O projektu. *Prázdniny na venkově* [online]. Prázdniny na venkově, 2013a [cit. 2016-07-06]. Dostupné z: <http://www.projekt-pnv.cz/doc/13/>

Obecně platné podmínky nutné k povolení stavby. *Vodárenská* [online]. Vodárenská, 2016 [cit. 2016-09-25]. Dostupné z: www.vodarenska.cz/file/101_1_1

Obklady a dlažby. *Proceram* [online]. Proceram, 2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.proceram.cz/cs/obklady-a-dlazby/>

Organic certification. *Agriculture and rural development* [online]. European Commission, 2014b [cit. 2016-07-17]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/agriculture/organic/organic-farming/what-is-organic-farming/organic-certification/index_en.htm

Osvětlení. *Spectrum* [online]. Spectrum, 2016 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: <http://www.svitidla-osvetleni.cz/stropni-led-svitidlo-mensich-rozmeru-mivvy-kapa-ve-3-provedenich-svd4784.html>

Paušální výdaje. *Jak podnikat* [online]. Jak podnikat, 2017b [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/pausalni-vydaje-procentem.php>

PIFFNER, Lukas, BALMER, Oliver. *Ekologické zemědělství a biodiverzita*. [online] Olomouc: Bioinstitut, 2011 [cit. 2016-07-13]. ISBN 978-80-87371-09-1. Dostupné z: http://bioinstitut.cz/documents/eko_zem_a_biodiverzita_web.pdf

Plán táborů. *Ekofarma Pod Radyní* [online]. Ekofarma Pod Radyní, 2016b [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://ekofarmapodradyni.cz/primestsketaboru/plantaboru>

Plastová okna. *Skladová okna* [online]. TT holding, 2016 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: <http://www.skladova-okna.cz/dvoukridle-plastove-okno-se-stulpem-premium-6.html>

Plastové obaly. *Lahve na mléko*. [online]. Lahve na mléko, 2017 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <http://www.lahvenamleko.cz/>

Plzeň. *Sancar* [online]. Sancar, 2016 [cit. 2016-08-06]. Dostupné z: <http://www.sancar.cz/plzen.htm>

Porady. *ČT* [online]. ČT, 2016 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/1095970013-chcete-me/6305-krmime-je-spravne/>

Postup při zřizování vodovodní nebo kanalizační přípojky. *Voda Pitná* [online]. Voda pitná, 2016 [cit. 2016-08-17]. Dostupné z: <http://www.vodapitna.cz/index.php/vodovodni-pripojky/86-postup-pri-zrizovani-vodovodni-nebo-kanalizacni-pripojky>

Potravinářská výroba. *Produkty Ecolab* [online]. Webareal, 2016 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: <http://www.webareal.sk/vesta/eshop/4-1-Kupit-CISTIACE-PROSTRIEDKY-a/85-4-Mlieko-spracujuci-priemysel/5/794-P3-Topax-56-bandaska-23kg>

Použité zboží. *Gastro-bazar* [online]. Gastro-bazar, 2017 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.gastro-bazar.cz/gastro-pouzite.html>

Pracovní a mycí stoly. *Gastromania* [online]. Gastromania, 2016 [cit. 2016-10-01]. Dostupné z: https://www.gastro-mania.cz/nerezovy-nabytek/pracovni-a-myci-stoly/pristenne/s-drezem/s-zasuvkami/nerezovy-myci-stul-s-dvoukomorovym-drezem-na-prave-strane-blok-se-dvemi-zasuvkami-a-polici-1500x600x850-mm?gclid=CjwKEAjwvb2_BRCb_s7Yo7_ZIHASJABz6L0j6sNbCxgMBq2Ga_ruLleb uXIGX_cwa2JtowvPeAyp8RoC8Vrw_wcB

Pracovní sýrařské stoly. *Driml* [online]. Driml, 2017 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.driml-napajacky.cz/cz/gastro-vybaveni/gastro-zarizeni-pracovni-a-syrarske-stoly-drezy-police-skrine-a/pracovni-syrarske-stoly-2012997.html>

Pro podnikatele. *Portál Pohoda* [online]. Stormware, 2014 [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/porovnani-podnikani-osvc-a-eserocka/>

Produkce statkových hnojiv a spotřeba steliva na DJ. *Studijní svět* [online]. Studijní svět, 2017b [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.studijni-svet.cz/chov-dojnica-ekonomika-mleka-chov-zvirat-a-veterinarstvi/>

Program rozvoje venkova 2014-2020. *eAGRI* [online]. Ministerstvo zemědělství, 2016c [cit. 2016-07-05]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/>

Průměrná denní dojivost podle krajů - rok. ČSÚ [online]. ČSÚ, 2014 [cit. 2016-09-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20561449/27013514p215.pdf/d1f016fc-b3bf-4606-9e93-45037254eac7?version=1.0>

Přímý prodej ze dvora. *Eposcr* [online]. Epos, 2011 [cit. 2016-08-02]. Dostupné z: <http://www.eposcr.eu/wp-content/uploads/2011/04/P%C5%99%C3%ADm%C3%BD-prodej-ze-dvora.pdf>

Příručka pro žadatele. *Szif* [online]. Szif, 2016 [cit. 2016-08-14]. Dostupné z: https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fplatby_na_zaklade_jz%2Fjz%2Fjz%2F1460368346222.pdf

Řádková inzerce. *Moje inzerce* [online]. Vltava Labe Media, 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.mojeinzerce.cz/cenik-radkova/radkova-plzensky-kraj.html>

Sítě proti hmyzu. *Žaluzie* [online]. Žaluzie, 2016 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: <http://www.zaluzienamiru.cz/nahradni-dily/site-proti-hmyzu/12>

SMETANA, Pavel. *Faremní zpracování mléka v ekologickém zemědělství: kvalita mléka, hygienické požadavky na jeho zpracování, přímý prodej mléka: zásady ekologického chovu skotu, ovcí a koz* [online]. Olomouc: Bioinstitut, 2009 [cit. 2016-09-23]. ISBN 978-80-904174-5-8. Dostupné z: http://aa.ecn.cz/img_upload/410697af7dfcb092dfd4e3937dd69e3f/mleko_web.pdf

Sociální pojištění. *IPodnikatel* [online]. IPodnikatel, 2016 [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Socialni-pojisteni/vyse-pojistneho-na-socialni-zabezpeceni.html>

Spotřeba vody pro hospodářská zvířata. *Agronormativy* [online]. Agronormativy, 2016 [cit. 2016-08-17]. Dostupné z: www.agronormativy.cz/docs/rpptab3030011.pdf

Stručný přehled dotačních možností pro chovatele. *Schok* [online]. Schok, 2015 [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: <http://www.schok.cz/dotace-programy/aktualne/strucny-prehled-dotacnich-moznosti-pro-chovatele>

Tiskové zprávy. *Bisnode* [online]. Bisnode, 2015 [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/ceska-ekonomika-se-prehoupla-do-noveho-hospodarskeho-cyklu-s-rustovym-potencialem/>

Tiskové zprávy. *eAGRI* [online]. Ministerstvo zemědělství, 2014a [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2014_vyzkum-ukazal-ze-biopotraviny-nakupuje.html

Tiskové zprávy. *eAGRI* [online]. Ministerstvo zemědělství, 2014b [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2014_vyzkum-ukazal-ze-biopotraviny-nakupuje.html

Úplná znění vybraných předpisů ČR. *eAGRI* [online]. Ministerstvo zemědělství, 2016d [cit. 2016-07-05]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/legislativa/ekologicke-zemedelstvi/uplna-zneni-vybranych-predpisu/>

Úřední deska. *Útušice* [online]. Útušice, 2017 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <http://www.utusice.cz/utusice/uredni-deska/oznameni-cen-vodneho-a-stocneho-pro-rok-2017-14630.html>

VÁCLAVÍK, Tomáš. *Agroturistika na ekofarmách. Jak na to.* [online]. Brno: Ministerstvo zemědělství, 2008 [cit. 2016-07-05]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/38603/Agroturistika_na_ekofarmach.pdf

Vakuovačky. *Mall* [online]. Mall, 2017 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <https://www.mall.cz/vakuovacky/guzzanti-gz-300>

Vchodové dveře. *Bydlíme* [online]. EP trading, 2016 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: <http://www.bydlimecz.cz/vyprodej-skladu/vchodove-dvere-solid-0>

Volný čas na farmě. *Farma Moulisových* [online]. Farma Moulisových, 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.farmamoulisovych.cz/volny-cas-na-farme/>

VRANÝ, Miroslav. Požadavky na ustájení hosp. zvířat. *Eposcr* [online]. 2016, 4(19) [cit. 2016-10-03]. Dostupné z: www.eposcr.eu/wp-content/uploads/2011/04/ML19-Ustajeni.pdf

Vyhláška Ministerstva zemědělství o technických požadavcích na stavby pro zemědělství. *Program Zákon* [online]. Program Zákon, 2016 [cit. 2016-08-10]. Dostupné z: http://www.pravnipredpisy.cz/predpisy/ZAKONY/2002/191002/Sb_191002_-----_.php

Výpočet sociálního a zdravotního pojištění. *Účtování* [online]. Účtování, 2017 [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/vypocet-socialni-zdravotni-pojisteni-mesicni-zalohy.php>

Založení s.r.o. *Zakládání firem a účetní poradenství* [online]. Hlavsa, 2016 [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: http://www.help1.cz/zakladani_firem_kdy_je_vyhodne_zalozit_sro.html

Zapojte se. *Plzeňské trhy* [online]. Plzeňské trhy, 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.plzensketrhy.cz/zapojte-se.htm>

Zavařovací sklenice. *IR Themic* [online]. IR Themic, 2017a [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <http://www.irthermic.com/zavarovaci-sklenice-twist-330-ml-paleta>

Zavařovací víčko. *IR Themic* [online]. IR Themic, 2017b [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <http://www.irthermic.com/zavarovaci-vicko-twist-82-bile-karton>

Zdravotní a sociální pojištění. *Měšec* [online]. Měšec, 2017 [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/zdravotni-a-socialni-pojisteni-2017-vyraznejsi-rust-mezd-zdrazi-zalohy>

Zemědělská technika. *Bazoš* [online]. Bazoš, 2017b [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <https://stroje.bazos.cz/inzerat/71022141/Chladici-tank-na-mleko-200-litru.php>

Značení biopotravin. *Biospotřebitel* [online]. Biospotřebitel, 2016 [cit. 2016-07-05]. Dostupné z: <http://biospotrebitel.cz/chci-znat-bio/jak-poznam-bio/znaceni-biopotravin>

Živnostenský zákon. *Business Info* [online]. CzechTrade, 2016 [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zivnostensky-zakon-455-1991-sb-28376.html>

Ostatní zdroje

Ing. Marunová Kateřina, Maruna Luděk (majitelé Ekofarmy Útušice) - ústní rozhovory ve dnech 22. 6. 2016, 15. 7. 2016, 15. 9. 2016 a elektronická komunikace

MVDr. Irena Holická (ředitelka odboru veterinární hygieny a ochrany veřejného zdraví) - ústní rozhovor dne 15. 9. 2016

Interní materiály podniku Ekofarma Útušice

Abstrakt

KESTNEROVÁ, Magdalena. *Podnikatelský plán vybraného podniku*. Plzeň, 2017. 108 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: podnikatelský plán, ekologické zemědělství, ekofarma, analýza trhu

Cílem diplomové práce „*Podnikatelský plán vybraného podniku*“ je sestavit podnikatelský plán včetně dílčích plánů. První část práce popisuje teoretickou strukturu podnikatelského plánu. V druhé kapitole je pozornost zaměřena na ekologické zemědělství, včetně označení produktů a dotačních programů tohoto zemědělství. Praktická část práce zahrnuje sestavení podnikatelského plánu ve vazbě na konkrétní podnik - Ekofarmu Útušice. Návrhy v podnikatelském plánu jsou doplněny o finanční propočty a výpočet návratnosti vložených prostředků, což je následováno hodnocením rizik a návrhy na jejich eliminaci. Navržený podnikatelský plán může sloužit jako podklad pro rozvoj Ekofarmy Útušice.

Abstract

KESTNEROVÁ, Magdalena. *The business plan of a particular company*. Plzeň, 2017. 108 p. Diploma thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: business plan, organic agriculture, ecofarm, market analysis

The aim of the thesis "*The business plan of a particular company*" is to prepare a business plan including component plans. The first part of the thesis describes the theoretical structure of the business plan. The second chapter deals with organic agriculture including product labels and subsidy programs of this agriculture. The practical part of the work includes making a business plan in relation to a particular company - Utusice Ecofarm. The proposals in the business plan are supplemented with the financial calculations and the calculation of the rate of the investment return followed by the risk assessments and the proposals for their elimination. The recommendations and suggestions might be used for the development of the Utusice Ecofarm.