

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Podnikatelský plán vybraného podniku

Business plan of a selected company

Bc. Lubomír Hořejší

Plzeň 2017

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

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

Jméno a příjmení: **Bc. Lubomír HOŘEJŠÍ**
Osobní číslo: **K15N0074P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Podnikatelský plán vybraného podniku**
Zadávající 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. Zpracujte teoretický úvod k problematice podnikatelského plánu.
2. Stručně představte Vámi vybraný podnik.
3. Vytvořte podnikatelský plán vybraného subjektu.
4. Zhodnoťte hlavní přínosy a rizika podnikatelského plánu.

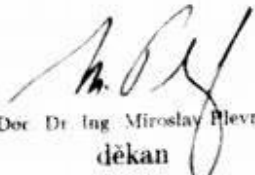
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

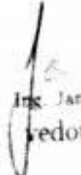
- **KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ.** *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- **KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA.** *Podnikatelský plán.* Brno: Computer Press, 2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- **SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ.** *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- **KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER.** *Marketing management.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Petr Cimler, CSc.**
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
Sedou

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Podnikatelský plán vybraného podniku“

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

Plzeň, dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval paní Ing. Ditě Hommerové, Ph. D., MBA za konzultace, cenné připomínky a rady, které byly nutné k vypracování této diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval spolumajitelce Ekofarmy Útušice Ing. Kateřině Marunové za výchozí informace, seznámení se s prostředím na ekofarmě a také za konzultace, které vedly k úspěšnému vytvoření podnikatelského plánu.

Nezbytným konzultantem diplomové práce byla MVDr. Daniela Hlínová, zaměstnanec Krajské veterinární správy v Ústeckém kraji. MVDr. Daniela Hlínová mi poskytla důležité informace z oblasti legislativy spojené se založením minimlékárny, důležité informace týkající se vybavení minimlékárny, počtu zvířat a jejich doживosti.

Nutné je též poděkovat Václavovi Černému, majiteli Farmy Létající Koza v Ústeckém kraji, který mi pomohl vyčíslit náklady spojené s rekonstrukcí prostor a vybavením minimlékárny.

Na závěr bych rád poděkoval mé přítelkyni a rodině za trvalou podporu při psaní diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	9
1 Podnikatelský plán.....	10
1.1 Typy podnikatelského plánu	10
1.2 Správné sestavení podnikatelského plánu	11
1.3 Struktura podnikatelského plánu.....	13
1.3.1 Titulní strana	14
1.3.2 Obsah	15
1.3.3 Úvod, účel a pozice dokumentu.....	15
1.3.4 Shrnutí.....	15
1.3.5 Charakteristika společnosti a okolí podniku.....	16
1.3.6 Definice cílu společnosti.....	19
1.3.7 Definice a vlastností služeb a produktů	19
1.3.8 Definice trhu	20
1.3.9 Analýza konkurence	21
1.3.10 Marketingová a obchodní strategie.....	22
1.3.11 Finanční plán.....	27
1.3.12 Analýza a hodnocení rizik projektu	28
1.3.13 Přílohy.....	29
2 Podnikatelský plán společnosti Ekofarma Útušice.....	30
2.1 Úvod podnikatelského plánu.....	30
2.2 Shrnutí.....	30
2.3 Představení společnosti Ekofarma Útušice a oblasti podnikání.....	31
2.3.1 Základní údaje o společnosti a představení oblasti podnikání.....	31

2.3.2	Představení společnosti Ekofarma Útušice.....	34
2.3.3	Analýza okolí ekofarmy.....	36
2.4	Definice cílů ekofarmy pro období 2018 – 2020	47
2.5	Definice vlastností produktů a služeb nabízených Ekofarmou Útušice 2018 - 2020	50
2.6	Definice a analýza trhu.....	51
2.6.1	Průzkum trhu.....	52
2.7	Analýza konkurence.....	53
2.8	Marketingový mix společnosti Ekofarma Útušice	57
2.8.1	Propagace.....	57
2.8.2	Distribuce.....	60
2.8.3	Cena	61
2.8.4	Produkt.....	63
2.9	Výrobní plán Ekofarmy Útušice	64
2.9.1	Technologie výroby mléčných produktů nabízených Ekofarmou Útušice	64
2.9.2	Vývoj počtu zvířat v následujících letech.....	66
2.9.3	Minimlékárna Ekofarmy Útušice.....	67
2.9.4	Předpokládaný objem výroby	70
2.10	Finanční plán	72
2.10.1	Zakladatelský rozpočet při založení minimlékárny	72
2.10.2	Výdaje v letech 2018 – 2020	74
2.10.3	Příjmy v letech 2018 – 2020.....	76
2.10.4	Rozdíl mezi příjmy a výdaji v letech 2018 – 2020.....	78
2.11	Analýza rizik a hodnocení podnikatelského plánu.....	79

2.11.1	SWOT analýza společnosti Ekofarma Útušice.....	79
2.11.2	Strategie plynoucí ze SWOT analýzy.....	81
2.11.3	Analýza rizik.....	82
2.11.4	Přínosy podnikatelského plánu.....	86
	Závěr.....	88
	Seznam tabulek:.....	91
	Seznam obrázků:.....	93
	Seznam použitých zkratk:.....	94
	Seznam použité literatury.....	95
	Seznam příloh:.....	99
	Přílohy:.....	100

Úvod

Jako téma diplomové práce jsem si vybral vytvoření podnikatelského plánu vybraného podniku. Vybraným podnikem byla Ekofarma Útušice, která podniká v oblasti ekologického zemědělství. V současné době se ekologické zemědělství velice rozšiřuje a stoupá poptávka po ekologicky vyrobených produktech. Z této skutečnosti lze usuzovat, že tato oblast podnikání je velice zajímavá a žádaná u zákazníků. Hlavním motivem výběru tématu byla možnost vytvořit něco „nového“ a také zároveň pomoci majitelům ekofarmy s budoucí podnikatelskou činností.

Hlavním cílem předkládané práce je vytvořit podnikatelský plán pro období 2018 – 2020. Dílčím cílem této diplomové práce je vypracovat teoretický úvod k problematice podnikatelského plánu, z kterého se bude vycházet při tvorbě celého podnikatelského plánu. Dílčími cíly v praktické části práce jsou stručně představit vybraný podnik, následně vytvořit podnikatelský plán a poté zhodnotit rizika a přínosy podnikatelského plánu.

Diplomová práce je rozčleněna do dvou kapitol. První kapitola je věnována teorii, popisuje nutné kroky, které jsou potřebné uvážit před začátkem podnikatelské činnosti. Dále definuje podnikatelský plán a jeho součásti.

Druhá kapitola se věnuje praktické části. Je zde detailně představen podnikatelský subjekt, konkrétně Ekofarma Útušice a její okolí, které ji bezprostředně ovlivňuje. Následuje definice a analýza trhu. Poté je provedena detailní analýza konkurence. Z těchto zjištění vychází další plány v oblasti marketingu, výroby a financí. Na závěr práce jsou základní zjištění shrnuta ve SWOT analýze podniku a následně jsou identifikována hlavní rizika, která mohou společnost ohrozit v letech 2018 – 2020. Poslední podkapitola práce se věnuje přínosům podnikatelské plánu.

1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je definován jako:

„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.“ [12]

Podnikatelský plán se obvykle sestavuje po zvážení všech skutečností ovlivňujících podnikatelskou činnost a po výběru vhodné formy podnikání. Podnikatel musí své nápady, strategie a plány zaznamenat do písemné podoby – podnikatelského plánu. [25]

Existuje mnoho důvodů proč vytvořit podnikatelský plán. Pro samotného majitele společnosti je důležité si nápady, kalkulace, strategii převést do písemné podoby. Následně podnikatelský plán slouží pro podnikatele například jako kontrola, jestli v podnikání postupuje dle plánu, nebo dosahuje - li kladných nebo záporných odchylek. Tyto účely můžeme označit jako interní. [16]

Dále podnikatelský plán slouží externím uživatelům. Mezi hlavní externí uživatele podnikatelského plánu patří banky, investoři nebo ostatní finanční instituce. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může přispět k získání potřebných chybějících finančních prostředků od finančních institucí. [2]

1.1 Typy podnikatelského plánu

Lze definovat čtyři typy podnikatelského plánu: [9]

a) Elevator pitch

Termín „elevator pitch“ by se mohl přeložit jako prezentace ve výtahu. Z toho vyplývá, že tato prezentace by měla stručně, jasně, srozumitelně říci, co je nejdůležitějším, nejlepším v našem podnikatelském plánu. Délka této prezentace by neměla přesáhnout jednu minutu. Tato ústní prezentace by měla především zaujmout potenciálního investora. [9]

Elevator pitch by měl obsahovat následující body: [9]

- Co je moje myšlenka.
- Na jaké trhy lze uplatnit tuto myšlenku.
- Jaké výhody na těchto trzích mám.
- Jaká je moje konkurenční pozice na těchto trzích.
- Jak hodlám získat finanční prostředky a kolik jich budu potřebovat.
- Kolik z těchto finančních prostředků potřebuji získat externě.
- Kdo je součástí mého týmu a jaký je potenciál k tvoření zisku.

b) Executive summary

Termín „executive summary“ lze přeložit jako výkonný plán. Tento typ plánu se dá označit jako krátký podnikatelský plán. Je to písemná prezentace v rozsahu 1 - 2 stran ve formátu A4, který podnikatel obvykle předkládá investorům či jiným institucím. Tato písemná prezentace by měla obsahovat typ investice, naše produkty, finanční plán, kolik peněz je ještě potřeba a na závěr musí být uvedeno shrnutí a kontakt. [1]

c) Zkrácený podnikatelský plán

Je mnohem rozsáhlejší než dva předchozí typy podnikatelských plánů. Informuje uživatele i o detailnějších informacích týkajících se konkurence, analýze trhu, produktu, finančního plánu, zaměstnanců, získání finančních prostředků atd. [9]

d) Plný podnikatelský plán

Tento plán je rozpracován nejdětalněji. Rozpracovává informace o konkurenci, produktu, analýze trhu, marketingu, obchodního a finančního plánu atd. Délka není přesně stanovena, obvykle se pohybuje mezi 20 – 40 stranami. [9]

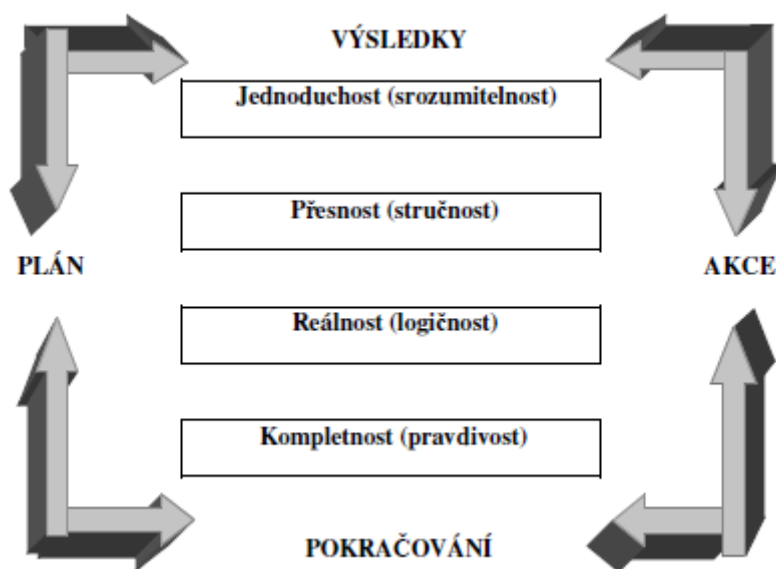
1.2 Správné sestavení podnikatelského plánu

Nejdůležitějším krokem je správné sestavení podnikatelského plánu. Správně sestavený podnikatelský plán je nezbytný pro interní i externí uživatele. Pro interní uživatele slouží podnikatelský plán jako kontrolní dokument. Pro externí uživatele slouží jako podklad k rozhodnutí, zda investor poskytne podnikatelskému subjektu úvěr. [6]

Při tvorbě podnikatelského plánu je nezbytné respektovat platné zásady, které jsou především tvořeny z důvodu srovnání jednotlivých podnikatelských plánů investory. [6]

Správně vytvořený podnikatelský plán by měl být srozumitelný, logický, pravdivý a reálný, stručný a přehledný. To je znázorněno na obrázku 1. [5]

Obrázek 1 - Správně vytvořený podnikatelský plán



Zdroj: [6]

Správně stanovený podnikatelský plán by měl být:

a) Srozumitelný

Při tvorbě podnikatelského plánu je nutné uvažovat o tom, kdo bude číst podnikatelský plán. Většinou ho bude číst osoba, která má mnoho práce, často podvědomě myslí na nějaký další problém, podnikatelský plán posuzuje intuitivně. Z toho vyplývá, že je nutné uplatňovat následující zásady: [2]

- Jednoduché vyjadřování.
- Málo myšlenek v jedné větě.
- Návaznost textu.
- Vhodné prezentování informací.
- Stručnost.

Text podnikatelského plánu by neměl být příliš zdlouhavý. Je nezbytné vypsát informace, které jsou důležité. Není nezbytné vypisovat vše detailně. Případný detailní popis by potenciálního investora mohl odradit. Z tohoto důvodu se doporučuje neustálé zestručňování a poskytování pouze nejzákladnějších údajů. [3]

b) Logický

Informace a skutečnosti budou nejnadhěji pochopitelné, jestliže budou uvedeny za sebou v logické návaznosti. Doporučuje se vyhnout řadě na sebe logicky nenavazujících odstavců, i když jsou v podstatě pravdivé a správně napsány. [2]

c) Pravdivý a reálný

Podnikatelský plán musí obsahovat pravdivé a reálné informace o podniku. Případné nepravdivé informace by mohly přispět k zamítnutí podnikatelského plánu investorem. [6]

d) Přehledný

Při tvorbě podnikatelského plánu se musí brát ohled na to, že po vytvoření podnikatelského plánu ho budou číst další lidé. Nutnost je členit text do kapitol, vytvořit obsah pro snadnější orientaci v plánu. [3]

1.3 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není striktně stanovena. Není definován přesný předpis určující obsah a úpravu podnikatelského plánu. Každý podnikatelský plán je originální. Hlavními důvody jsou odlišné trhy, lokalizace podniku, potřeba peněz. Často podnikatel musí přizpůsobit obsah podnikatelského plánu investorovi. [1]

Ačkoliv není stanovena přesná struktura plánu, existují položky, které by měl obsahovat každý podnikatelský plán. Mezi tyto položky lze zařadit informace o podniku a jeho produktech, finančních zdrojích a dalších podstatných podnikatelských záměrech. [12]

Podnikatelský plán lze rozčlenit na následující části: [11] [6]

- Titulní strana.
- Obsah.
- Úvod, účel a pozice dokumentu.
- Shrnutí.
- Charakteristika společnosti a okolí podniku.
- Definice cílů společnosti.
- Definice a vlastnosti produktů.
- Definice trhu.
- Analýza konkurence.
- Marketingová a obchodní strategie.
- Výrobní plán
- Finanční plán.
- Analýza a hodnocení rizik projektu.
- Přílohy.

Níže budou jednotlivé části podnikatelského plánu detailně popsány s přihlédnutím k použití v praktické části diplomové práce.

1.3.1 Titulní strana

Na titulní stranu se zpravidla uvádí obchodní název, pod kterým společnost bude podnikat. Mezi další uváděné věci lze zařadit logo společnosti, pokud je již vytvořeno, název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osobností nebo datum založení. Vhodné je uvést prohlášení, které slouží především pro uživatele podnikatelského plánu: [11]

„ Informace a skutečnosti uvedené v tomto podnikatelského plánu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část podnikatelského plánu nesmí být

zveřejňována, kopírována a reprodukována třetím osobám bez povolení od písemného souhlasu autora“. [11]

1.3.2 Obsah

Z důvodu rozsahu podnikatelského plánu je nezbytné uvedení obsahu. Obsah slouží pro snazší orientaci v dokumentu. Obsah podnikatelského plánu by měl být maximálně na stránku a půl formátu A 4. V obsahu se používají nadpisy první, druhé a třetí úrovně. [12]

1.3.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

Úvod se obvykle řadí na začátek podnikatelského plánu, ale píše se až po jeho sepsání a tvoří se hlavně pro čtenáře tohoto dokumentu. Slouží k nadefinování účelu podnikatelského plánu, nastínění jeho obsahu. Je důležité uvést, pro koho je podnikatelský plán vytvořen, jestli pro potenciální investory nebo pro interní uživatele dokumentu. [12]

Pozicí dokumentu se rozumí pozice, v jaké formě se podnikatelský plán prezentuje nebo aktuálně nachází. Například lze uvést, že dokument je ve verzi 1. 1, ve které čtyři kapitoly nejsou detailně rozpracovány, s tím, že do příští kontroly budou doplněny. [12]

Z tohoto důvodu je nezbytné hned v úvodu seznámit čtenáře dokumentu s tím, zda se jedná o zkrácenou nebo plnou verzi plánu. [6]

1.3.4 Shrnutí

Shrnutí podnikatelského plánu nesmí být chápáno jako jeho úvod. Shrnutím se rozumí zkrácený popis nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu, které jsou následně rozpracovány ve zbytku plánu. [5]

Shrnutí má za úkol probudit ve čtenáři zájem o následné čtení celého rozpracovaného podnikatelského plánu. Do shrnutí je doporučeno uvést následující body: [5]

- Nabízené produkty.
- Konkurenční výhody nabízených produktů oproti konkurenci.
- Stručný komentář k trhu a k tržním trendům.

- Kdo jsou klíčové osobnosti podnikatelského plánu a jaké jsou jejich přednosti a realizované úspěchy.
- Kvantitativní finanční informace o celkové kapitálové náročnosti cizích zdrojů, o délce financování, hodnotě úrokové sazby, schopnosti a možnosti splácení cizího kapitálu.

1.3.5 Charakteristika společnosti a okolí podniku

V této podkapitole podnikatelské plánu je popsán dosavadní vývoj a současná situace podniku a následně analyzováno okolí podniku, které bude podnik bezprostředně ovlivňovat při podnikatelské činnosti. [11]

V charakteristice společnosti je nutné uvést: [6]

- Název podnikatelského subjektu, datum založení, sídlo a kontaktní údaje.
- Předmět podnikání.
- Právní forma podniku, vlastníci a zakládající členové společnosti.
- Vize a mise podniku.
- Strategické cíle společnosti.
- Organizační strukturu.
- Zaměstnance.
- Dodavatele odběratelé.

Společnost při rozhodování o vhodné formě podnikání musí brát ohled na analýzu okolí podniku. Je doporučeno analyzovat externí a interní prostředí podniku. Do externího prostředí podniku patří makroprostředí a mezoprostředí. Do interního prostředí lze zařadit mikroprostředí. [6]

a) Analýza makroprostředí

V analýze makroprostředí se podnikatel musí soustředit na vnější síly, které podnik nemůže ovlivnit. Pouze je může sledovat a analyzovat, poté je využít ve svůj prospěch. [10]

K analýze makroprostředí se od osmdesátých let využívá řada metod. Mezi tyto metody patří PEST, PESTLE, PESTLIED a řada dalších. Mezi nejčastěji používané patří PEST analýza. Tato metoda zkoumá politicko – právní faktory, ekonomické faktory, sociálně – demografické faktory, technicko – technologické faktory. Do jednotlivých faktorů patří následující příklady, které jsou uvedeny na obrázku 2. [4]

Obrázek 2 - Faktory uváděné v PEST analýze

Politicko – právní faktory	Ekonomické faktory
Daňová politika	Inflace
Legislativa regulující podnikání	Nezaměstnanost
Politická stabilita	Kupní síla
Ochrana spotřebitele	Úrokové míry
Ochrana životní prostředí	Vývoj cen energií a služeb
Pracovní právo	Trendy HDP
Sociálně – demografické faktory	Technicko – technologické faktory
Úroveň vzdělání	Nové objevy
Demografický vývoj populace	Rychlost zastarávání
Životní styl	Vládní podpora vědy a výzkumu
Mobilita	Celkový stav technologie

Zdroj: [4]

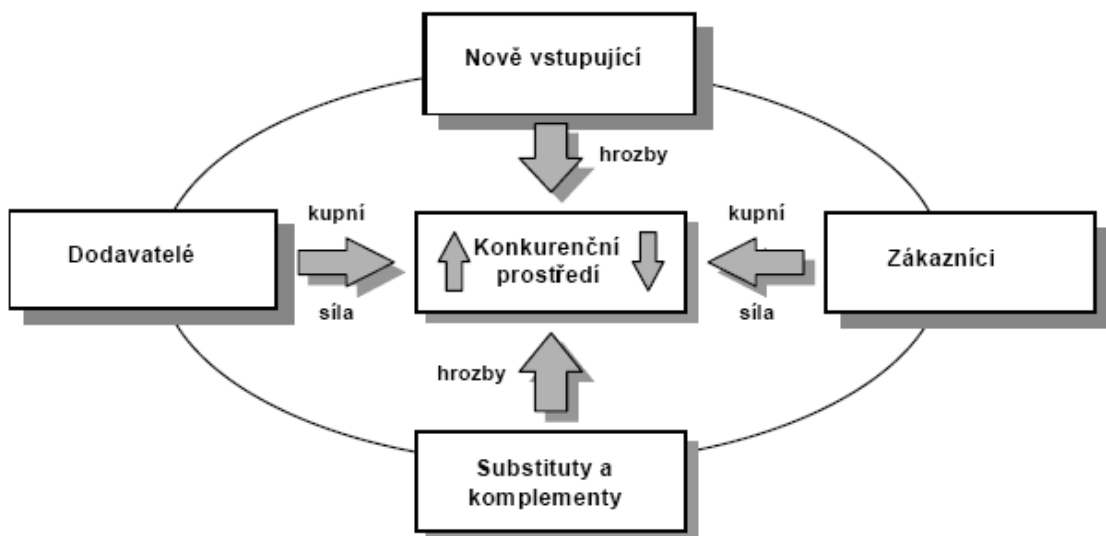
b) Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí je tvořeno dodavateli, zákazníky, konkurenty, distribucí a substituty. K analýze mezoprostředí se obvykle využívá Porterův model pěti sil, který je vyobrazen na obrázku číslo 3. Tento model sleduje pět sil, které podnik ovlivňují. Všechny tyto síly lze částečně ovlivnit, například marketingovými aktivitami podnikatelského subjektu. [10]

Podnikatelský subjekt ovlivňují dle Porterova modelu následující síly: [10]

- Nově vstupující.
- Dodavatelé.
- Zákazníci.
- Substituty a komplementy.
- Stávající konkurenční prostředí.

Obrázek 3 - Porterův model pěti sil



Zdroj: [18]

Z obrázku 3 vyplývá, že pro podnikatelský subjekt jsou hrozbou současní konkurenti, nově vstupující a substituční produkty. Působení těchto sil je nutné minimalizovat. Dále je nutné věnovat pozornost dodavatelům i odběratelům (zákazníkům). Cílem podniku je nalézt takové postavení v odvětví, ve kterém by podnik využil všechny síly k svému prospěchu. [10]

c) Analýza mikroprostředí

Jedinou součástí interního prostředí podniku je mikroprostředí. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikace silných a slabých stránek podniku. Při analýze mikroprostředí je možné zkoumat finanční situaci podniku pomocí finanční analýzy,

dále zkoumat jednotlivé interní procesy v podniku, organizační strukturu nebo firemní kulturu. [11]

1.3.6 Definice cílu společnosti

Cíle podnikatelského subjektu vychází z podnikové vize. Vize stanovuje, čeho chce podnik v budoucnosti dosáhnout. Od vize společnosti se následně odvodí jednotlivé cíle, které lze rozdělit na strategické, taktické a operativní. Cíle v podnikatelském plánu se většinou stanovují v časovém horizontu tří až pěti let s konkretizací na jeden nebo dva roky. [12]

Cíle definované v podnikatelském plánu by měly splňovat „výraz“ SMART. SMART představuje zkratku sestavenou z prvních písmen pěti anglických slov. Níže uvedená slova charakterizují vlastnosti cílů společnosti. [15]

- **Specific** – Přesně popsáné, definované.
- **Measurable** – Měřitelné.
- **Achievable** – Akceptovatelné, někdy se uvádí atraktivní.
- **Realistic** – Reálné.
- **Timed** – Termínované, časově ohraničené.

1.3.7 Definice a vlastností služeb a produktů

V této kapitole je cílem zaujmout čtenáře podnikatelského plánu produkty, které chce podnik vyrábět a nabízet zákazníkům. [6]

Je nezbytné detailně popsat produkt. V případě výrobku je vyžadován popis fyzického vzhledu výrobku a jeho charakteristik. V případě služby je nutné také popsat vlastnosti, kterými služba disponuje. [6]

Při nabízení výrobků je nutný jejich detailní popis, popis jejich vlastností a účel výrobků. Pro zákazníka je též důležité, jestli se jedná o úplně nový produkt, inovovaný nebo produkt, který se již na trhu vyskytuje. Podnikatelský subjekt zcela jistě zapůsobí na zákazníka nabízením doplňkových služeb k výrobkům. Mezi nabízené doplňkové služby k výrobkům patří instalace a montáž, zaškolení pro správné užívání výrobku, opravářské a údržbářské práce, pozáruční servis atd. Dále čtenáře podnikatelského plánu

zajímá, kdo tyto doplňkové služby bude provozovat, jestli sám podnik nebo se podnik rozhodne tyto aktivity outsourcovat. [12]

Pro potenciálního zákazníka je důležitá konkurenční výhoda produktu. V současné tvrdé konkurenci musí produkt splňovat podmínku, že bude lepší než současné produkty na trhu. Podnikatelský subjekt musí prokázat, že přichází na trh se zajímavější koncepcí, profesionálnějším servisem a lepšími vlastnostmi produktu. Na závěr představení produktu je důležité zmínit užitek pro zákazníka. [12]

1.3.8 Definice trhu

Při realizování podnikatelského plánu je možné uspět pouze v případě, kdy bude existovat trh, který bude mít o naše produkty / služby zájem. [6]

Z tohoto důvodu potenciální investory či společníky velice zajímají fakta o potenciálních trzích a možnostech, jak se na nich uplatnit. Je nutné přesně vymezit celkový trh a zaměřit se v rámci celkového trhu na cílový trh. Celkový trh zahrnuje všechny možné využití výrobku nebo služby. V podnikatelském plánu se celkový trh převážně detailně neřeší. Pro účel podnikatelské plánu je nezbytný vymezit cílový trh. Do cílového trhu patří zákazníci, kteří mají z výrobku nebo služby značný užitek, dále zákazníci, kteří mají snadný přístup k výrobku nebo službě a jsou zároveň ochotni za ni zaplatit adekvátní cenu. [8]

Do cílového trhu by spadalo příliš mnoho potenciálních zákazníků, proto se trh musí segmentovat dle určitých kritérií (oblast použití, regionů, nákupních motivů atd.). Po segmentaci trhu je doporučeno vybrat jeden nebo více segmentů, které jsou pro podnikatelský subjekt nejdůležitější. Tyto segmenty tvoří cílový trh. K ověření správnosti výběru tržních segmentů se dají použít následující kritéria: [8]

- Velikost segmentu.
- Růst segmentu.
- Možnost vymezit se vůči konkurenčním produktům.
- Síla konkurence.
- Shoda produktu s potřebami zákazníků.

Po vymezení trhu následuje získávání informací o příslušném trhu. Mezi vhodné informační zdroje patří informační materiály ze statistického úřadu, ročenky, měsíční a čtvrtletní zprávy poskytující informace o jednotlivých regionech, internet atd. Jestliže společnost cílí na velmi mladý trh, nebývají k dispozici spolehlivé údaje o daném trhu. U malých firem není většinou potřeba si nechávat vypracovávat tržní studii, která by přinesla malé firmě především vysoké náklady na zpracování. V případě malé firmy je lepší když průzkum trhu uskuteční sama. Mezi hlavní výhody patří ušetření peněz, lepší poznání samotného tržního segmentu podnikem a prvotní navázání důležitých kontaktů. Při průzkumu trhu je doporučen následující postup: [12] [8]

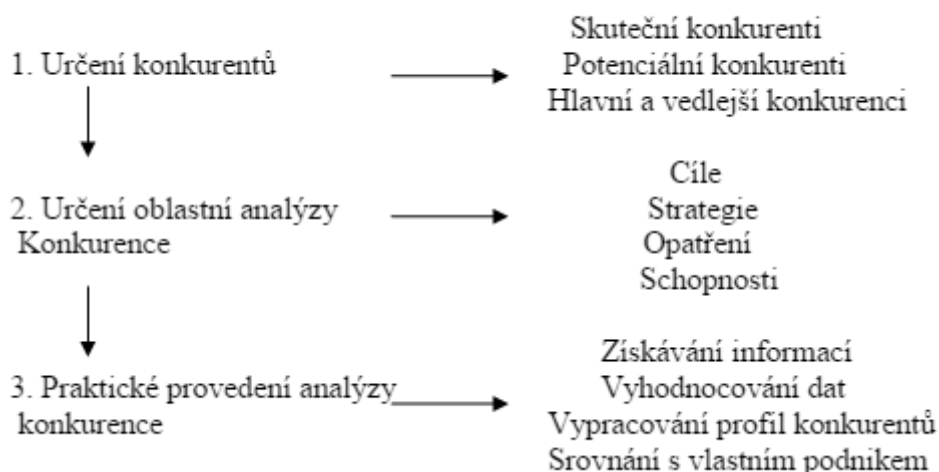
- Sestavení seznamu otázek, na které je potřeba odpovědět.
- Sepsání informací, které jsou potřebné k zodpovězení otázek.
- Příprava dotazníku nebo kontrolního seznamu
- Komunikování dotazníků cílovým osobám.
- Zpracování údajů.
- Popsání cílového trhu, oboru a jejich budoucího vývoje na základě zjištěných informací.

Při průzkumu trhu lze dospět do situace, kdy nebudou k dispozici spolehlivá data. Tato situace nastává především u otázek na velikost celkové trhu a cílového trhu. V případě dané situace je doporučeno tyto hodnoty odhadnout. [8]

1.3.9 Analýza konkurence

Další stěžejní kapitolou v podnikatelském plánu je analýza konkurence. Mnoho tvůrců podnikatelských plánů tuto kapitolu zanedbává z důvodu přesvědčení, že v daném segmentu nemají konkurenci. Ale opak je pravdou, každý podnikatelský subjekt má konkurenty. Postup při analýze konkurence je znázorněn na obrázku 4. [11]

Obrázek 4 - Postup při analýze konkurence



Zdroj: [16]

Prvním krokem je určení konkurentů, které představují konkurenci. Mezi tyto konkurenty patří podniky, které prodávají zákazníkům stejné nebo podobné produkty. Dále existují podniky, které sledované společnosti nekonkurují v přítomnosti. Tito konkurenti mohou konkurovat podniku v budoucnosti, například při rozšíření portfolia produktů. Posléze je nutností rozlišit konkurenty na hlavní a vedlejší. Mezi hlavní konkurenty lze zařadit podniky, které hrají na trhu velmi významnou úlohu. Patří sem i podniky, které se velice podobají sledované společnosti. [16] [13]

Dalším krokem je stanovení oblastí analýzy. Výběr oblastí analýzy je individuální s přihlédnutím k charakteru společnosti a ke konkurenci. Posledním krokem je získávání informací, vyhodnocování dat. Po vyhodnocování dat jsou vypracovány jednotlivé profily konkurentů. Následně jsou srovnávány konkurenti se sledovaným podnikem ve zvolených oblastech. Pomocí této metody může společnost nalézt konkurenční výhodu nebo se zdokonalit v určité činnosti dle konkurence. [16]

1.3.10 Marketingová a obchodní strategie

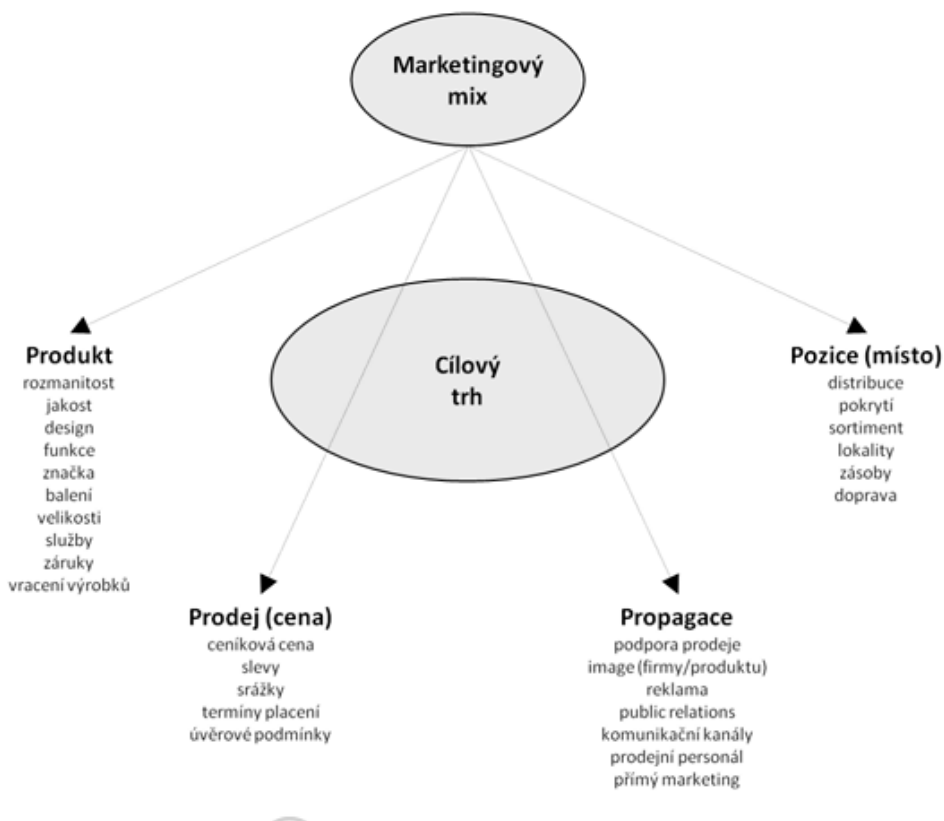
Marketingové aktivity a následně i prodejní strategie podnikatelského subjektu mají značný vliv na budoucí vývoj podniku. Z tohoto důvodu je nezbytné přesvědčit

uživatelé podnikatelského plánu, že podniková marketingová a obchodní strategie je velice dobrá. [6]

Výběr cílového trhu je segmentací trhu, která je vysvětlena v kapitole 1. 3. 8. Určením tržní pozice vyjadřuje pozici podniku oproti konkurenci v nabídce produktů. Tato analýza konkurenční pozice vůči konkurentům je uvedena v kapitole, která se týká analýzy konkurence. Pomocí srovnání produktů s konkurenčními produkty je určena konkurenční výhoda produktu. Po určení konkurenční výhody je nezbytné zvolit efektivní způsob komunikace a propagace této výhody. [12]

Důležité je stanovení marketingového mixu, který musí brát potaz na zvolenou tržní pozici a tržní segment. Nejznámější je marketingový mix, který se skládá z tzv. 4 P. Tento klasický mix je znázorněn na obrázku 5. [27] [14]

Obrázek 5: Marketingový mix 4P



Zdroj: [27]

V průběhu let při rozvoji marketingu docházelo k různým modifikacím marketingového mixu. Některé podnikatelské subjekty používají rozšířený marketingový mix 7 P. Tento

marketingový mix navíc oproti klasickému marketingovému mixu obsahuje lidské zdroje (people), politické – společenské rozhodnutí (politics), veřejnost (public opinion). [12]

Literární zdroje dále uvádějí tzv. zákaznický marketingový mix 4 C, který obsahuje zákazníka (customer), náklady na zákazníka (cost), komunikace (communications) a pohodlí zákazníka (convenience). [7]

Pro potřeby podnikatelského plánu zvoleného podnikatelského subjektu bude použit klasický marketingový mix 4 P. [27]

a) Produkt

Nejdůležitější v rámci marketingového mixu je produkt. Produkt je stěžejní částí, protože produkt přiláká a uspokojí potřeby potenciálního zákazníka. V rámci produktu je nejdůležitější definovat, jaké produkty budou nabízeny zákazníkům, jaké nové produkty budou uvedeny na trh a naopak, které produkty budou staženy z trhu. Po určení typu produktů je nezbytné určit, v jakých objemech budou vyráběny. Dále musí být určeny jednotlivé vlastnosti nabízených produktů (design, balení, záruka, značka a dodatečné služby). Dále je důležité uvést životní cykly produktů. [12]

Značné riziko pro investory představují nové produkty. U těchto produktů investoři vyžadují osvědčení od veřejných institucí, jako jsou zkušební ústav, Ministerstvo zdravotnictví nebo pošta. Pokud produkt je unikátní, tak investoři vyžadují informaci o ochraně tohoto produktu například patentem. [12]

b) Cena

Cena není důležitým atributem nejen pro zákazníka, ale i pro samotný podnik. Výška a stabilita ceny jsou faktory, které vytvářejí příjmy společnosti. Na těchto faktorech závisí prosperita a existence společnosti. Stanovení ceny ovlivňuje nákupní rozhodování, preferenci spotřebitelů a konkurenceschopnost podniku na trhu. [7]

Při tvorbě ceny je nezbytné zvážit následující faktory: [7]

- Náklady.
- Poptávku.

- Konkurenci.
- Cenovou politiku společnosti.
- Právní prostředí v dané zemi.
- Množstevní slevy.
- Smluvní pokuty.

Východiskem pro tvorbu ceny jsou cíle společnosti, z kterých vychází cenová politika společnosti. Cíle cenové politiky jsou velice rozmanité. Například se cíle mohou zaměřit na přežití, maximalizaci zisku nebo na maximalizaci tržního podílu. [12]

c) Distribuce

V této části podnikatelského plánu je stěžejní popsat distribuční politiku společnosti, tzn. návrh vhodné organizace prodeje. Jestliže společnost bude vyrábět mnoho produktů, tak nejspíše je nebude přímo prodávat konečným zákazníkům. Z toho vyplývá, že je vhodné si určit, kdo případně bude vykonávat prodejní aktivity. Je nutné uvést kontakt na společnost, která bude provozovat distribuci ke konečnému zákazníkovi. [7] [6]

V podnikatelském plánu musí být popsána struktura obchodní útvaru, počet a kvalifikaci pracovníků obchodního oddělení. Prodejní náklady se obvykle stanovují jako procento obrátu společnosti, ale není to příliš vhodné, jelikož tato metoda přináší pouze odhad těchto prodejních nákladů. [12]

d) Propagace

Marketingová propagace je cílené oslovení kupujícího, ke kterému je směřované určité sdělení, které má nalákat zákazníka ke koupi produktu či služby. Pomocí propagace se společnost snaží plnit ekonomické cíle podniku. K propagaci lze využít následující marketingové nástroje: [7]

- Reklama.
- Podpora prodeje.
- Přímý marketing.

- Public relations.
- Osobní prodej.

Reklama je placenou propagací především v hromadných sdělovacích prostředcích (noviny, televize, rádio). Výhodou této komunikace je rychlé oslovení širokého spektra spotřebitelů. Nevýhodou této formy je vysoká finanční náročnost například pro začínající podnikatele. [7]

Podpora prodeje je technikou, která stimuluje zákazníky různými nástroji k uskutečnění nákupu. Tato technika se využívá u konečných spotřebitelů nebo u obchodních zprostředkovatelů. U konečných spotřebitelů se tak děje formou cenového zvýhodnění, vzorků zdarma, věrnostních programů, kupónového prodeje nebo spotřebitelských soutěží. U obchodních zprostředkovatelů se využívají slevy z katalogových cen, bezplatné nabídky některého zboží nebo příplatky za umístění reklamy v obchodě atd. [12]

Za nejefektivnější formu propagace se považuje osobní prodej. Využívá komunikace mezi prodávajícím a kupujícím. Prodávající musí být komunikativní, vzdělaný a empatický. Musí mít schopnost vcítit se do spotřebitele a do jeho nákupního chování. Pomocí této formy lze bezprostředně sledovat reakce spotřebitele. Využívá se především při prodeji produktu společností nebo při prodeji produktů, které jsou finančně složité a náročné. Do osobního prodeje je možné zařadit obchodní jednání, neformální setkání, veletrhy, výstavy nebo poradenství při prodeji. [7]

Pojem public relations jsou vztahy s veřejností. V širším kontextu lze public relations definovat jako vztahy k potenciálním, existujícím spotřebitelům a dále také vztah k tržním subjektům nebo subjektům veřejného zájmu. Mezi public relations je možné zařadit charitativní dary, komunikaci s médii, sponzoring, využívání tiskových konferencí nebo vydávání podnikových časopisů. [12]

Přímý marketing využívá interakci se zákazníkem pomocí zasílání e – mailů, poštovních zásilek, telefonování. Slouží pro bezprostřední poskytování informací a k získávání přímých odpovědí od zákazníků. [6]

1.3.11 Finanční plán

Finanční plán přeměňuje předcházející části podnikatelského plánu do číselné podoby. Slouží k prokázání reálnosti podnikatelského plánu z finančního hlediska. Výstupem finančního plánu jsou plány nákladů, výnosů, cash – flow, výkazu zisku a ztrát a plánovaná rozvaha. Dále se může uvést finanční analýza, plán financování nebo hodnocení efektivnosti investice. [9]

V případě založení společnosti je nezbytné si uvědomit, že společnost potřebuje získat finanční prostředky na pořízení majetku, na financování provozních nákladů do doby, než obdrží společnost první tržby. [6]

a) Plánování výnosů a příjmů

Výnosy představují výsledky podnikání vyjádřené v peněžních prostředcích za určité období. Je nutné rozlišit příjmy a výnosy společnosti. Příjmy jsou peněžní částky, které společnost skutečně získala. Výnosy jsou takové položky, které firma teprve získá a jsou fakturovány. [6]

b) Plánování nákladů a výdajů

Náklady lze definovat jako spotřebu výrobních prostředků vyjádřenou v penězích. Výdaje jsou definovány jako úbytek peněžních prostředků společnosti. [12]

Efektivnost řízení společností souvisí s rozdělením nákladů. Náklady lze rozdělit podle: [12]

- Druhu.
- Účelu.
- Činností.
- Závislosti na změnách výroby.

Každé členění nákladů přináší pro řízení společnosti jiné důležité informace pro management společnosti. Dalším nezbytným rozčleněním nákladů je na fixní a variabilní. Fixní náklady se s objemem výroby nemění. Variabilní náklady se mění s objemem výroby. [15]

c) Finanční výkazy

Uživatelé plánu očekávají, že ve finančním plánu budou sestaveny finanční výkazy. Mezi očekávané finanční výkazy patří plán cash flow, plán výkazu zisku a ztrát a plánovaná rozvaha. [6]

K zhodnocení finančního plánu lze použít finanční analýzu. U investičních projektů lze použít i metody hodnocení efektivity investic. [12]

1.3.12 Analýza a hodnocení rizik projektu

V poslední kapitole podnikatelského plánu je důležité shrnout podstatné závěry z celého podnikatelského plánu a provést analýzu rizik. [5]

Ke shrnutí podnikatelské plánu je obvykle využívána SWOT analýza. V této analýze budou shrnuty silné, slabé stránky společnosti a příležitosti, hrozby, které nejvíce ovlivňují podnikatelský subjekt. Silné a slabé stránky vycházejí z interní analýzy společnosti. Příležitosti a hrozby vycházejí z analýzy externího prostředí společnosti. Hrozby lze eliminovat pomocí sledování a hodnocení rizik, která vycházejí z těchto hrozeb. [9]

Analýza rizik

Riziko v podnikatelském plánu je chápáno jako negativní odchylka od stanoveného cíle. Riziko je spojeno s nepříznivými dopady na společnost. Každé riziko musí být zahrnuto v mapě rizik. Mapa rizik slouží k ohodnocení rizika a určení jeho pravděpodobnosti. Na horizontální ose mapy je míra závažnosti rizika – dopad. Závažnost rizika lze ohodnotit číslem 1 – 3. Nejvyšší riziko je ohodnoceno 3. Pravděpodobnost rizika je umístěna na vertikální ose. [6]

Rizika lze rozdělit mnoha způsoby. Nejpoužívanější je rozdělení na ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika. Podle druhu je možné rizika rozdělit na výrobní, politická, ekonomická atd. Analýzu rizik lze provést pomocí expertního hodnocení a analýzy citlivosti. [12]

Po analýze rizik je důležité přijmout opatření k ošetření rizika. Cílem je snížit dopad významných rizik vyobrazených v mapě rizik. Mezi tyto opatření patří: [6]

1) Dělení rizika

Dělení rizika představuje snížení rizika tím, že se zjištěné riziko rozdělí mezi dva nebo více účastníků, kteří se spolu podílejí na realizaci podnikatelského plánu. [6]

2) Diverzifikace rizika

Diverzifikací rizika se rozumí postup, při kterém podnikatelský subjekt nevyrábí jen jeden produkt, ale výrobní program se soustředí i na jiné produkty, které by nahradily tržby při poklesu jednoho produktu. [6]

3) Transfer rizika

Zjištěné riziko se přesune na jiný podnikatelský subjekt (dodavatele) nebo na jinou osobu. [6]

Mezi další opatření k snížení rizika patří pojištění, forwardy, swapy a jiné.

1.3.13 Přílohy

Rozsah příloh je individuální. Závisí na předmětu podnikání společnosti, na odvětví nebo na jiných skutečnostech, které ovlivňují podnik. Do příloh se obvykle zařazují následující dokumenty: [12]

- Analýza trhu.
- Životopisy klíčových osobností.
- Obrázky produktů.
- Výpis z obchodního rejstříku.
- Technické výkresy atd.

2 Podnikatelský plán společnosti Ekofarma Útušice

„Informace a skutečnosti uvedené v tomto podnikatelského plánu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část podnikatelského plánu nesmí být zveřejňována, kopírována a reprodukována třetím osobám bez povolení od písemného souhlasu autora.“

2.1 Úvod podnikatelského plánu

Předkládaný podnikatelský plán Ekofarmy Útušice, je plnou verzí podnikatelského plánu sloužící především pro Lud'ka Maruna a Ing. Kateřinu Marunovou, ale také i pro externí uživatele. Externí uživatelé mohou po přečtení plánu poskytnout podniku potřebné peněžní prostředky na počáteční investici. Plán je určen k efektivnějšímu řízení podniku a také k získání zmiňovaných prostředků na počáteční investici. Podnikatelský plán obsahuje charakteristiku společnosti, definici cílů a produktů společnosti, definici trhu, analýzu konkurence, plán marketingového mixu, výrobní a finanční plán.

2.2 Shrnutí

Ekofarma Útušice se nachází nedaleko Plzně. Nabízí mléčné produkty vyrobené ekologickou cestou. V období 2018 – 2020 chce společnost vyrábět především čerstvé sýry z kravského, kozího mléka. Klíčovými osobnostmi jsou Luděk Maruna a Ing. Kateřina Marunová. Luděk Maruna se kvalitně stará o zemědělské práce a jeho manželka se zabývá administrativní činností a drobnými pracemi na farmě.

Nyní stoupá zájem o ekologicky vyrobené a zdravé produkty. Z toho důvodu počet ekofarem stoupá. Toto vyplývá i z přiloženého vyhodnocení dotazníku umístěného v přílohách.

Společnost potřebuje vynaložit 442 900 Kč na počáteční investici, která bude zahrnovat rekonstrukci prostor a vybavení minimlékárny.

2.3 Představení společnosti Ekofarma Útušice a oblasti podnikání

2.3.1 Základní údaje o společnosti a představení oblasti podnikání

Název: Ekofarma Útušice

Právní forma podnikání: OSVČ, Fyzická osoba

Jméno: Luděk Maruna

Identifikační číslo osoby: 03089509

Sídlo: Útušice 24, 332 09

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

Obory činností: Poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství,
lesnictví a myslivost

Vznik živnostenského oprávnění: 9. 6. 2014

Zemědělským podnikatelem od 13. 4. 2015

Ekologickým zemědělcem od 14. 4. 2016

Kontakt: Luděk Maruna

Útušice 24

332 09

Telefon: 776 655 349

Email: ekofarmautusice@email.cz

Facebook: Ekofarma Útušice

Ekofarma Útušice podniká v ekologickém zemědělství. Mezinárodní federace hnutí ekologických zemědělců (IFOAM) definuje ekologické zemědělství jako:

„Ekologické zemědělství je zemědělský produkční systém, který zachovává zdraví půd, ekosystému a lidí. Místo využívání vstupů s nepříznivými dopady, spoléhá na ekologické postupy, rozmanitost a koloběhy přizpůsobené okolním podmínkám.

Ekologické zemědělství spojuje tradice, inovace a vědecký výzkum s cílem prospívat společnému prostředí a podporovat spravedlivé vztahy a dobrou kvalitu života všech zúčastněných.“ [20]

Ekologické zemědělství je založeno na čtyřech principech. Mezi tyto principy patří: [20]

- Princip zdraví
- Princip ekologie
- Princip spravedlnosti
- Princip péče

Princip zdraví je založen na udržování a zlepšování zdraví půd, rostlin, zvířat, lidí a planety jako jednoho nedělitelného celku. Princip spravedlnosti udává, že je důležité stavět na vztazích, které zajišťují spravedlnost s ohledem na společné příležitosti člověka životního prostředí. Dalším principem se zabývá ekologií. Tento princip říká, že by ekologické zemědělství mělo být založeno na živých ekologických systémech a koloběžích a na práci s nimi. Posledním principem je princip péče. Ekologické zemědělství by mělo být řízeno preventivním a zodpovědným způsobem, s cílem chránit zdraví a životní prostředí pro současné i budoucí generace. [20]

Kontrolu a certifikaci ekologického zemědělství provádí řada společností. Tato certifikace je nezbytná pro podnik, který chce být označován jako ekologický zemědělec. Mezi nejznámější společnosti, které provádějí kontrolu a certifikaci, patří:

- KEZ o. p. s.
- Abcert.
- Biokont.

V současné době probíhá rozmach ekologického zemědělství v České republice. Tento rozvoj byl umožněn demokratickým vývojem po roce 1989. V České republice definuje ekologické zemědělství zákon č. 242 / 200 Sb. Po vstupu do EU se vztahuje na ekologické zemědělce také evropské nařízení Rady 834 / 2007 o ekologickém zemědělství a nařízení Komise 889 / 2008. Tato nařízení jsou závazná pro všechny členy EU. [29]

Počet farem hospodařících v ekologickém zemědělství a vývoj výměry půdy v ekologickém zemědělství vykazují převážně růst, jen v roce 2014 je viditelný lehký pokles. Tento vývoj je zřejmý v níže uvedené tabulce číslo 1.

Tabulka 1 - Vývoj ekologického zemědělství v ČR v letech 2011 - 2015

Rok	Počet farem v EZ	Celková výměra v EZ (Ha)	Podíl z celkové výměry ZPF (%)	Meziroční změna počtu farem (%)
2011	3920	482 927	11,40	11,5
2012	3923	488 483	11,56	0,1
2013	3926	493 896	11,70	0,1
2014	3885	493 971	11,72	-1,0
2015	4115	494 661	11,74	5,9

Zdroj: [29]

V krajském porovnání z pohledu počtu ekofarek jasně vede Jihočeský kraj. Ke konci roku 2015 na jeho území leží 563 ekofarek, které hospodaří na 72 612 hektarech půdy. Nejméně ekofarek působí na území v Pardubickém kraji a na území Hlavního města Prahy. Celkové srovnání krajů je vyobrazeno v tabulce 2. [29]

Tabulka 2 - Kraje s nejvyšším a nejnižším počtem ekofarem ke konci roku 2016

Kraj	Počet ekofarem	Výměra celkové plochy v EZ (Ha)
Jihočeský	563	72 612
Plzeňský	463	55 713
Moravskoslezský	388	55 032
Středočeský	277	17 225
Pardubický	164	13 563
Hl. m. Praha	14	73

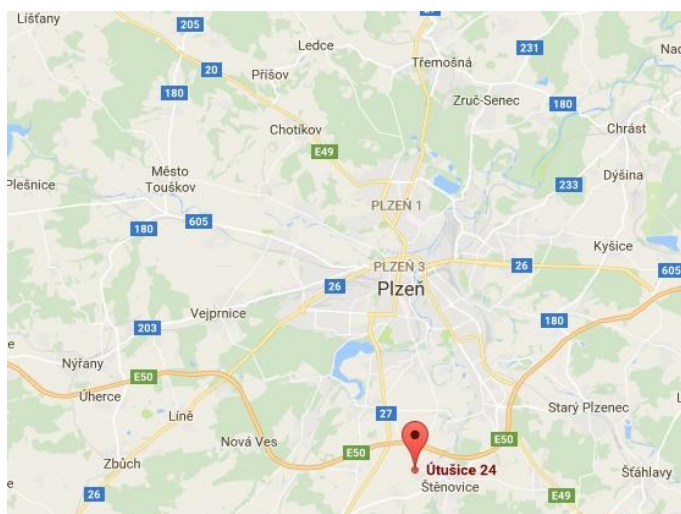
Zdroj: [29]

2.3.2 Představení společnosti Ekofarma Útušice

Založení Ekofarmy Útušice proběhlo již v roce 2014. Konkrétně zápisem do živnostenského rejstříku dne 9. 6. 2014. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Z výpisu ze živnostenského rejstříku vyplývá, že hlavními obory činností podniku jsou poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost, nakládání s odpady (vyjma nebezpečných). Ekofarma Útušice provozuje podnikatelskou činnost jako fyzická osoba. V živnostenském rejstříku je zapsán Luděk Maruna, IČ 03089509. Výpis z živnostenského rejstříku je k dispozici v příloze H. Při podnikání využívá pomoci manželky Ing. Kateřiny Marunové. [35]

Sídlem společnosti a zároveň i bydlištěm klíčových osob jsou Útušice, obec vzdálená cca 7 Km od centra Plzně. Sídlo společnosti lze nalézt na adrese Útušice 24, 332 09. Velkou výhodou je snadná automobilová dostupnost z Plzně. Cesta autem trvá přibližně deset minut. Menší nevýhodou může být absence vlakové zastávky v obci a nízká frekvence autobusových spojů z Plzně. Konkrétní poloha je znázorněna na obrázku 6.

Obrázek 6 - Poloha obce Útušice



Zdroj: [31]

Původním záměrem (misí podniku) bylo vyprodukovat zdravé a kvalitní potraviny pro rodinné příslušníky a známé. Teď by se dala tato mise rozšířit i na ostatní odběratele.

Misí podniku je produkce zdravých a kvalitních potravin pro rodinné příslušníky a širokou veřejnost.

Vize podniku – Jsme obyčejní lidé, jsme Ekofarma Útušice. Chceme přistupovat k přírodě, zvířatům, okolí tak jak naši předkové a vrátit se ke starým osvědčeným způsobům hospodaření. Naším cílem je vybudovat ekologickou farmu, která bude nabízet kvalitní produkty za přijatelnou cenu. Dalším cílem je otevřít se okolnímu světu a zahájit osvětu okolí. [35, Vlastní zpracování 2017]

Od vzniku ekofarmy se mnoho změnilo. Důležitou změnou je, že Luděk Maruna se stal 13. 4. 2015 zemědělským podnikatelem. Tento statut mu umožňuje podnikat v zemědělství. Významným momentem v historii společnosti bylo získání certifikátu KEZ, o. p. s, který obdržela 14. 4. 2016. Certifikát potvrzuje ekologický původ vyrobených biopotravin a bioproduktů z ekologického zemědělství.

Ke konci roku 2016 ekofarma disponuje 56 HA obdělávané půdy. Tyto polnosti se rozprostírají okolo nedalekých obcí. Konkrétně si ekofarma většinou pronajímá polnosti nedaleko Útušic, Nové Vsi, Štáhlav a Nýřan u Plzně. Na těchto plochách je pěstován ječmen, oves, pšenice, luštěniny, vaječná, sója atd.

K péči o tuto půdu využívá následující zemědělskou techniku:

- Traktor.
- Valníky.
- Pluh.
- Kombajn.
- Rekultivátor.
- Lis na balíky.
- Plecí brány.
- Sekací lišta atd.

Nyní společnost prodává pouze kravské a kozí mléko ze dvora na základě povolení od Krajské veterinární správy. Pro rodinné příslušníky může poskytnout i jiné produkty, ale zatím pro prodej veřejnosti chybí splnit potřebné podmínky. Tyto nedostatky budou odstraněny v následujících letech.

K 1. 3. 2017 ekofarma k činnosti využívá cca šestnáct koz, jednoho kozla a dvě krávy. Dále má ekofarma slepice, prasata druhu Mangalica, morčata a další domácí zvířata. V létě 2017 se stav zvířat pravděpodobně rozšíří o další krávu. Strava těchto zvířat je zajištěna z vlastních zdrojů, tudíž nevznikají společnosti žádné výdaje. Mnoho druhů zvířat by v budoucnosti mohlo přinést návštěvy z řad veřejnosti či dětí.

2.3.3 Analýza okolí ekofarmy

1) Analýza makroprostředí

Při analýze makroprostředí Ekofarmy Útušice je využita PEST analýza. Tato analýza zkoumá politicko – právní faktory, ekonomické faktory, sociálně – demografické faktory a technicko – technologické faktory, které by mohly ovlivnit sledovaný subjekt.

a) Politicko - právní faktory

Politicko – právní faktory patří mezi faktory, které nejvíce ovlivňují sledovanou ekofarmu. Těmto faktorům je třeba věnovat velkou pozornost.

Prvním výrazným předpisem ovlivňujícím podnikání v zemědělství je **Zákon o zemědělství č. 252 / 1997 Sb.** Tento zákon upravuje podnikání v zemědělství a stanovuje základní podmínky pro získání statutu zemědělského podnikatele. Zemědělským podnikatelem může být osoba, která dosáhla osmnácti let a je způsobilá k právním úkonům.

Nutností je získání „Osvědčení o zápisu do evidence zemědělských podnikatelů“. Osvědčení se vydává po splnění podmínek výše uvedených a po registraci do Evidence zemědělských podnikatelů. Ekofarma Útušice tímto osvědčením disponuje již od 13. 4. 2015.

Dále je pro prodej mléčných potravin a mléka důležitá **vyhláška č. 289 / 2007 Sb. o veterinárních a hygienických požadavcích na živočišné produkty**, které nejsou přesně definovány v předpisech EU. Mléko a mléčné produkty musí být prodávány v místnosti, která přímo nesousedí se stájemi a zároveň musí být vybavena chladícím zařízením. Jestliže se mléko neprodá do 2 hodin od nadojení, tak je nutné ho udržovat při teplotě do 8 stupňů Celsia a do 24 hodin od nadojení ho zchlazené prodat.

Nejpřísnějším předpisem je **nařízení EU č. 852 / 2004**. Stanovuje tzv. základní hygienický balíček, který určuje základní pravidla pro zacházení s vyprodukovanými potravinami. Upravuje farmářské zpracování a přímý prodej vyprodukovaných potravin odběrateli.

Výše zmíněný předpis EU obsahuje čtyři nařízení, která je nezbytné dodržovat. Pro Ekofarmu Útušice je stěžejní **druhé nařízení**, které je určeno pro malé faremní mlékárny, které nabízejí svoje produkty pouze na místní úrovni v nejbližším obchodě, farmářském trhu nebo při prodeji ze dvora.

Výše zmíněný předpis č. 852 / 2004 stanovuje přísné a nákladné požadavky na vybudování minimlékárny, uspořádání a vybavení provozních prostor a na vzdělání zaměstnanců. Tyto přísné požadavky může pomocí české vyhlášky Krajská veterinární správa zmírnit. Právní předpisy platí pro celou EU, ale konkrétní opatření si jednotlivé státy EU určují samy.

Dále mezi další legislativní předpisy, které ovlivňují subjekt, lze zařadit plnění **Živnostenského zákona a Zákona č. 166 / 1999 o veterinární péči**.

Jak již bylo zmíněno v představení společnosti, společnost disponuje **certifikátem KEZ o.p.s.** Certifikát potvrzuje ekologický původ biopotravin a bioproduktů z ekologického zemědělství. KEZ o. p. s. provádí pravidelné kontroly subjektům, jimž udělila certifikát, takže je nezbytné sledovat případnou změnu požadavků k získání certifikátu.

Z výše uvedeného výčtu je patrné, že provozování ekofarmy je značně upraveno právními předpisy a vyhláškami. V předcházejícím textu jsou uvedeny pouze významné úpravy. Existuje mnoho předpisů a vyhlášek, které mohou zapříčinit při případném nedodržování vysokou pokutu. Případná vysoká pokuta by výrazně ohrozila sledovaný subjekt.

V posledních letech se stabilizovala situace v politice. Po dlouhé době vláda vydrží skoro v nezměněné podobě až do řádných voleb. Ale i nadále je nezbytné politické prostředí sledovat. České politické prostředí je jinak známé svojí nestabilitou, což může být malou hrozbou pro Ekofarmu Útušice.

Pro podnik je nadále důležité využívat Státní podpory zemědělských podnikatelů (SZIF) a programy Společné zemědělské politiky EU pro nové programové období 2014 – 2020.

b) Ekonomické faktory

Velice důležitým ekonomickým faktorem, který může potenciálně ovlivnit nákupní chování spotřebitelů je vývoj nezaměstnanosti v Plzeňském kraji. Když lidé budou zaměstnáni, lze předpokládat, že spíše koupí bio produkty vyprodukované ekofarmou. V posledních letech je **vývoj nezaměstnanosti příznivý**. Obecná míra nezaměstnanosti nadále v Plzeňském kraji klesá, což by mohlo být příznivé pro sledovaný subjekt. Vývoj obecné míry nezaměstnanosti je znázorněn v tabulce 3.

Tabulka 3 - Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v Plzeňském kraji (v %)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Nezaměstnanost	5,1	4,8	5,2	5,1	3,8

Zdroj: [33]

Dalším ekonomickým ukazatelem, který může ovlivnit nákupní chování spotřebitelů je **průměrná hrubá měsíční mzda**. Jestliže potenciální spotřebitelé budou mít k dispozici více peněžních prostředků, mohla by se zvyšovat poptávka po produktech Ekofarmy Útušice. V roce 2015 dosáhla hrubá měsíční mzda 25 574 Kč. V mezikrajském porovnání se Plzeňský kraj umístil na pomyslném čtvrtém místě. Nejvyšší průměrná hrubá měsíční mzda byla zaznamenána v Praze (33 852 Kč). Detailní vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy je možné sledovat v tabulce 4.

Tabulka 4 - Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR (Kč)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná mzda	24 319	25 109	25 128	25 686	26 447

Zdroj: [28]

Neméně významným ekonomickým faktorem, který ovlivňuje veškeré ukazatele v ekonomice, je **HDP** neboli hrubý domácí produkt. Hrubý domácí produkt představuje peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb vytvořených na území ČR. Po ekonomické krizi okolo let 2009 - 2012 hrubý domácí produkt vykazuje trvalý růst, který je viditelný v tabulce 5. Tento vývoj pro celou ekonomiku je **velice dobrý**. [24]

Tabulka 5 - Vývoj hodnot HDP (mld. Kč)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Hodnota HDP	3 807,2	4 041,9	4 077,3	4 261,1	4 477

Zdroj: [24]

Při podnikání v zemědělství je nezbytné sledovat ceny pohonných hmot, v případě Ekofarmy Útušice hlavně **ceny nafty**. Pohonné hmoty tvoří významnou nákladovou položku. Obecně ceny pohonných hmot v České republice v minulosti značně kolísaly. Vývoj ceny nafty kopíruje vývoj ceny ropy na světových trzích a je také ovlivněn směnným kurzem koruny vůči dolaru, za který se na světových trzích nakupuje. Dalším faktorem, který ovlivňuje cenu, je výše zdanění. Sazba spotřební daně v České republice je od roku 2010 pevně stanovena.

Cena nafty v posledním roce převážně rostla. Na začátku března v roce 2016 cena nafty dosahovala téměř 25 Kč za litr. V březnu 2017 dosahuje cena 30,5 Kč za litr. Detailní vývoj cen nafty v ČR je zobrazen v tabulce číslo 6. Tento vývoj **není příliš dobrý pro sledovaný subjekt.** [17]

Tabulka 6 - Vývoj cen nafty za litr v uplynulém roce (v Kč)

Datum	1. 3. 2016	1. 6. 2016	1. 9. 2016	1. 12. 2016	1. 3. 2017
Cena nafty za litr	24,9	28,15	27,7	28,49	30,51

Zdroj: [17]

Dále je nutné sledovat **ceny elektrické energie**, kterou ekofarma využívá k vytápění místnosti, kde jsou ustájena zvířata. Společnost platí měsíčně zálohu 300 Kč za elektrickou energii. Skutečná částka za celý rok je závislá na celkové spotřebě elektřiny. Celková spotřeba elektřiny byla minulý rok rozhodně menší, protože minulá zima nebyla příliš krutá, takže se vytápění provádělo jen pár dnů. Letos byla zima o dost krutější, tak je tu určité riziko, že zaplacená záloha nebude stačit.

c) Sociálně – demografické faktory

Mezi výrazné sociálně – demografické faktory, které ovlivňují subjekt, lze zařadit demografický vývoj populace, současný zdravý životní styl populace, velikou oblíbenost tzv. zážitkového cestování a také vnořenou představu o nedůvěře ke kozím produktům.

V současné době je velice diskutovaný **demografický vývoj populace**, který není příliš dobrý. Hlavním problémem je zvyšování počtu seniorů a snižování počtu dětí do 15 let, které zapříčiňuje nízká porodnost. Průměrný věk obyvatelstva stále roste, což je viditelné v tabulce 7.

Tabulka 7 - Průměrný věk obyvatelstva ČR v letech 2011 - 2015

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrný věk	41,1	41,3	41,5	41,7	41,9

Zdroj: [30]

Z jednoho úhlu pohledu je tento vývoj samozřejmě špatný, a to hlavně pro ekonomiku, roste počet ekonomicky neaktivních a v budoucnosti hrozí, že stát bude muset vynaložit značné finanční prostředky na důchody. Ale na druhou stranu by tento vývoj mohl být prospěšný po výrobce kvalitních a zdravých potravin, takže i pro Ekofarmu Útušice. Nabídkou ekologicky vyrobených potravin by mohla zaujmout starší populaci, ale musí brát v potaz to, že ekonomicky neaktivní nedisponují velkým množstvím peněz, takže je nutné přizpůsobit tomu i cenovou politiku.

Dalším sociálním faktorem, který by mohl kladně ovlivnit růst poptávky po produktech Ekofarmy Útušice, je současný **zdravý životní styl populace**, která preferuje kvalitní a české potraviny. Současný zákazník se více zajímá o složení, původ nebo výrobu kupovaného produktu. Dále preferuje nákup, ve kterém může poznat přímo výrobce nebo zaměstnance podniku. Z tohoto důvodu vzrostla popularita farmářským trhů, které se už konají skoro v každém větším městě. Na těchto trzích se nabízí převážně české, kvalitní potraviny. [19]

Je viditelný **zvýšený zájem spotřebitelů o zdravé produkty**, které jsou vyrobeny při ekologickém zemědělství. Mnoho lidí oceňuje také šetrnost k přírodě. [19]

Největší překážkou pro spotřebitele je vyšší cena. Tuto překážku Ekofarma Útušice může překonat, jelikož může nabídnout menší cenu v porovnání s konkurencí díky nižším nákladům na výrobu těchto produktů.

V posledních letech je velice oblíbené **zážitkové cestování**. Zážitkové cestování lze definovat jako cestu za něčím, co si návštěvník bude dlouho pamatovat. Zážitkem pro spotřebitele může být i prodej produktů ze dvora. Zákazník tak získá vztah s výrobcem produktů a například mu může být názorně vysvětleno a ukázáno, jak probíhá výroba sýrů, mléka atd. Dále je trendem **agroturistika**. Agroturistiku lze definovat jako turistiku ve venkovských podmínkách, dobrovolnou neplacenou práci v zemědělství na venkově. Roste zájem i o ubytování na ekofarmě a poznávání typického venkovského života. [34]

Dle mého názoru může být překážkou pro Ekofarmu Útušice **nedůvěra a neoblíbenost kozích produktů**. Mnoho lidí tvrdí, že kozí produkty, jako sýr a mléko, mají

specifickou chuť a vůni, která by je mohla odradit od zakoupení výrobku. Ale je to záležitost individuální, protože mnoho lidí zase kvalitní kozi produkty chutnají.

d) Technicko – technologické faktory

Technologické faktory příliš neovlivňují podnik. V zemědělství nedochází k zásadním změnám v oblasti technologie. Maximálně se jedná o zdokonalení zemědělské techniky, avšak tyto změny neovlivňují zemědělství tak, aby tuto technologii bylo nutné koupit okamžitě.

Ekofarma Útušice používá novější i starší stroje. Mezi ty nové patří například plecí brány, mezi starší patří kombajn, který byl vyroben ve 20. století. K ustájení zvířat využívá prostor bývalého tzv. JZD.

Podobná situace je i v technologiích oblastí mlékárenství. Je zde důležité sledovat vyvíjené technologie zabývající se výrobou sýrů a dalších mléčných produktů, které společnost plánuje vyrábět v období 2018 – 2020. Nyní je v mlékárenství kladen důraz na technologie, které snižují spotřeby vody a energií a také na hygienu. [29]

2) Analýza mezostředí

K analýze mezoprostředí je využit Porterův model pěti sil, který zkoumá dodavatele, odběratele, současnou konkurenci, nově vstupující na trh a potenciální substituty nabízených služeb / produktů.

a) Dodavatelé

Ekofarma Útušice nepotřebuje ani nebude potřebovat žádné dodavatele krmiv pro zvířata. Veškeré krmivo pro zvířata si farma vyrobí sama svojí zemědělskou činností. Z tohoto důvodu jsou náklady na získání krmiva téměř nulové a vyjednávací síla dodavatelů velice nízká.

V případě potřeby zemědělských pomůcek, ohrad atd. podnik nevyužívá stálého dodavatele. Vše si ekofarma zařizuje individuálně a nevyužívá stálého dodavatele, takže vyjednávací síla dodavatelů v tomto ohledu je bezvýznamná. V minulém období tímto způsobem byly zakoupeny nůžky na paznehty, kleště, autoservis zemědělské techniky atd.

Pro budoucí provozování podnikatelské činnosti bude nutností zajistit potřebné úpravy prostor, ve kterých bude zřízena minimlékárna. Při provozu minimlékárny bude potřeba odebírat mlékárenské kultury pro budoucí výrobu mléčných produktů a případně obalový materiál na produkty. Na trhu existuje řada společností, z kterých si majitelé ekofarmy budou moci vybrat. Mezi nejznámější patří Ekokoza.cz, Tomscheese.cz, Milcom, a.s.

b) Odběratelé

Ekofarmu Útušice lze zařadit mezi velmi malé podniky, u kterých je nezbytné efektivně řídit vztah se zákazníky. Podnikatelský subjekt musí brát ohled na požadavky a přání zákazníka.

Mezi odběratele společnosti patří především jednotlivé domácnosti z okolí Útušic. Z tohoto pohledu je důležité, že majitelé s většinou zákazníků udržují přátelský vztah a dbají na přání zákazníka. Hlavními motivy zákazníků k nákupu produktů nabízených ekofarmou patří životní styl, chuť, ekologická výroba nebo zdravotní důvody. Na jaře 2017 v některých dnech převažuje poptávka nad nabídkou produktů, ale i nadále přetrvává **velká vyjednávací síla odběratelů.**

c) Stávající konkurence

Z hlediska oboru podnikání není rivalita mezi konkurenty na příliš velké úrovni. Z informací, které byly zjištěny prostřednictvím internetu, bylo zjištěno, že Ekofarma Útušice nemá konkurenty, kteří by nabízeli obdobné produkty a služby, příliš geograficky blízko. Za jedinou výjimku lze považovat Ekofarmu Pod Radyní, která ale nabízí převážně odlišné produkty a služby než Ekofarma Útušice. Tato skutečnost napomáhá tomu, že každý konkurent i sledovaná ekofarma prodá svoji produkci a nedochází k velkému konkurenčnímu boji.

Rozdíly mezi níže uvedenými konkurenty nejsou v kvalitě produktů, ale v množství vyrobených produktů, lokalitě, tradici společnosti, marketingu atd. Hlavní konkurenti byli vybíráni dle geografické polohy a dle nabídky produktů. Mezi vybrané konkurenty patří Kozí farma Březí, Ekofarma pod Radyní, Ovčí a kozí farma Málkovice a Farma Moulisových. Níže jsou jednotliví konkurenti představeni.

Kozí farma Březí

Kozí farma Březí se nachází na adrese Březí 27, 262 42 v Rožmitálu pod Třemšínem. Od Útušic je vzdálena cca 42 km. V současné době farma funguje v omezeném provozu, protože v minulosti se potýkala s velkým zadlužením. Nyní stádo koz čítá přibližně 30 kusů. V minulosti stádo koz bylo o dost větší (cca 100 koz). Společnost nabízí bio sýry různých příchutí, pomazánky, čerstvé kozí mléko, máslo. Nákup produktů je možný spojit s exkurzí farmy. V roce 2005 dosáhla čestného uznání poroty pro čerstvé kozí máslo v soutěži „Biopotravina roku 2005“. [26]

Ekofarma Pod Radyní

Ekofarma pod Radyní se nachází na adrese Štěnovická, 332 02 ve Starém Plzenci nedaleko Plzně. Od Útušic je vzdálena cca 10 km. Farma vznikla v roce 2010. Nabízí velice širokou nabídku služeb a produktů. Mezi nejvýznamnější služby patří pořádání příměstských táborů pro děti, jízdy na koni, kroužky pro děti, exkurze pro školy a školky. Farma se zabývá chovem koní pro agroturistiku, králíků pro výkrm, chovem domácích kachen a kačerů, chovem ovcí a koz. Hlavními chovanými kozami jsou Walliské kozy. Tato koza vyprodukuje až 600 litrů mléka za rok. [22]

Ovčí a kozí farma Málkovice

Zmíněná farma se nachází na adrese Bor 1, 348 02 v obci Bor, Málkovice. Od Útušic je vzdálena cca 50 km v případě jízdy po zpoplatněné dálnici D5. Farma byla založena ve stejném roce jako Ekofarma Útušice, konkrétně 1. 10. 2014. Od 22. 7. 2015 společnost prodává kozí mléko ze dvora. V současné době stádo čítá 25 bahnic, 4 plemenné berany, a osm anglonubijských koz a dva kozly. Hlavním zaměřením kozí farmy Málkovice je produkce kvalitních plemenných zvířat a prodej kozího mléka ze dvora. [32]

Farma Moulisových

Farma Moulisových se nachází v obci Milínov 23, 332 04 Milínov. Tato farma se nachází necelých 25 km od Útušic. Společnost nabízí celou řadu produktů z kozího a ovčího mléka. Z kozího mléka společnost nabízí kozí mléko, kozí sýr Bundáš (bílý,

ořechový, bylinkový, kořeněný a uzený), grilovací sýr, kozí tvarohy, pomazánky a ovčí - kozí jogurt. Společnost je držitelem dvou ocenění. V roce 2014 obdržela značku Regionální potravina Plzeňského kraje 2014, konkrétně za produkt Bundáš – kozí sýr s ořechovou příchutí. K tomu dostal sýr Bundáš – bílý kozí sýr Cenu radního Plzeňského kraje pro oblast životního prostředí a zemědělství. [21]

d) Nově vstupující konkurence

Jak již bylo zmíněno v PEST analýze, vstup a podnikání v ekologické zemědělství je náročné na znalost legislativních předpisů. Zákon stanovuje jako nutnost osvědčení o zápisu do evidence zemědělských podnikatelů, dále je nutné být zapsán v živnostenském rejstříku – živnost řemeslnou a souhlas Krajské veterinární správy pro prodej syrového kozího mléka. Tyto náležitosti představují **střední bariéru vstupu do odvětví**, hlavně z důvodu nutnosti mít přehled o legislativě.

Kromě výše zmíněných skutečností je nezbytné počítat s vynaložením velkého množství peněžních prostředků při zakládání a počátečním provozu ekofarmy. Do výdajů při zakládání a počátečním provozu ekofarmy lze zařadit poplatek za osvědčení a výpis z živnostenského rejstříku, dále je nutné počítat s výdaji na pořízení nebo úpravu pozemků k podnikatelské činnosti, s nákupem základního stáda zvířat a stavebními úpravami budov pro budoucí podnikání. Tyto výdaje na pozemky a budovy jsou závislé na tom, zda budoucí podnikatel vlastní tyto pozemky a budovy. Výdaje na vstup do odvětví se pohybují od stovek tisíc v případě již vlastněných budov a pozemků až po miliony v opačném případě. Tuto vysokou finanční náročnost lze označit za **silnou bariéru vstupu budoucích konkurentů**.

Mnoho podnikatelů by chtělo vstoupit na tento atraktivní trh, ale je velice problematické sehnat adekvátní prostory a vhodné pozemky pro ekologické zemědělství. Z toho lze usuzovat, že je zde další značná bariéra pro vstup do uvedeného odvětví.

e) Hrozba substitutů

Za substituty kozího mléka a výrobků z něho vyrobených lze označit produkty nabízené v diskontních řetězcích a dále výrobky z kozího mléka vyrobené ekologickými zemědělci. V diskontních řetězcích jsou nabízené produkty často méně kvalitní a dovážené ze zahraničí. Mnohdy jsou levnější než nabízené produkty Ekofarmy Útušice,

ale kvalitou a chutí nemůžou konkurovat. Tyto produkty z diskontních řetězců nepředstavují skoro žádnou hrozbu pro produkty Ekofarmy Útušice. V podstatě lze říci, že jsou odlišné chutí i složením. Dále nabízejí kozí mléko a výrobky z něho vyrobené jiné ekofarmy, kterých ale není v okolí příliš, a tak každá ekofarma většinou prodá celou svojí nabídku během pár hodin od výroby. Toto lze označit za **malou hrozbu** pro Ekofarmu Útušice.

Mezi další substituty, které mohou ohrozit sledovaný subjekt, lze zařadit produkty z kravského mléka. Na trhu je mnoho produktů z kravského mléka, které bezprostředně ovlivní poptávku po produktech ekofarmy. Na druhou stranu často tyto produkty neoplývají příliš dobrou kvalitou a chutí. Z těchto tvrzení vyplývá, že hrozba je na malé úrovni, protože Ekofarma Útušice nabízí jen kvalitní produkty, které každého zákazníka zcela jistě zaujmou.

3) Analýza mikroprostředí

Jak již bylo výše zmíněno v představení podnikatelského subjektu, ekofarma byla založena Luděkem Marunou, který se stará o veškerou její zemědělskou činnost. S chodem farmy, v zaznamenávání plateb a celkové administraci mu pomáhá jeho manželka Ing. Kateřina Marunová. Z toho vyplývá, že celková možná zastupitelnost lidí na ekofarmě je velice omezená.

Z analýzy peněžního deníku vyplývá, že mezi nejvyšší výdaje společnosti patří výdaje na pohonné hmoty do zemědělských strojů, pachtovné za pronajatou půdu a splátky úvěru, který si společnost vzala ve výši 800 000 Kč u společnosti Oberbank leasing na sekací lištu, lis na balíky a na plecí brány. Mezi největší příjmy společnosti Ekofarma Útušice lze zařadit příspěvky od Statního zemědělského intervenčního fondu (SZIF) souhrnně ve výši cca 219 000 Kč.

Výhodou rodinné farmy je dobrá komunikace mezi klíčovými osobnostmi organizace, ale na druhou stranu případný spor v podnikání se může přenést do rodinného kruhu, což lze označit za menší nevýhodu rodinného podniku.

Ekofarma disponuje pozemky i budovami, které slouží k provozování podnikatelské činnosti. Nutností bude přestavba jedné budovy do mlékárenských prostor, která bude

nejnákladnější. Společnost si pronajímá pouze polnosti, za které platí pachtovné. Největší výhodou je, že společnost nemusí platit žádný nájem za budovy.

2.4 Definice cílů ekofarmy pro období 2018 – 2020

Cíle společnosti vycházejí z vize společnosti Ekofarma Útušice, která je uvedena v kapitole 2. 3. 2. Všechny tyto cíle jsou časově ohraničené, reálné, specifické, měřitelné a akceptovatelné.

a) Pořádání exkurzí pro školy / školky z okolí

Společnost Ekofarma Útušice chce do roku 2020 uspořádat minimálně 12 exkurzí pro děti ze školek / škol. Tyto exkurze by měly být zaměřeny na seznámení se zvířaty a s chodem farmy. Obecně mladší děti mají většinou kladný vztah ke zvířatům. Cílem této exkurze by mělo být prohloubení tohoto vztahu ke zvířatům.

Cena pro jednoho účastníka exkurze by byla okolo 60 Kč. Jedna exkurze by mohla pojmout přibližně 15 účastníků z důvodu kapacitního omezení farmy. Celý plán pořádání exkurzí v jednotlivých letech je vyobrazen v tabulce 8.

Tabulka 8 - Plán pořádání exkurzí pro školy / školky v letech 2018 - 2020

Rok	2018	2019	2020
Počet exkurzí	4	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Náplní exkurzí by měla ukázka péče o zvířata a o celý chod farmy. Dále seznámení se zvířaty na farmě. Nezbytnou součástí exkurze by měl být stručný zábavný výklad o historii farmy, o produktech a zvířatech farmy.

Pořádání exkurz pro školy / školky by mohlo přinést ekofarmě reklamu, protože děti určitě řeknou o ekofarmě i rodičům, kteří si mohou zakoupit produkty ekofarmy.

b) Vytvoření webových stránek Ekofarmy Útušice

Nutností je do konce roku 2018 vytvořit webové stránky Ekofarmy Útušice. Webové stránky jsou nezbytné k přilákání nových zákazníků a získání základních informací o ekofarmě. Nyní lze získat základní informace o ekofarmě pouze prostřednictvím e – mailu, telefonního čísla, facebooku a osobního setkání. Většina zmíněných konkurentů

již má internetové stránky, které nejsou většinou moc propracované, ale obsahují základní potřebné informace o dané ekofarmě.

Mezi základní informace, které by měly mít webové stránky společnosti, patří:

- Informace o produktech.
- Informace o zvířatech.
- Poskytované služby.
- Kontaktní informace.
- Informace o farmě, historii.

Náklady na zřízení webových stránek jsou závislé na tom, kdo webové stránky vytvoří. V případě nalezení jednotlivce, který nepracuje pro firmu specializující se na tvorbu webových stránek, se cena pohybuje řádově do 4 000 Kč. V případě založení a vytvoření webových stránek specializovanou firmou se cena pohybuje řádově do 10 000 Kč. V blízkosti Plzně se věnují tvorbě webových stránek následující společnosti: Ask4web – Marek Hejl, PeVat. com, 4every.cz, ANT studio atd.

c) Vybudování minimlékárny pro zpracování mléka

K plánovanému rozšíření portfolia produktů je nutné vybudovat minimlékárnu. Proto si společnost klade za cíl vybudování minimlékárny do roku 2017. V plánu je nevyužit dotační politiky Evropské Unie. Hlavním důvodem tohoto rozhodnutí je přílišná administrativní náročnost. V plánu je zakoupení staršího zařízení, které by bylo dostačující pro potřeby minimlékárny.

Obecně lze minimlékárnu definovat jako podnik zpracovávající mléko v množstvích 100 l mléka kozího nebo 500 l mléka kravského. Minimlékárna je typická tím, že její provoz zabezpečuje 1 – 5 zaměstnanců, zejména rodinní příslušníci. Budoucí provozovatel minimlékárny musí požádat místně příslušnou pobočku Státní veterinární správy o schválení a registraci. Krajská veterinární správa tuto žádost posoudí a následně zváží, jestli je možné umožnit případné úlevy z požadavků. Přibližné náklady na rekonstrukci a vybavení prostor minimlékárny jsou definovány v kapitole 2. 9. 3.

Náležitosti žádosti jsou uvedeny v paragrafu 22 odstavce 1 zákona č. 166 / 1999 Sb. o veterinární péči, v paragrafu 32 vyhlášky číslo 289 / 2007 Sb., o veterinárních a hygienických požadavcích. K žádosti je nutné přiložit příslušné přílohy. Nutné je přiložit zpracovaný provozní a sanitační řád, dokumentaci o zdroji pitné vody a doklad o podnikání v případě fyzické osoby (živnostenský list v oboru činnosti „řemeslná živnost mlékárenství“ nebo osvědčení o zápisu do evidence zemědělského podnikatele).

d) Vytvoření instagramových stránek Ekofarmy Útušice do roku 2020

Vytvoření instagramových stránek Ekofarmy Útušice by zcela jistě zvýšilo image značky a povědomí o značce. Toto vytvoření je velice jednoduché stačí mít založeny firemní Facebook stránky. Zřízení instagramových stránek nestojí žádné finanční prostředky.

Aktivace firemního Instagramu je velice snadná. Stačí ji provést v mobilní aplikaci Instagramu. Stačí kliknout přihlásit pomocí Facebooku a stránka je vytvořena. Podle průzkumů totiž příspěvky sdílené z Instagramu na Facebook vzbuzují mnohem větší odezvu od potenciálních zákazníků. [23]

K přilákání potenciální zákazníků lze na Instagramu použít tzv. „hashtagy“. Tím se rozumí to, že na fotku sdílenou ekofarmou se může podívat kdokoliv na světě, když zadá do vyhledávání Instagramu hashtag „ecofarm“. [23]

e) Agroturistika a nabízení ubytování pro návštěvníky Ekofarmy Útušice

Cílem ekofarmy je více se přiblížit zákazníkům. Jak již bylo zmíněno v PEST analýze, trendem v současné době je agroturistika. Společnost Ekofarma Útušice plánuje nabízet od roku 2018 byt k pronájmu pro lidi se zájmem o poznání života na vesnici, poznání prvků o ekologickém zemědělství. Tento byt se nachází přímo v areálu ekofarmy v Útušicích.

V okolí Útušic potenciální zájemci o ubytování mohou navštívit i celou řadu zajímavých míst kromě Ekofarmy Útušice. Např. v Plzni mohou navštívit historické centrum, ZOO Plzeň, Dinopark, Techmania science center atd. V okolí Plzně je také celá řada míst, které stojí za návštěvu. Například hrad Radyně, zámek Hradiště, zámek Kozel nebo další architektonické památky.

Ceny ubytování by se pohybovaly v závislosti na počtu ubytovaných v bytě. Ceník jednotlivých variant ubytování lze nalézt v tabulce 9.

Tabulka 9 - Ceník ubytování platný od roku 2018

Počet ubytovaných osob	1 osoba	2 osoby	3 osoby
Cena za noc (Kč)	500	600	700

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

2.5 Definice vlastností produktů a služeb nabízených Ekofarmou Útušice 2018 -2020

V současné době Ekofarma nabízí zákazníkům prodej kravského / kozího mléka ze dvora, dále pro rodinné příslušníky i jiné produkty z mléka. V budoucím období je plánováno rozšíření nabídky produktů o níže zmíněné druhy produktů z mléka. Úplnou novinkou v nabídce produktů je nabízení ubytování na farmě.

a) Čerstvý sýr

Čerstvý sýr se vyznačuje snadnější a kratší výrobou než tvrdý sýr, u kterého je nezbytné počítat s dobou zrání, která je pro ekofarmy ekonomicky nevýhodná. Hlavními nevýhodami výroby tvrdého sýra je čekání na prodej produktů z důvodu zrání produktů a nutnost disponovat místnostmi, kde tvrdý sýr bude zrát.

Pro čerstvé sýry je typický vysoký obsah vody, který zapříčiňuje měkkost čerstvých sýrů. Většina čerstvých sýrů je slabě solených. Základní chuť je smetanově nakyslá. Druhý den lze sýr ochutit prakticky čímkoliv například česnekem, křenem, mexickým kořením, brusinkami, grilovacím kořením, chilli papričkami atd. V tom by mohla být výhoda Ekofarmy Útušice, která by mohla vyrábět ochucené čerstvé sýry dle přání zákazníka.

b) Čerstvý tvaroh

Společnost Ekofarma Útušice plánuje rozšíření portfolia produktů o domácí vyrobený čerstvý tvaroh. Tímto rozšířením produktového portfolia společnost chce eliminovat případný odpad z neprodaného mléka ze dvora, který je nutné prodat do zákonně

stanovené lhůty a také nabídnutí více produktům zákazníkům. Samotná výroba tvarohu není příliš složitá. Tato výroba bude popsána ve výrobním plánu společnosti Ekofarma Útušice.

c) Jogurt

Velkou oblíbeností se pyšní jogurty vyrobené z mléka, vyrobené ekologickou cestou. Ekofarma Útušice tento produkt také chce zahrnout do nabídky produktů. K výrobě jogurtu není zapotřebí speciálního vybavení, postačuje kravské nebo kozí mléko, jogurtová kultura, sušené mléko nebo syrovátka. Po skončení výroby produktu stačí do jogurtu přidat čerstvé ovoce a jistě zaujme celou řadu zákazníků v okolí.

d) Kozí a kravské mléko

Ekofarma Útušice i nadále plánuje prodávat kozí a kravské mléko ze dvora. U odběratelů je tento produkt velice oblíbený. V budoucnosti chce tento produkt prodávat ve větších objemech.

e) Agroturistika a ubytování na farmě

Služba ubytování na farmě bude nově nabízena od roku 2018 s cílem přiblížit zákazníkům zázemí farmy, farmářský život a okolí Plzně.

2.6 Definice a analýza trhu

Ekofarma Útušice podniká v odvětví ekologického zemědělství v Plzeňském kraji. Společnost bude cílit na zákazníky především z Plzeňského kraje, kteří mají zájem o kvalitní produkty vyrobené ekologickou cestou. V posledních letech se zvyšuje poptávka po ekologicky vyrobených produktech. [19]

Dále se rozšiřuje množství ekofarem na trhu. Tento vývoj je zobrazen v kapitole 2.3.1, kde jsou představeny základní statistiky vývoje v oblasti ekologického zemědělství a produktů.

Pro analýzu trhu byl použit dotazník, který byl umístěn na internetu. Konkrétně byl k dispozici pomocí online formulářů společnosti Google. Dotazník byl umístěn na sociální síti Facebook, v jednotlivých skupinách (Plzeňáci, Plzeň a okolí atd.).

Průzkum trhu se převážně zaměřil na stěžejní záležitosti, které společnost potřebuje vědět k naplánování cen, produktů a dalších důležitých věcí potřebných pro části plánu.

2.6.1 Průzkum trhu

Jak již bylo výše zmíněno, k průzkumu trhu byl použit dotazník vytvořený pomocí formulářů Google. Dotazník byl vyplňován respondenty od 16. 3. 2017 do 5. 4. 2017. Celkově dotazník vyplnilo 136 respondentů. Dotazník obsahoval patnáct jednoduchých otázek, které se týkaly jen trhu v Plzeňském kraji. Cílem bylo zjistit preference spotřebitelů ohledně nabídky produktů, ceny produktů a preference týkající se možnosti ubytování se na farmě.

Celý dotazník je k nahlédnutí v příloze F.

První otázka se zabývala tím, odkud respondent pochází. Cílem bylo zmapování spotřebitelských preferencí a průzkumu trhu v Plzeňském kraji, takže bylo zajištěno, aby lidem pocházejících z jiného kraje nebylo možné zodpovědět další otázky. Ačkoliv dotazník byl umístěn v facebookových skupinách týkajících se Plzeňského kraje, na první otázku týkající se původu respondentů, 26 % respondentů odpovědělo, že nepochází z Plzeňského kraje. Tito respondenti už dále nemohli odpovídat na další otázky. Zbývajících 74 % odpovídalo i na dalších čtrnáct otázek.

Z druhé otázky týkající se zájmu spotřebitelů o ekologicky vyrobené produkty vyplývá, že 64 % respondentů má zájem o tyto produkty. V třetí otázce si respondenti převážně nevzpomněli na jméno farmy z Plzeňského kraje. Výjimkou bylo osm respondentů, kteří si vzpomněli na jméno Farny Moulisových, dále šest respondentů si vzpomnělo na Ekofarmu pod Radyní. Na Ekofarmu Útušice si vzpomněl pouze jeden respondent.

Čtvrtá otázka průzkumu měla za cíl zjistit preferencí z oblasti druhů mléka použitého k výrobě mléčných produktů. 64 % má raději mléčné produkty vyrobené z kozího mléka, zbylých 36 % preferuje produkty z kravského mléka.

Z páté otázky bylo zjištěno, že spotřebitelé převážně preferují čerstvé mléko a čerstvý sýr vyrobený z mléka. Oba tyto produkty shodně preferuje 29 % respondentů. Za těmito produkty následují jogurt a čerstvý tvaroh.

Otázky 6 – 10 se týkají cenových preferencí spotřebitelů u jednotlivých produktů. Za 100 g čerstvého sýra jsou ochotni spotřebitelé převážně zaplatit 31 – 35 Kč. Za 100 g čerstvého tvarohu je ochotna přibližně polovina respondentů zaplatit 16 – 20 Kč. Za tvrdý sýr (100 g), vyrobený ekologickou cestou, jsou spotřebitelé ochotni zaplatit 21 – 25 Kč nebo 26 – 30 Kč. Obě tyto cenové skupiny preferuje podobné množství respondentů (38 %). Za litr čerstvého mléka jsou spotřebitelé dít 31 – 35 Kč. Více než polovina respondentů preferuje nákup kvalitního čerstvého jogurtu (100g) za 16 -20 Kč.

Otázky 11 – 13 se zabývaly zájmem spotřebitelů o exkurze na farmě, zájmem o ubytování na farmě a ceny za ubytování přímo v areálu ekofarmy. 56 % respondentů má zájem o exkurze na farmě. 59 % respondentů by rádo poznalo chod farmy a ubytovalo se v areálu farmy. Za ubytování na farmě za noc jsou spotřebitelé nejčastěji ochotni vynaložit peněžní prostředky ve výši 501 – 700 Kč.

Ze zbylých otázek vyplývá, že se průzkumu trhu zúčastnily převážně ženy, jejich procentuální podíl dosahoval 58 %. Zbytek respondentů tvořili muži. Věkové kategorie 16 – 30, 31 – 45 let, tvořily velkou část respondentů. Každá tato věková skupina se zúčastnila průzkumu přibližně lehce nad 30 % z celkového počtu respondentů. Zbylých 40 % respondentů tvořily věkové kategorie 46 – 60, 61 +.

Detailní výsledky výzkumu jsou k nahlédnutí v příloze G. Z výsledků výzkumu se vychází při tvorbě marketingového mixu Ekofarmy Útušice, výrobního plánu a dalších součástí podnikatelského plánu.

2.7 Analýza konkurence

V této kapitole je detailně popsána konkurenční pozice sledovaného podniku na trhu. Ekofarma Útušice je srovnána v jednotlivých podstatných parametrech, které by mohly ovlivnit její konkurenční pozici vůči ostatním podnikům.

Ekofarma Útušice je srovnána s konkurenty uvedenými v kapitole 2. 3. 3. Konkrétně se jedná o Kozí farmu Březí, Ekofarma pod Radyní, Ovčí a kozí farma Málkovice a Farma Moulisových. Údaje o konkurenci byly zjištěny prostřednictvím webových stránek nebo stránek na sociální síti Facebook.

a) Vzdálenost konkurentů od Ekofarmy Útušice

Tabulka 10 - Vzdálenost konkurentů od Ekofarmy Útušice

Konkurent	Kozí farma Břeží	Ekofarma pod Radyní	Ovčí a kozí farma Málkovice	Farma Moulisových
Vzdálenost (km)	42	10	50	25

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z tabulky 10 vyplývá, že nejbližším konkurentem je Ekofarma pod Radyní, která se nachází 10 km od Útušic, následuje Farma Moulisových vzdálená 25 Km. Naopak nejvzdálenějším konkurentem je Farma Málkovice, která je vzdálena necelých 50 kilometrů. Z této analýzy plyne, že v okolí jsou dva konkurenti, kteří mohou ohrozit pozici Ekofarmy Útušice na trhu.

b) Tradice ekofarmy

V tomto bodě je zkoumána historie jednotlivých ekofarem, konkrétně rok založení. Čím společnost je déle na trhu, tím má větší možnost oslovit potenciální zákazníky. Mnoho zákazníku upřednostňuje zavedené a dlouhodobě fungující podnikatelské subjekty

Tabulka 11 - Srovnání tradice konkurentů s Ekofarmou Útušice

Podnik	Ekofarma Útušice	Kozí farma Břeží	Ekofarma pod Radyní	Farma Málkovice	Farma Moulisových
Rok založení	2014	2001	2010	2014	2004

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Největší tradici z porovnávaných produktů má Kozí farma Břeží, která se nyní potýká s velikými ekonomickými problémy. Následuje Farma Moulisových, která už fungovala ve 20. století, ale její novodobá historie sahá do roku 2014. Z tohoto srovnání vyplývá, že Ekofarma Útušice spolu s farmou v Málkovicích má nejkratší historii. Díky tomu

bude těžší přilákat nové zákazníky a případným novým zákazníkům bude muset věnovat nadstandardní pozornost.

c) Šíře nabízených produktů a služeb

Společnost Ekofarma Útušice zatím nabízí jen prodej kozího a kravského mléko ze dvora, stejný produkt nabízí také Farma Málkovice. Ostatní srovnávané farmy nabízí celou řadu produktů a služeb. Ekofarma pod Radyní a Farma Moulisových nabízí kachny, krůty, králíky, vejce, zeleninu a ovoce. Farma Moulisových nabízí i bio maso z vlastního chovu – telecí i jehněčí na objednávku. Obě tyto farmy nabízí ubytování pro zájemce, navíc Ekofarma pod Radyní pořádá příměstské tábory a exkurze pro školy / pro školky. Dále nabízí čerstvé sýry, jogurty atd.

Ekofarma Útušice chce zmírnit tuto konkurenční nevýhodu. Chce rozšířit sortiment nabízených produktů, nabízet ubytování na farmě a dále chce pořádat exkurze pro školy / školky. Těmito kroky se chce přiblížit konkurentům.

d) Propagace

V současné době, kdy sociální sítě využívá čím dál tím více lidí, je nezbytné věnovat pozornost propagaci na facebookových stránkách. Na těchto stránkách společnost může informovat zákazníky o aktualitách, nových produktech, cenách atd. Ekofarma Útušice založila facebookové stránky dne 18. 1. 2016

Tabulka 12 - Existence facebookových stránek jednotlivých konkurentů

Podnik	Ekofarma Útušice	Kozí farma Břeží	Ekofarma pod Radyní	Farma Málkovice	Farma Moulisových
FB stránky	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Ze srovnání vyplývá, že polovina konkurentů disponuje facebookovými stránkami. Co se týče aktivity na facebookových stránkách, jednoznačně vede Ekofarma Útušice s Farmou Moulisových. Přibližně jednou za čtrnáct dní zveřejňují nové příspěvky nebo fotky.

Dalším kritériem pro srovnání je existence webových stránek. Pomocí webových stránek společnost může efektivně řídit vztah s potenciálními zákazníky. Na tyto stránky může umístit historii společnosti, nabízené produkty a služby, pojednání o zvířatech žijících na farmě atd. Nyní se facebookové stránky staly nedílnou součástí firemní propagace, kterou by měl mít každý fungující podnik.

Tabulka 13 - Existence webových stránek u porovnávaných společností

Podnik	Ekofarma Útušice	Kozí farma Břeží	Ekofarma pod Radyní	Farma Málkovice	Farma Moulisových
Web. Stránky	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z tabulky 13 lze rozeznat absenci webových stránek u dvou porovnávaných subjektů. Mezi tyto porovnávané subjekty patří i Ekofarma Útušice. Toto zjištění lze nyní považovat za značný problém, který chce společnost v roce 2018 vyřešit.

Ani jedna z porovnávaných společností nemá firemní instagramové stránky, kde by přímo majitelé přidávali fotografie a příspěvky. V budoucnosti by toto mohla Ekofarma Útušice využít k zviditelnění a založení své instagramové stránky. Založení instagramové stránky by mohlo přinést konkurenční výhodu před ostatními konkurenty.

e) Cena produktů

V porovnání s konkurenty je pro Ekofarmu Útušice stěžejní cena mléka, cena vyrobených mléčných produktů a cena ubytování na farmě. U zmíněných konkurentů je cena kozího mléka a mléčných produktů vyrobených z tohoto mléka vyšší než u produktů vyrobených z kravského mléka.

Cena prodávávaného kozího mléka se u konkurentů pohybuje v intervalu 35 – 40 Kč za litr. Čerstvé sýry vyrobené z kozího mléka jsou nabízeny za 345 – 375 Kč za kilogram. Čerstvé tvarohy stojí přibližně 220 – 250 Kč za kilogram. [21] [22] [26] [32]

U produktů vyrobených z kravského mléka jsou ceny přibližně o 30 Kč nižší na kilogram produktu. Cena za litr kravského mléka je obdobná jako cena kozího mléka za litr. [21] [22] [26] [32]

Jak již bylo výše zmíněno, na začátku roku 2017 společnost Ekofarma Útušice prodává pouze kravské mléka. Cena kravského mléka za litr je totožná se srovnávanými konkurenty.

f) Místo prodeje

Všechny zmínění konkurenti prodávají produkty prostřednictvím prodeje ze dvora. Výjimkou je Farma Moulisových, která prodává produkty i prostřednictvím farmářských trhů.

Hlavní konkurenční nevýhodou Ekofarmy Útušice je v současné době absence webových stránek ekofarmy, tradice ekofarmy a širě nabízených produktů.

2.8 Marketingový mix společnosti Ekofarma Útušice

Cílovým trhem lze označit spotřebitele v Plzeňském kraji, kteří mají zájem o ekologicky vyrobené produkty. Tržní pozice podniku nyní není na dobré úrovni z důvodu malé šířky nabízeného sortimentu, tradice a špatné propagace. V plánovaném období společnost plánuje rozšířit sortiment o čerstvé sýry, čerstvý tvaroh, jogurty a nově nabízet ubytování v areálu ekofarmy a zlepšit propagaci produktů. Tyto skutečnosti povedou k vylepšení tržní pozice podniku na trhu.

2.8.1 Propagace

Propagace nabízených produktů a služeb patří mezi nejdůležitější prvky marketingové mixu. Jednotlivé druhy propagace mají za cíl informovat zákazníka o produktu, vyzdvihnout jeho ekologickou výrobu. Z důvodu malé tradice v porovnání s konkurencí je nutností věnovat velkou pozornost propagaci. Je nezbytné zákazníka seznámit s existencí Ekofarmy Útušice a s jejími produkty. Společnost využije v plánovaném období následující možnosti propagace:

a) Facebook

Nutností je provoz Facebook stránek, na kterých si potenciální zákazník může najít informace o produktech, sídlo společnosti a další užitečné informace, které mu pomohou v případě zájmu o produkty Ekofarmy Útušice. Společnost i nadále má v plánu informovat o nových přírůstcích a o plánovaných akcích v areálu ekofarmy.

Provozování facebookových stránek je zdarma a osloví široké spektrum potenciálních zákazníků.

b) Instagram

Jedním z cílů společnosti je založení instagramových stránek. Pomocí toho by společnost dosáhla v oblasti propagace konkurenční výhody nad konkurenty, jelikož konkurenti instagramovými stránkami nedisponují. Na těchto stránkách má v plánu ekofarma uveřejňovat podobné příspěvky jako na facebookových stránkách. Hlavní výhodou jsou nulové náklady na založení a provozování stránek a hlavně větší dosah příspěvků než v případě facebooku.

c) Webové stránky

Konkurenční nevýhodou v oblasti propagace je absence webových stránek do roku 2017. V plánovaném období je cílem tuto konkurenční nevýhodu odstranit. Na těchto webových stránkách budou uváděny kontaktní informace, nabídka produktů a služeb, aktualit z ekofarmy. Zřízení webových stránek bude stát přibližně 3 000 Kč. Provoz bude již znamenat nulové náklady.

d) Obecní rozhlas

Další formou propagace, využitou v budoucím období, může být reklama v obecním rozhlasu. Jelikož se ekofarma nachází na vesnici, je možné použít tuto formu propagace. Po domluvě s obecním úřadem je možné informovat o aktuální nabídce produktů, o pořádaných akcích pro veřejnost atd. Tato forma propagace je nezbytná pro oslovení místních zákazníků, které jsou pro malou ekofarmu taky důležití.

e) Registrace na farmářských portálech

Návštěvníky farmářských webů jsou lidé, které zajímá ekologické zemědělství a ekologicky vyrobené produkty. Mezi nejznámější farmářské weby patří - Najdi si svého farmáře (www.najdisivehofarmare.cz), Nakupuje lokálně (www.nalok.cz). Bezplatnou registrací společnost získá možnost, aby farmu potenciální zákazníci snadno našli.

f) Letáčky ve školách a školkách v okolí

Společnost Ekofarma Útušice plánuje v budoucím období umístit letáčky do školek a škol, kterým budou nabízet exkurze v ekofarmě pro školy a školky. Tyto letáčky a

případné exkurze žáčků školek a škol zvýší povědomí zákazníků o ekofarmě. Je plánováno vytisknutí 500 kusů letáčků ročně. Náklad na jeden letáček bude přibližně činit 2 Kč (1 Kč papír, 1 Kč barva). Společnost si tyto letáky bude tisknout sama. Vytisknutí těchto letáčků bude ročně stát celkově 1 000 Kč.

Dále společnost plánuje upevňovat vztahy se zákazníky a získání nových zákazníků pomocí **PR**. Mezi tyto aktivity lze zařadit **pořádání akcí** v areálu ekofarmy. Bude se jednat o různé akce týkající se ekologického zemědělství a ekologických produktů. Je uvažováno o představení farmářských zvířat, exkurze školek /škol, ukázkou dojení a výrobu sýrů. Informování o událostech by probíhalo prostřednictvím sociálních sítí (Facebook, Instagram), obecního rozhlasu nebo webových stránek společnosti. Pořádání exkurzí bude uskutečněno vlastními silami. Náklady na pořádání těchto akcí v areálu farmy jsou vyčísleny přibližně na 500 Kč ročně. Tyto náklady budou vynaloženy zejména na ceny pro nejúspěšnější děti v soutěžích v rámci exkurze. [35]

Společnost by se mohla zúčastnit **soutěže** „Regionální potravina Plzeňského kraje“. Tato kampaň slouží k podpoře lokálních produktů a jejich ekologických výrobků. Tato soutěž je pořádána Ministerstvem zemědělství. Případný úspěch by přinesla společnosti Ekofarma Útušice možnost užívat název regionální potravina. Udělení tohoto titulu by mohlo vést k přilákání nových zákazníků a potvrzení kvality produktů vyrobených ekofarmou. Registrace do soutěže nepřinese společnosti žádná náklady.

Ekofarma Útušice chce využít také **podpory prodeje**. Hlavním využívaným nástrojem budou ochutnávky. **Ochutnávky** budou probíhat při pořádaných akcích nebo při případném prodeji ze dvora. Tento nástroj by mohl přimět zákazníky ke koupi i dalších produktů. Ochutnávky budou z vlastně vytvořených surovin, takže náklady se dají vyčíslit jako ušlý zisk. Tento ušlý zisk je počítán jako fixní ve výši 2000 Kč ročně. Dalším využívanými nástroji budou **dárky a komunikace v místě prodeje**. Pomocí dáreků např. k prvnímu nákupu firma docílí toho, že se zákazník vrátí a naláká další zákazníky. Společnost plánuje dva typy dáreků. Prvním typem dárku by měl být produkt navíc pro prvního zákazníka, což ročně společnost vyjde přibližně na 1000 Kč. [35] Druhým typem budou vytištěné recepty se zakoupeným produktem. Společnost plánuje ročně vytisknout 250 ks těchto receptů. Jeden vytištěný recept vyjde přibližně na 2 Kč (1 Kč papír, 1 Kč barva). Celkově dárky vyjdou přibližně na 1 500 Kč ročně. Pro

udržení a nalákání nových zákazníků slouží také komunikace se zákazníkem v místě prodeje. Celkové náklady na propagaci v letech 2018 - 2020 jsou vyčísleny v tabulce 14.

Tabulka 14 - Celkové náklady na propagaci v letech 2018 - 2020 Kč)

Forma propagace / rok	2018	2019	2020
Facebook	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Instagram	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Obecní rozhlas	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Registrace na farmářských port.	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Letáčky	1 000 Kč	1000 Kč	1 000 Kč
Webové stránky	3 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Pořádání akcí	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Soutěže	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Ochutnávky	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Dárky	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč
Celkem	8 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017, [35]

2.8.2 Distribuce

Při rozhodování o volbě distribuce je potřeba brát v úvahu charakter prodáváných produktů a objem výroby. Ekofarma Útušice je malá ekofarma, která nabízí omezený objem výroby. Z toho vyplývá, že sledovaná společnost nebude nabízet svoje zboží diskontním řetězcům, supermarketům atd.

Vhodný pro malou společnost bude tzv. přímý prodej zákazníkovi. V případě ekofarmy Útušice se bude jednat o **tzv. přímý prodej ze dvora**. Tento prodej se bude uskutečňovat v místě výroby produktů. Cílem je si vytvořit dobrý vztah se zákazníkem a to hlavně na místním trhu. Místním trhem se rozumí trh blízko sídla společnosti, s potenciálními zákazníky z Plzeňského kraje.

Cílem prodeje ze dvora bude vylepšování a udržování vztahu se zákazníky. Případně jim ukázat výrobu a umožnit zákazníkům „zážitek“ v podobě návštěvy na farmě nebo zapojení zákazníka do výroby produktů ekologickou cestou.

V letech 2018, 2019 je předpokládán prodej přímo ze dvora, ve kterém se prodá 100 % vyrobených produktů. Na konci plánovaného období je možné uvažovat o účasti na farmářských trzích nebo o jiném způsobu prodeje.

2.8.3 Cena

Při tvorbě cenové strategie je nutné přihlédnout k tomu, že většina nabízených produktů se nachází v zaváděcí fázi, takže je nutné přihlédnout k ceně konkurenčních produktů a zjištěným cenám z průzkumu trhu. U cen kravského a kozího mléka je nutné též přihlédnout ke konkurenci, ale je nutné také brát zřetel na to, že již nějakou dobu kravské a kozí mléko Ekofarma Útušice nabízí.

U výše zmíněných konkurentů se cena kozího mléka pohybuje v rozmezí 35 – 40 Kč za litr. Cena čerstvých sýrů z kozího mléka se pohybuje řádově v rozmezí 345 – 375 Kč za kilogram. U čerstvých tvarohů se cena pohybuje v rozmezí 220 – 250 Kč a cena jogurtů se pohybuje od 35 – 45 Kč za 150 g.

Ceny produktů z kravského mléka jsou nižší. Čerstvý sýr vyrobený z kravského mléka nabízený konkurenty se pohybuje v intervalu od 285 – 315 Kč. Kravský tvaroh se dá koupit od 210 Kč do 250 Kč za kilogram. Cena jogurtů se pohybuje v obdobných mezích jako u jogurtů z kozího mléka. Zásadní rozdíl není ani v ceně kozího a kravského mléka.

Z průzkumu trhu vyplývá, že spotřebitel je ochoten zaplatit za jeden kilogram čerstvého sýra přibližně 310 – 350 Kč za kilogram. Za jeden kilogram tvarohu jsou spotřebitelé ochotni zaplatit 160 – 200 Kč. Spotřebitelé jsou ochotni zaplatit za kilogram jogurtu znatelně méně v porovnání s konkurenčními cenami. Spotřebitelé jsou ochotni zaplatit

cca 160 – 200 Kč za kilogram jogurtu. Za litr mléka jsou ochotni zaplatit 31 -35 Kč za litr, což je velice podobné s porovnáním s konkurenčními podniky.

Při plánování cen je především bráno v potaz přání zákazníka a ohled na analýzu konkurence. Toto rozhodnutí má mnoho příčin. Hlavní příčinou tohoto rozhodnutí je to, že většina produktů se nachází v zaváděcí fázi. V této fázi je nezbytné přilákat nové zákazníky a udržet ty stávající. Na konci plánového období, v roce 2020 společnost plánuje malé navýšení cen. Cenová politika společnosti je znázorněna v tabulce 15.

Tabulka 15 - Cenová politika u nabízených produktů (v Kč)

Druh produktu	2018	2019	2020
Kozí mléko (1L)	32 Kč	32 Kč	36 Kč
Kravné mléko (1 L)	30 Kč	30 Kč	34 Kč
Čerstvý sýr z kozího mléka (1 Kg)	320 Kč	320 Kč	360 Kč
Čerstvý sýr z kravného mléka (1 Kg)	275 Kč	275 Kč	315 Kč
Čerstvý tvaroh z kozího mléka (1 Kg)	220 Kč	220 Kč	250 Kč
Čerstvý tvaroh z kravného mléka (1 kg)	200 Kč	200 Kč	230 Kč
Čerstvý jogurt z kozího mléka (1 Kg)	200 Kč	200 Kč	230 Kč
Čerstvý jogurt z kravného mléka (1 Kg)	180 Kč	210 Kč	210 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

2.8.4 Produkt

Základními surovinami vyráběných produktů je kravské a kozí mléko. Dle názorů obyčejných spotřebitelů je kozí mléko zdravější jak mléko kravské. Skutečné rozdíly mezi jednotlivými mléky nejsou značné. Mezi hlavní rozdíly lze zařadit, že kozí mléko má vyšší množství hořčiku, vápníku, železa a fosforu. Dále kozí mléko je bohaté na různé druhy vitamínů. Mezi nejvýznamnější patří vitamín A, B1, C, D a další. Další nevýhodou kravského mléka je vyšší procento alergických lidí na kravské mléko. [19]

Mezi nabízené produkty společnosti v budoucím období patří kravské a kozí mléko. Dále produkty vyrobené z těchto druhů mlék. Společnost má v úmyslu vyrábět z kozího a kravského mléka čerstvé sýry. V budoucnosti i tvaroh a jogurty. V zavádění těchto produktů je počítáno jen se základními variantami bez příchutí, ale na žádost zákazníků lze vyrobit i sýry s příchutí. Společnost chce brát zřetel na přání zákazníka.

Další nabízenou službou je možnost ubytování v bytě v areálu ekofarmy. Tato služba v zaváděcí fázi chce poskytnout zákazníkovi možnost si odpočinout, získat pojem o základních pracích na farmě, případně se do nich aktivně zapojit a poznat okolí Plzně, které je plné zajímavých památek.

Jádrem užítu nabízených produktů vyrobených z jednotlivých druhů mléka je uspokojení potřeb zákazníka po mléce a mléčných výrobcích. Z jiného pohledu lze označit za užitek podporu lokálního výrobce a ekologického zemědělství prostřednictvím zakoupení produktů vyrobených ekologickou cestou. Kvalitně vyrobený produkt může také přispět k odbourání zdravotních problémů spotřebitele.

Vlastním produktem lze definovat samotné mléko a mléčné produkty vyrobené ekologickou cestou. Důležité je, že samotný produkt bude prodáván v obalu. Mléko v láhvích a čerstvé sýry v příslušném balení. Na těchto baleních bude natisknuto logo společnosti a datum spotřeby. Důležité v podobě vlastního produktu je zmínit kvalitu, která je na vysoké úrovni.

Rozšířením produktu v případě nabízených produktů Ekofarmy bude především kvalitní servis pro zákazníky. V objemu výroby, který společnost plánuje, je důležité ke každému zákazníkovi přistupovat individuálně. Každý zákazník při zavádění produktů dostane možnost ochutnávky a dostane malý dáreček, který by obsahoval informace o

prodáváním produktu nebo recepty s prodávanými produkty. Dalším možným rozšířením produktů je efektivní komunikace se zákazníky a braní v úvahu přání zákazníka.

2.9 Výrobní plán Ekofarmy Útušice

Výrobní plán společnosti bude obsahovat představení technologie používané k výrobě čerstvých sýrů a dalších výrobků. Dále bude nastíněn vývoj stáda, který je nezbytný pro výrobu mléka, které slouží k výrobě mléčných produktů. Posléze budou definovány jednotlivé požadavky na výrobní technologii a vybavení, kterými minimlékárna musí disponovat. Všechny tyto potřebné aspekty budou doplněny cenou, která je zjištěna zkoumáním trhu po dané technologii, vybavení a také konzultacemi s odborníky. Na závěr výrobní plán bude doplněn jednotlivými plánovanými objemy výroby v příslušných letech.

2.9.1 Technologie výroby mléčných produktů nabízených Ekofarmou Útušice

Hlavním produktem ekofarmy bude mléko a z něho vyrobené čerstvé sýry, které se dle konkurence a průzkumu trhu jeví jako nejvíce ziskové. I zájem zákazníka o tento produkt je značný. Důležitý pro tuto výrobu je specifické vybavení, které bude popsáno v podkapitole 2. 9. 3 a také specifická technologie výroby, kterou je potřeba dodržet. Tento typický proces lze rozdělit na pět fází. První fáze se nazývá pasterace, následována předezráním mléka, sýřením, zpracováním sýřeniny a obracením sýrů.

1) Pasterace mléka

Zpočátku se ve dvacátém století při výrobě sýrů nepoužívala pasterace. Nepasterizované mléko obsahovalo bakterie Listerie, Salmonella atd. Od konce minulého století je pasterizace daná zákonem a je nezbytná pro budoucí zpracování mléka. Lze rozlišit tři typy pasterace: dlouhodobou, krátkodobou šetrnou a vysokou pasteraci. Vysoká pasterace je typická krátkodobým vysokým zahřáním mléka až na teplotu 85 stupňů Celsia po dobu 10 sekund. V krátkodobém šetrném typu pasterace je mléko zahřáno na teplotu 72 stupňů Celsia na dobu 30 sekund. Dlouhodobá pasterace je typická dlouhou dobou pasterace, dosahující až 30 minut a mléko je zahříváno až na teplotu 63 stupňů.

[36]

Ekofarma Útušice, bude využívat především dlouhodobou pasteraci mléka, která je nejvhodnější pro zachování zdravých a cenných látek pro lidský organismus.

2) Předezrání mléka

Po provedené pasterizaci je nutné mléko rychle zchladit na teplotu okolo 30 stupňů Celsia. Následně je nutné přidat zákysovou kulturu, která se kupuje k výrobě sýra. Přidaná zákysová kultura způsobí rozklad laktózy na kyselinu mléčnou. Trh s kulturami je nyní velice rozmanitý a široký, lze sehnat zákysové kultury v různých cenových hladinách. [36]

3) Sýření mléka

Další fází je sýření mléka, které probíhá po předezrání mléka. Do předezraného mléka se přidá syřidlo a mléko se vysráží. Samotný sýr vzniká srážením kaisenu, který tvoří vločky. Vločky se časem shlukují a vzniká tzv. sýřenina. Cca po 45 je proces hotov a následuje zkouška pevnosti sýřeniny. [36]

4) Zpracování sýřeniny

Po vzniku sýřeniny je nezbytné oddělit syrovátku od sýřeniny. Surovátka je v sýřenině obsažena ve velkém množství. Následuje krájení sýřeniny pomocí sýrařské harfy. Po nakrájení se sýřenina nechá odstát a následně dojde znovu k rozmíchání. Tento postup má za cíl co nejvíce oddělit syrovátku od sýřeniny. Po konečném oddělení syrovátky se zbylá hmota přesune do tvořítek, ze kterých pořád okapává menší množství syrovátky. [36]

5) Obracení sýrů

V tvořítkách a formách je nutné udržovat teplotu od 19 -25 stupňů Celsia. Stále je důležité nechat odkapávat syrovátku na nerezovém sítu. Pro urychlení odkapávání je doporučeno obracet sýry po 10 minutách. [36]

Technologie výroby ostatních produktů je velice podobná, liší se pouze využitím jiných kultur v závislosti na druhu produktu (tvaroh, jogurt).

2.9.2 Vývoj počtu zvířat v následujících letech

Důležité je přibližné stanovení plánovaného vývoje zvířat, který bude ovlivňovat použitelné množství mléka k výrobě mléčných produktů. Jak již bylo zmíněno v představení společnosti, ekofarma disponuje 16 kozami a 2 krávami. Současným problémem je, že z 16 koz dojí pouze tři. Nutností bude, aby dojilo více koz ve stádu. Do začátku roku 2018 bude muset společnost dokoupit 12 dojících koz a to za cenu přibližně 54 000 Kč. (1 kus za 4 500 Kč). Tato cena je přibližná v závislosti na nabídce na trhu. Nevýhodou je skutečnost, že kozy dojí pouze v období letních měsíců. To znamená, že dojí od května do konce října. Jedna koza nadojí za den průměrně 2 litry mléka. Skutečnost, že společnost Ekofarma Útušice disponuje pouze dvěma dojícími kozami, výrazně ovlivňuje možnost rozvíjení společnosti. Krávy dojí přibližně devět měsíců. Zbylé tři měsíce jsou březí.

V plánovaném období má společnost v plánu rozšířit stav dojících koz cca o 2 – 3 kozy za rok. A dále udržovat počet krav. Konkrétní plán stavu počtu zvířat je uveden v tabulce 16 a 17.

Tabulka 16 - Vývoj počtu koz v letech 2018 - 2020

Počet koz / Rok	2018	2019	2020
Celkový počet koz	25	27	30
Dojící kozy	15	17	20

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 17 - Vývoj počtu krav v letech 2018 - 2020

Počet krav / Rok	2018	2019	2020
Celkový počet krav	3	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z výše uvedených tabulek je zřejmé, že společnost chce udržovat počet zvířat a tím i udržovat podobný počet vyrobených produktů. Dále je patrné, že společnost plánuje od roku 2018 využívat 15 dojících koz a tři krávy. Toto zvyšování počtu zvířat samozřejmě nese náklady na nákup těchto zvířat. Průměrná ceny kozy krátkosrsté na trhu se

pohybuje okolo 4 500 Kč, cena jedné krávy Jersey se na trhu pohybuje okolo 20 000 Kč. Roční náklady na rozšíření stáda jsou znázorněny v tabulce 18. V prvním roce plánu se bude vycházet se započítanými náklady na rozšíření již v zakladatelském rozpočtu (počáteční investici). V dalších letech plánu jsou náklady na rozšíření stáda koz započítány v ostatních nákladech společnosti.

Tabulka 18 - Náklady na rozšíření stáda koz v letech 2018 - 2020

Přírůstek / Rok	2018	2019	2020
Počet nových koz	0	2	3
Cena za kus	4 500 Kč	4 500 Kč	4 500 Kč
Náklady na nákup koz	0 Kč	9 000 Kč	13 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Společnost disponuje v areálu ekofarmy rozsáhlými stájemi, které budou stačit pro ustájení tohoto počtu zvířat. Avšak nutností bude malé zrekonstruování stájí a koupení nádob na krmivo pro plánovaný počet zvířat. Toto přibližně přijde na 10 000 Kč.

Hlavní výhodou je, že nemusí skoro žádné krmivo společnost nakupovat. Skoro vše potřebné si vyrobí pomocí ekologického zemědělství.

2.9.3 Minimlékárna Ekofarmy Útušice

Požadavky, které je nutné splnit při založení minimlékárny, jsou uvedeny v druhém nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 852 / 2004 Sb. Tyto požadavky musí být předem konzultovány s Krajskou veterinární správou, která může některé striktní požadavky EU zmírnit. Výsledek konzultace s Krajskou veterinární správou je ovlivněn množstvím vyrobených produktů, okruhem zákazníků atd.

Nutností provozu minimlékárny je dodržování základních hygienických zásad a využití adekvátního vybavení. Mezi tyto požadavky patří litý umyvateľný beton nebo dlažba, omyvatelné stěny do výše manipulace s potravinami, zbytek je nutné vybělit bílou barvou pro potravinářský provoz. Z důvodu omyvatelnosti a praktičnosti je nezbytné vybavit minimlékárnu plastovými okny a dveřmi.

Minimlákárna bude vybudována v budově, která bude oddělena od stájí. Při rekonstrukci není potřeba dbát na přání majitele budovy, protože zrekonstruovaná budova patří do majetku ekofarmy. Celkové prostory minimlákárny budou mít podlahovou plochu od 35 – 45 metrů čtverečních. Rekonstrukce bude řešena tak, aby se syrové mléko nedostalo vůbec do kontaktu s produkty a výrobou. [35] [36]

Minimlákárna bude splňovat všechny náročné požadavky dle nařízení. Podlahy a stěny do výše manipulace budou řešeny tak, aby byly omyvatelné a lehce dezinfikovatelné. Do budovy bude zavedena pitná voda a také elektřina. V příloze A budou shrnuty veškeré náklady na rekonstrukci budovy.

Tyto náklady byly vyčísleny po konzultaci s panem Janem Černým, majitelem Farmy Létaující Kozy v Ústeckém kraji, který prováděl před začátkem provozu podobné stavební úpravy. Dále po konzultaci s MVDr. Danielou Hlínovou, zaměstnancem Krajské veterinární správy v Ústeckém kraji.

Je předpokládáno, že na rekonstrukci prostor se nebude podílet externí společnost. Většinu práce na stavbě stráví rodinní příslušníci, ale je i částečně počítáno s částečnými náklady na práci. Tyto náklady při sazbě 100 Kč, a přibližně 100 hodin práce se vyšplhají cca na 10 000 Kč. [35]

Celková výše nákladů na rekonstrukci u každé položky kvůli opatrnosti byla radši navýšena, takže částka 110 000 Kč je maximálním možným nákladem na rekonstrukci. Jednotlivé přibližné náklady na rekonstrukci prostor jsou k dispozici v příloze A.

Celý zrekonstruovaný prostor bude rozčleněn do místností. Nutností minimlákárny jsou následující prostory: **šatna k převlíkání, WC, mléčnice, dojírna, samotná mlékárna a prodejní místo.** V další části kapitoly budou uvedeny a vyčísleny náklady na vybavení místností.

a) Dojírna a mléčnice

Dojírna by měla být vybavena dojícím zařízením, které umožňuje mechanické dojení koz a krav. Toto je nezbytná investice pro budoucí usnadnění a zkrácení dojení koz a krav. Celé stádo by mohlo být oddojeno do dvou hodin. V mléčnici bude chladicí zařízení na zchlazení mléka na potřebnou teplotu. **Celkové náklady na dojírnu a**

mléčnici jsou vyčísleny ve výši 59 000 Kč. Tyto náklady byly stanoveny na základě konzultací s pracovníkem Krajské veterinární správy v Ústeckém kraji a majitelem Farmy Létající koza. **V příloze B** je uvedena kalkulace nákladů na vybavení dojírny a mléčnice. [36,37]

b) Šatna a sociální zařízení (WC)

Šatna bude sloužit k převlékání oblečení z venku do mlékárenského obleku. V šatně bude dvoudveřová skříň pro uložení oděvů a další nepodstatné doplňky. Místnost se sociálním zařízením je nezbytné rozdělit na místnost, kde bude záchod a „předsíňku“, ve které bude umyvadlo s pákovou baterií, zásobník na mýdlo. Na podlaze je nezbytností výlevka, která se bude využívat při mytí prostor. **Celkové náklady na vybavení šatny a sociálního zařízení byly vyčísleny na 9 000 Kč.** Tyto náklady byly stanoveny na základě konzultací s pracovníkem Krajské veterinární správy a majitelem Farmy Létající Koza. Konkrétní náklady na vybavení těchto prostor jsou uvedeny v **příloze C**. [36,37]

c) Samotný prostor mlékárny (výroba sýra)

Největší náklady na vybavení bude mít prostor určený na výrobu a zpracování mléka umístěného v mléčnici. V samotném prostoru mlékárny bude paster, nerezový stůl na vysrážené mléko, malý nerezový stůl na balení finálních produktů, vakuovačka na balení produktů, dvě – tři police, dvojdřez na výrobu, samotný dřez na mytí rukou, nádoby na syrovátku, tvořítko na výrobu sýrů, sýrařská harfa, digitální teploměr, váha atd. Dalším významným nákladem budou dvě lednice. Jedna lednice bude sloužit na uchování meziproductů (syřidlo, chlorid vápenatý, mléčné kultury atd.), druhá bude sloužit na hotové produkty. [36,37]

Celkové náklady na vybavení místnosti, kde se bude zpracovávat mléko a vyrábět sýry, dosahují 146 800 Kč.

V **příloze D** jsou uvedeny konkrétní náklady na vybavení minimlékárny. Tyto náklady jsou konzultovány s pracovníkem Krajské veterinární správy v Ústeckém kraji a ceny jsou odvozeny z cen na trhu. Společnost plánuje koupit již starší paster. [36,37]

d) Prodejna

Prodejna dle nařízení musí být oddělena od provozu, výroby v minimlékárně, a musí být umístěna v samostatné malé místnosti. Vybavena musí být stolem, váhou, lednicí pro uchovávání produktů. Od roku 2018 se navíc malí podnikatelé zahrnou do veřejné evidence tržeb, takže je nutností si pořídit EET pokladnu. **Celkové náklady na vybavení podnikové prodejny dosahují 6 000 Kč.** Tyto náklady byly stanoveny na základě konzultací s pracovníkem Krajské veterinární správy v Ústeckém kraji a majitelem Farmy Létaující Koza. Konkrétní náklady na vybavení těchto prostor jsou uvedeny v **příloze E.** [36,37]

2.9.4 Předpokládaný objem výroby

Předpokládaný objem výroby závisí na množství vydojeného mléka. V plánu dojivosti chovu je počítáno ve třech variantách. První variantou je optimistický scénář, druhým je realistický scénář a poslední nejhorší variantou je pesimistický scénář. Období laktace koz je omezené, probíhá většinou v období od května do října, v plánu je počítáno se 180 dny dojení koz. U krav je dojivost limitována pouze březostí, které trvá cca 3 měsíce ročně. Z toho vyplývá, že dojení krav bude probíhat přibližně 9 měsíců ročně, cca 270 dní.

V optimistickém scénáři se průměrná dojivost u koz pohybuje cca 2,2 litrů mléka denně na jednu kozu, v realistickém průměrném scénáři se dojivost pohybuje okolo 2 litrů denně, a v pesimistickém scénáři 1,8 litrů mléka za den.

U dojení krav je v optimistickém scénáři počítáno s dojivostí 30 litrů mléka denně jednou kravou. V realistickém scénáři je stanovena dojivost 25 litrů mléka za jeden den. V pesimistickém scénáři je počítáno s dojivostí 20 litrů mléka za den na jednu krávu. Celkový plán dojivosti je uveden v tabulce 19.

Tabulka 19 - Předpokládané množství vydojeného mléka za plánovaný rok v litrech

	2018			2019			2020		
	opt.	real.	pes.	opt.	real.	pes.	opt.	real.	pes.
Kozí mléko v litrech	5940	5400	4860	6732	6120	5508	7920	7200	6480
Kravské ml. v litrech	24300	20250	16200	24300	20250	16200	24300	20250	16200

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V plánovaném období se Ekofarma Útušice plánuje zaměřit především na výrobu čerstvého sýra. Po předchozí domluvě bude moci vyrobit i ostatní produkty, ale ze začátku je plánováno se zaměřit na výrobu čerstvého sýra. [35]

Výroba čerstvého sýra z daného bude probíhat ob den. Například v pondělí se bude vyrábět kozí čerstvý sýr, v úterý kravský čerstvý sýr a ve středu opět kozí čerstvý sýr. Z toho vyplývá, že se bude vyrábět z dvoudenního nadojeného mléka. V tabulce 20 je znázorněna jednodenní dojivost.

Tabulka 20 - Průměrná denní dojivost mléka v letech 2018 – 2020

	2018			2019			2020		
	opt.	real.	pes.	opt.	real.	pes.	opt.	real.	pes.
Kozí mléko denně	33,00	30,00	27,00	37,40	34,00	30,60	44,00	40,00	36,00
Kravské mléko denně	90,00	75,00	60,00	90,00	75,00	60,00	90,00	75,00	60,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Nadojené kozí mléko bude použito s 80 % na výrobu sýrů, a z 20 % na prodej ze dvora. U kravského mléka, půjde k výrobě čerstvého sýra 60 % nadojeného kravského mléka. 30 % půjde do prodeje jako kravského mléka určené pro zákazníky. A zbylých 10 % se použije k soukromým účelům.

K výrobě jednoho kilogramu čerstvého sýru je potřeba cca 10 litrů mléka. Výroba čerstvého sýra bude probíhat jednou za dva dny, z důvodu vyhlášky krajské veterinární správy. Průměrně za den farma vyrobí v roce 2018 kozího sýra přibližně 2,64 – 2,16 Kg sýra. Nutností je, ale disponovat vyšším počtem koz, to znamená minimálně 15, aby vůbec šlo kozí produkty vyrábět. Průměrná vyrobená množství za rok jsou uvedena v tabulce číslo 21.

Tabulka 21 - Plán výroby jednotlivých nabízených produktů

	2018			2019			2020		
	opt.	real.	pes.	opt.	real.	pes.	opt.	real.	pes.
Kravské mléko denně	90,00	75,00	60,00	90,00	75,00	60,00	90,00	75,00	60,00
Vyrobený kozí sýr prům.denně	2,64	2,40	2,16	2,99	2,72	2,45	3,52	3,20	2,88
Vyrobený kravský sýr průměrně denně	5,40	4,50	3,60	5,40	4,50	3,60	5,40	4,50	3,60
Prodej ze dvora kozí mléko denně	6,60	6,00	5,40	7,48	6,80	6,12	8,80	8,00	7,20
Prodej ze dvora kravské mléko denně	27,00	22,50	18,00	27,00	22,50	18,00	27,00	22,50	18,00
Vyrobený kozí sýr v kg za rok	475,20	432,00	388,80	538,56	489,60	440,64	633,60	576,00	518,40
Vyrobený kravský sýr v kg za rok	1458,00	1215,00	972,00	1458,00	1215,00	972,00	1458,00	1215,00	972,00
Prodej kozího mléka za rok	1188,00	1080,00	972,00	1346,40	1224,00	1101,60	1584,00	1440,00	1296,00
Prodej kravského mléka za rok	7290,00	6075,00	4860,00	7290,00	6075,00	4860,00	7290,00	6075,00	4860,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Ostatní produkty budou vyráběny z kravského mléka na základě přání zákazníků. Tyto produkty budou vyrobeny ze zbylých 10 % kravského mléka, které nejsou započítány v tabulce 21.

Z hlediska výnosnosti je upřednostňována výroba čerstvého sýra.

2.10 Finanční plán

Společnost Ekofarma Útušice realizuje svoje podnikatelské činnosti jako fyzická osoba (OSVČ). Z toho vyplývá, že společnost vede účetnictví ve zjednodušeném rozsahu. Odhady příjmů a výdajů budou odhadnuty na tři roky dopředu, konkrétně na rok 2018, 2019, 2020. Veškeré příjmy a výdaje, které nejsou uvedeny v předcházejících částech plánu, jsou naplánovány dle trendu z minulých let. Nejdříve bude stanoven zakladatelský rozpočet, který zajistí příslušné vybavení, stavební úpravy a další výdaje se založením samotné minimlékárny a s příslušným objemem výroby stanoveném ve výrobním plánu.

2.10.1 Zakladatelský rozpočet při založení minimlékárny

a) Laboratorní rozbor a souhlas veterinární správy

Nezbytnými laboratorními zkouškami, které se musí provést před zahájením podnikatelské činnosti v požadovaném rozsahu, jsou laboratorní rozborů na mikrobiologické organismy 150 Kč za vzorek o objemu 10 ml, přičemž je nutné provést vždy dva tyto rozborů, což přijde na 300 Kč. Jelikož společnost bude vyrábět ze dvou druhů mléka, je nutné tuto částku vynásobit dvěma, což vychází na 600 Kč. Dále je nutný pravidelný rozbor krve zvířat. Tyto rozborů krve vyjdou na 2 000 Kč. Dále na tyto nutné zkoušky je navázat registrací k příslušné krajské veterinární správě. Tyto výdaje přijmou cca na 1 500 Kč. Nutnost je každý rok provádět testy produktů z mléka, jeden test na jeden výrobek přijde cca na 7 000 Kč. Společnost plánuje v počátku výroby mléčných produktů oficiálně vyrábět pouze čerstvý sýr z kozího mléka a čerstvý sýr z kravského mléka, takže počáteční náklad na tyto certifikované testy činí 14 000 Kč. Celkem jsou počáteční výdaje na laboratorní rozborů vyčísleny **cca na 18 100 Kč.**
[36, 37]

b) Stavební úpravy (stáje, minimlékárna)

Stavební úpravy stájí přijdou cca na 10 000 Kč. Stavební výdaje na úpravu minimlékárny vyjdou na 110 000 Kč (příloha A). Celkové výdaje na zrekonstruování prostor pomocí stavebních dosáhnou částky **přibližně 120 000 Kč**.

c) Základní vybavení minimlékárny a balení produktů

Celkové náklady na vybavení minimlékárny jsou vyčísleny **přibližně na 220 800 Kč**. Jednotlivé náklady jsou uvedeny v přílohách B – E.

d) Základní stádo

Základní stádo je nutné rozšířit minimálně o 12 dojících koz (54 000 Kč) a jednu krávu do začátku roku 2018 (20 000 Kč). Toto rozšíření přijde **přibližně na 74 000 Kč**. Při rozšíření základního stáda je potřeba počítat s **rezervou 10 000 Kč**.

e) Krmivo

Krmivo pro rozšířený chov si společnost zajistí vlastní rostlinnou výrobou na obhospodařovaných polnostech, případně ze zbytků z výroby mléčných produktů. Náklady na koupi krmiva jsou **téměř nulové**.

V tabulce 22 jsou uvedeny souhrnné počáteční investice potřebné k rozšíření stáda, stavebních úprav atd.

Financování počáteční investice je předpokládáno pomocí kapitálu z vlastních zdrojů, přibližně 142 900 Kč. Zbylých 300 000 Kč je nutné financovat prostřednictvím úvěru. V plánu je počítáno s poskytnutým úvěrem ve výši 300 000 Kč na 5 let, s roční úrokovou sazbou ve výši 5 %.

Tabulka 22 - Počáteční investice při založení ekofarmy

Položka	Cena celkem
Laboratorní rozbor + vet.	18 100 Kč
Stavební úpravy	120 000 Kč
Vybavení ekofarmy	220 800 Kč
Základní stádo	84 000 Kč
Krmivo	0
Celkem	442 900 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

2.10.2 Výdaje v letech 2018 – 2020

V této kapitole budou detailně popsány výdaje, které bude nutné vynaložit v letech 2018 - 2020. Výdaje jsou zpracovány variantně, například z důvodu nestabilních cen pohonných hmot je počítáno s optimistickou, realistickou a pesimistickou verzí. Mezi hlavní výdaje pro plánované období patří právě výdaje za pohonné hmoty, pronájem půdy (pachtovné), vodu, energie, dokoupení spotřebního zboží při výrobě (etikety atd.), veterinární služby, zálohy na sociální pojištění, zálohy na zdravotní pojištění, výdaje na splácení současného i minulého úvěru na zemědělskou techniku od Oberbank. Dále je počítáno s výdaji na propagaci, výdaje za rozšíření chovu atd. Naplánované hodnoty vychází z trendu z minulých let.

a) Zřizovací výdaje

Hodnota zřizovacích výdajů je již zmíněna v počáteční investici. Celkový výdaj je 442 900 Kč. Celý tento výdaj bude zahrnut do výdajů prvního roku.

b) Pohonné hmoty

Pohonné hmoty jsou jednou z nejvýznamnějších položek výdajů. Při rostlinné výrobě do zemědělských strojů je nezbytné čerpat naftu, a to i za stávajícího vývoje, který je pro Ekofarmu Útušice negativní.

c) Pachtovné

Plán výdajů z pronajímání zemědělské půdy vychází z trendu minulých let, předpokládá se mírný růst budoucím období.

d) Voda a Energie

Tyto položky jsou plánovány na základě zkušeností majitele jiné minimlékárny ležící v Ústeckém kraji. Minimlékárna je velice náročná na spotřebu elektrické energie a vody. Voda je potřeba na udržování čistých prostorů. Elektrická energie zejména pro výrobu mléčných produktů a udržování produktů v chladu.

e) Opravy techniky a budov

Tento výdaj je plánován na základě trendu z minulých let. Rezerva této položky je umístěna v ostatních výdajích společnosti.

f) Veterinární služby

Základem živočišné výroby je základní stádo, které se v plánovaném období rozrůstá o počet koz. Nezbytností je pravidelná veterinární péče o zvířata. Na jaře a na podzim je důležité odčervení zvířat. Toto odčervení celého stáda bude stát 8 000 ročně. Dále je ze zákona nutné provádět dvakrát ročně rozbor krve (2 000 Kč), jednou ročně je za potřebí rozbor krve na stafylokoka (1 500 Kč). Zbytek plánované částky je plánováno jako rezerva v případě náhlého onemocnění.

g) Zálohy na sociální pojištění

V plánovaném období je plánováno se zálohy na sociální pojištění, které si musí sama osoba samostatně výdělečně činná platit. Tyto zálohy činí 22 248 Kč ročně.

h) Úvěry

Tato částka je v plánovaném období velice vysoká. Hlavním důvodem je splácení úvěru ve výši 300 000 na 5 let a také úvěru z minulých let na zemědělskou techniku.

i) Ostatní výdaje + zálohy na zdravotní pojištění

Do ostatních výdajů jsou zařazeny různé poplatky, které jsou spjaté s provozováním podnikatelské činnosti. Dále také Dalším významným zahrnutým výdajem jsou zálohy na zdravotní pojištění. Zálohy na zdravotní pojištění činí 21 024 Kč.

j) Propagace, výdaje za rozšíření chovu, výdaje za osiva, semena

Výdaje za propagaci a výdaji za rozšíření. Nutností je počítat s výdaji za osivo a další zemědělské potřeby.

Tabulka 23 - Výdaje v letech 2018 - 2020

	2018			2019			2020		
	Opt.	Real.	Pes.	Opt.	Real.	Pes.	Opt.	Real.	Pes.
Zřizovací výdaje	442 900	442 900	442 900	0	0	0	0	0	0
Pohonné hmoty	85 000	100 000	115 000	110 000	125 000	140 000	125 000	140 000	155 000
Pachtovné	75 000	90 000	105 000	80 000	95 000	110 000	85 000	100 000	115 000
Voda	30 000	35 000	40 000	35 000	40 000	45 000	35 000	40 000	45 000
Energie	47 000	52 000	57 000	50 000	55 000	60 000	53 000	58 000	63 000
Spotř. Zboží při vyr.	12 000	15 000	18 000	15 000	18 000	21 000	18 000	21 000	24 000
Opravy techniky, budov	8 000	11 000	14 000	9 000	12 000	15 000	10 000	13 000	16 000
Veterinární služby	20 000	23 000	26 000	20 000	23 000	26 000	20 000	23 000	26 000
Zálohy sociální pojištění	22 872	22 872	22 872	22 872	22 872	22 872	22 872	22 872	22 872
Úvěry	130 000	135 000	140 000	130 000	135 000	140 000	130 000	135 000	140 000
Ostatní výdaje,zdrav.poj.	45 000	50 000	55 000	45 000	50 000	55 000	45 000	50 000	55 000
Propagace	8 000	8 000	8 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Výdaje na rozšíření chovu	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500
Výdaje za osiva, semena	30 000	25 000	20 000	30 000	25 000	20 000	30 000	25 000	20 000
Celkem	998 272	1 052 272	1 106 272	594 372	648 372	702 372	621 372	675 372	729 372

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

2.10.3 Příjmy v letech 2018 – 2020

V této kapitole jsou definovány hlavní příjmy společnosti Ekofarma Útušice v letech 2018 – 2020. Mezi hlavní příjmy lze zařadit příjmy z prodeje čerstvého kozího a kravského mléka, kozího a kravského mléka ze dvora. Dále jedním z nejdůležitějších příjmů zůstává dotace ze státního intervenčního fondu (SZIF). Mezi další významné příjmy lze zařadit příjmy z ubytování na farmě, příjmy ze zemědělských služeb poskytnutým třetí straně a také ostatní příjmy, mezi které patří i příjmy z exkurzí školek / škol. Mezi hlavní příjmy konkrétně patří:

a) Příjmy z prodeje čerstvého kozího sýra

Kozí sýr v letech 2018 a 2019 se bude prodávat za 320 Kč za kilogram. V roce se navýší cena o 40 Kč za kilogram produktu, s tím spojené příjmy proporcionálně porostou.

b) Příjmy z prodeje čerstvého kravského sýra

Podobný průběh bude mít i příjem z prodeje kravského sýra. Avšak plánovaný objem výroby tohoto produktu zůstává na stejném období po celém období. Nárůst příjmů z prodeje kravského mléka v roce 2020 je způsoben nárůstem prodejní ceny.

c) Příjem z prodeje kozího mléka ze dvora

Příjem z prodeje kozího mléka není stěžejní. Hlavním důvodem je, že cca 80 % vyprodukovaného mléka jde na výrobu čerstvého sýra, který jde výhodněji prodat. Nárůst příjmů v průběhu období je způsobován jak větším objemem výroby, tak i nárůstem ceny v roce 2020.

d) Příjem prodeje kravského mléka

V roce 2018 a 2019 příjem z prodeje kravského mléka stagnuje. V roce 2020 je zapříčiněn růstem ceny prodáváného kravského mléka.

e) Státní zemědělský intervenční fond – dotace

Společnost Ekofarmy Útušice dostává dotace od Státního zemědělského fondu. V plánovaném období je počítáno se stagnací výše dotací.

f) Příjmy plynoucí z ubytování na farmě

Tato služba je nová v nabídce Ekofarmy Útušice. Při zavádění této služby na trh je očekáván ne moc velký zájem. V průběhu období je plánováno s nárůstem povědomí o této službě, a tím pádem i nárůstem příjmů.

g) Příjmy z poskytnutých zemědělských služeb

Ekofarma Útušice plánuje poskytovat zemědělské služby třetím stranám. Z důvodu rozšíření ekofarmy o minimlékárnu je plánováno jen s menším nárůstem v této oblasti. V minulých obdobích například společnost poskytla sklizeň kombajnem, setí atd.

h) Ostatní příjmy

Mezi tyto ostatní příjmy lze zařadit exkurze škol / školek. Každý rok se uskuteční nejméně čtyři tyto školení. Z čehož ekofarmě připadne 3 000 Kč ročně při podmínce, že každá exkurze bude mít 15 dětí. Mezi další příjmy lze zařadit také prodej kůzlat a ostatní služby poskytnuté třetím stranám.

Konkrétní plán příjmů je znázorněn v tabulce 24.

Tabulka 24 - Příjmy v letech 2018 - 2020 v Kč

	2018			2019			2020		
	Opt.	Real.	Pes.	Opt.	Real.	Pes.	Opt.	Real.	Pes.
Kozí sýr příjmy za rok	152064	138240	124416	172339,2	156672	141004,8	228096,00	207360,00	186624,00
Kravský sýr příjmy za rok	400950	334125	267300	400950	334125	267300	459270	382725	306180
Kozí mléko příjmy za rok	38016	34560	31104	43084,8	39168	35251,2	57024	51840	46656
Kravné mléko příjmy za rok	218700	182250	145800	218700	182250	145800	247860	206550	165240
SZIF	220 000	200 000	180 000	220 000	200 000	180 000	220 000	200 000	180 000
Ubytování na farmě	37500	30000	22500	45 000	37500	30000	52500	45000	37500
Služby - zemědělská činnost	75 000	60 000	45 000	80 000	65 000	50 000	85 000	70 000	55 000
Ostatní příjmy (školy...)	15 000	12 500	10 000	15 000	12 500	10 000	15 000	12 500	10 000
Celkem	1157230	991675	826120	1195074	1027215	859356	1364750	1175975	987200

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

2.10.4 Rozdíl mezi příjmy a výdaji v letech 2018 – 2020

V předcházejících podkapitolách jsou definovány základní příjmy a výdaje vynaložené v letech 2018 – 2020. Společnost má dvě možnosti, jak spočítat rozdíl mezi příjmy a výdaji. Může použít skutečné výdaje nebo paušální výdaje, které v případě řemeslné živnosti činí 80 % příjmů. Ve finančním plánu bude počítáno se skutečnými naplánovanými příjmy výdaji, které podnik dosáhne v letech 2018 – 2020. V tabulce 25 je zobrazen rozdíl mezi příjmy a výdaji v jednotlivých letech a jednotlivých variantách. Hospodářský výsledek je zdaněn sazbou daně pro fyzické osoby, která činí 15 %.

Tabulka 25 - Rozdíl mezi příjmy a výdaji v letech 2018 - 2020

	2018			2019			2020		
	Opt.	Real.	Pes.	Opt.	Real.	Pes.	Opt.	Real.	Pes.
Příjmy	1 157 230	991 675	826 120	1 195 074	1 027 215	859 356	1 364 750	1 175 975	987 200
Výdaje	998272	1052272	1106272	594372	648372	702372	621372	675372	729372
HV	158 958	-60 597	-280 152	600 702	378 843	156 984	743 378	500 603	257 828
HV po zdanění	135114,3	-60 597	-280 152	510596,7	322016,6	133436,4	631871,3	425512,6	219153,8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z tabulky 25 je také patrné, že společnost v prvním roce dosahuje ekonomické ztráty. V následujících letech díky absenci počáteční investice je dosahováno zisku. Díky tomu v průběhu třetího roku plánu dochází ke splacení počáteční investice.

Pro hodnocení investice byly použity **statické metody hodnocení investic u realistického scénáře plánu**. Byla hodnocena rentabilitou investice (ROI), čistou současnou hodnotou a dobou návratnosti.

- **Rentabilita investice činí 51,7%.**

$ROI = \text{průměrný roční zisk} / \text{investiční výdaj} = 228\,977 / 442\,900 = 0,5169 = 51,7\%$

ROI je skoro stejná hodnota jako bezriziková míra investic, která k 31. 12. 2016 činila 0,53. Z tohoto důvodu lze investici ještě doporučit.

- **Doba návratnosti dosahuje 2,42 roku.**
- **Čistá současná hodnota investice činí 244 032 Kč.**

$ČSH = \text{příjmy za období} - \text{počáteční investice} = -60\,597 + 322\,017 + 425\,513 - 442\,900 = 244\,032 \text{ Kč}$

Z těchto výše zmíněných skutečností vyplývá, že investice je přijatelná. Avšak je nutné mít základní stádo v plánovaném počtu zvířat. V případě nižšího počtu zvířat by investice nebyla rentabilní.

Dále by mohla společnost využít paušálních výdajů, které by zapříčinili snížené daňové povinnosti vůči státu

2.11 Analýza rizik a hodnocení podnikatelského plánu

V této kapitole budou shrnuty hlavní silné, slabé stránky a také příležitosti a hrozby. Následně budou nastíněny strategie plynoucí ze SWOT analýzy společnosti Ekofarma Útušice. Na závěr podnikatelského plánu je provedena analýza rizik a jsou představeny hlavní přínosy podnikatelského plánu pro podnikatelský subjekt a jeho okolí.

2.11.1 SWOT analýza společnosti Ekofarma Útušice

V této analýze bude shrnut celý podnikatelský plán. Jsou zde uvedeny silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a hrozby. SWOT analýza společnosti je uvedena v tabulce 26.

Tabulka 26 - SWOT analýza společnosti Ekofarma Útušice

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Vlastní budovy</p> <p>Dobrá komunikace mezi spolujemajiteli</p> <p>Dobré vzdělání</p> <p>Kvalitní produkty</p> <p>Příhodná poloha a dostupnost</p> <p>Certifikát KEZ</p>	<p>Omezená zastupitelnost pracovníků</p> <p>Pronajímané polnosti</p> <p>Malá tradice ekofarmy</p> <p>Propagace</p> <p>Nedostatečný kapitál na počáteční investici</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Rostoucí poptávka po ekoproduktech</p> <p>Zdravý životní styl</p> <p>Téměř žádní dodavatelé</p> <p>Agroturistika</p> <p>Růst mezd v Plzeňském kraji</p> <p>Vývoj nezaměstnanosti</p>	<p>Legislativa</p> <p>Onemocnění stáda</p> <p>Vznik nové konkurence</p> <p>Dotační změny</p> <p>Nepříznivé počasí</p> <p>Nepříznivý vývoj ekonomiky</p> <p>Cena pohonných hmot</p>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

a) Silné stránky

Mezi hlavní silné stránky patří skutečnost, že ekofarma disponuje vlastními budovami. Z tohoto zjištění vyplývá, že nemusí platit žádný pronájem. Jak již bylo výše zmíněno, farmu vlastní Luděk Maruna a jeho manželka Ing. Kateřina Marunová, která vystudovala VŠE v Praze. Mezi majiteli probíhá efektivní komunikace. Společnost disponuje certifikátem KEZ, která umožňuje užívat označení ekoprodukt. V nabídce společnosti jsou uvedeny jen kvalitní produkty, vyrobené ekologickou cestou. Sídlo společnosti je v Útušicích, které jsou blízko Plzně.

b) Slabé stránky

Mezi hlavní slabou stránku společnosti patří nedostatečné množství kapitálu pro počáteční investici. Také malá tradice, a s tím spojené malé povědomí okolí o Ekofarmě Útušice. Nyní se společnost nedostatečně propaguje, disponuje jen stránkami na Facebooku. Další slabou stránkou, která přináší velké náklady, je pronajímání polností.

Nejvýznamnější slabou stránkou je omezená zastupitelnost klíčových osobností podniku. V případě nějaké delší nemoci Ludka Maruny by mohlo dojít k výrazným problémům v oblasti zemědělské výroby.

c) Příležitosti

Mezi hlavní příležitosti patří rostoucí poptávka po ekologicky vyrobených produktech, současná změna životního stylu populace, agroturistika. Další příležitostí je skutečnost, že společnost nemá v podstatě žádného stálého dodavatele, který by měl nějakou větší sílu. Společnost Ekofarma Útušice se díky tomu může věnovat jiným podstatnějším skutečnostem.

Další příležitostí je pozitivní vývoj ekonomiky v podobě vývoje makroekonomických ukazatelů.

d) Hrozby

Mezi nejvýznamnější hrozby ohrožující chod podniku patří onemocnění stáda. Toto by přineslo výrazné omezení produkce mléka a následné výrazné omezení produkce mléčných produktů. Dále významnou hrozbou je nepříznivý vývoj počasí a s tím spojená neúroda, která by zapříčinila nedostatek krmiva pro stádo v budoucím období. Dále je nutné sledovat legislativní změny a dotační změny, které by v případě významné změny mohly ohrozit chod společnosti, protože například za nedodržení předpisů je možné obdržet vysokou pokutu. Dále snížení dotací od SZIF by přineslo výrazné snížení příjmů společnosti. Méně výraznou hrozbou je vznik nové konkurence.

2.11.2 Strategie plynoucí ze SWOT analýzy

a) SO

Pomocí strategie SO plánuje podnik, co nejvíce využít silných stránek k zužitkování příležitostí. Plánuje nabízet dále kvalitní produkty za předpokladu rostoucí poptávky po

ekologicky vyrobených produktech. Tato skutečnost by měla přinést společnosti v budoucím období vyšší zisky. Dále může využít příhodné polohy ekofarmy s cílem zaujmout agroturisty a vyznavače zdravého životního stylu.

b) WO

V strategii WO se společnost bude snažit potlačit slabé stránky, aby mohla následně využít příležitosti. Společnost plánuje zajištění potřebného kapitálu na počáteční investici s cílem využít rostoucí poptávku po ekologických produktech. Dále společnost plánuje zlepšit propagaci svých produktů a služeb s cílem využít poptávku po ekologických produktech.

c) ST

Společnost využije silné stránky k odstranění hrozeb. Například využije své kvalitní produkty k potlačení hrozby vzniku nové konkurence. Pomocí dobrého vzdělání Ludka Maruny a Ing. Kateřiny Marunové lze předejít tomu, že by nesledovali legislativní změny. Dále může společnost Ekofarma Útušice využít certifikát KEZ k potlačení hrozby vzniku nové konkurence.

d) WT

V případě vzniku nové konkurence a současné horší propagace by bylo nutné radikálně zlepšit propagaci ekofarmy a produktů vyrobených z mléka. Dále by negativně ovlivnilo podnik špatné počasí a omezená zastupitelnost pracovníků. Jediným řešením by bylo získání nového pracovníka, což by bylo pro podnik velmi nákladné.

2.11.3 Analýza rizik

V této podkapitole jsou definována rizika, která by mohla pro Ekofarmu Útušice znamenat zásadní problém v provozování podnikatelské činnosti. Nejdříve jsou detailně popsána, následně jsou ohodnocena mírou dopadu rizika (1-3) a jeho pravděpodobností (0-100%). Toto ohodnocení vychází z předcházejících částí podnikatelského plánu. Na závěr je navrženo ošetření rizika, které zapříčiní snížení míry dopadu. Rizika jsou stanovena a ohodnocena na základě konzultace s Ing. Kateřinou Marunovou a majitelem společnosti Farmy Létající Koza.

a) Nedostatek zákazníků

V počáteční fázi podnikání v oblasti výroby mléčných produktů je možné zaznamenat nedostatek zákazníků. Hlavním důvodem je malé povědomí o Ekofarmě Útušice. V průzkumu skoro nikdo nevedl, že zná zmíněnou ekofarmu. Toto zjištění je alarmující. Proto pravděpodobnost rizika dosahuje vysokých hodnot konkrétně až 70 % a míra dopadu je zcela zásadní, protože nedostatek zákazníků by zapříčinil nedostatečné příjmy uvedené ve finančním plánu.

Hlavním ošetřením tohoto rizika je kvalitně zpracované marketingový mix, který bere ohled na ceny zjištěné v průzkumu trhu a na to, že ekofarma je na trhu téměř nová a potřebuje získat nové zákazníky. Dále je toto riziko ošetřeno propagací, která zapříčiní větší povědomí o produktech a celkově o Ekofarmě Útušice.

b) Nepříznivé klimatické podmínky

Nepříznivé klimatické podmínky nejvíce ovlivní zemědělskou výrobu. Tato zemědělská výroba je důležitá z mnoha důvodů. Hlavním důvodem lze označit následný nedostatek potravy pro zvířata a následnou nutnost dokoupení krmiva, které je velice nákladné. Od začátku tisíciletí jsou pro vegetační období typické častá a výrazná sucha, nebo například bouřky se silným nárazovým větrem a krupobitím.

Tyto nepříznivé klimatické podmínky lze ošetřit pojištěním úrody.

c) Nákaza stáda

Dalším významným rizikem je nákaza zvířat. Tato nákaza by mohla zapříčinit vysoké ztráty v oblasti prodeje mléka a produktů z něho vyrobených. Toto riziko má nízkou pravděpodobnost z důvodu povinnosti dodržovat pravidelnou veterinární péči, ale dopad na provoz by byl fatální.

Ošetřením tohoto rizika je poskytování nadstandardní veterinární péče zvířatům. Případně vyřízení pojištění základního stáda.

d) Legislativa a dotační změny

V minulosti v oblasti legislativy a dotací došlo k řadě zásadních změn, které značně regulují podnikání v oblasti živočišné výroby. Případná značná změna v legislativě

v případě nepozornosti by mohla přinést vysokou pokutu. Naopak změna dotačních podmínek by zapříčinila pokles příjmů společnosti

Jako ošetření rizika lze v tomhle případě doporučit neustále sledovat legislativní a dotační změny.

e) Nedostatek financí

Nedostatku financí by mohl podniku přinést existenční problémy. Opatřením tohoto rizika je finanční rezerva umístěná ve finančním plánu, konkrétně v ostatních výdajích.

f) Nepříznivý vývoj ekonomiky

V současné době toto riziko nepředstavuje příliš velké ohrožení pro Ekofarmu Útušice. Nyní je na tom česká ekonomika velice dobře a nepředpokládá se výrazné zhoršení, avšak sledováním vývoje ekonomiky se sníží dopad na podnikatelský subjekt.

g) Rapidní zvyšování cen pohonných hmot

Nyní cena pohonných hmot vytrvale, avšak slabě stoupá. Se slabým pozvolným stoupáním je počítáno i ve finančním plánu společnosti. V případě rapidního nárůstu je ve finančním plánu rezerva.

h) Rapidní růst cen vody a energie

Toto riziko je velice zanedbatelné, jelikož v budoucnosti není předpokládáno, že by se cena vody a energie významně navyšovala. S mírným navyšováním cen vody a energie je počítáno ve finančním plánu. Případně je ve finančním plánu rezerva pro rapidní růst cen vody a energie.

Tabulka 27 - Registr rizik podnikatelského plánu Ekofarmy Útušice

Riziko	Pravděpodobnost	Míra dopadu	Ošetření rizika
Nedostatek zákazníků	70 %	3	Marketingový plán, Propagace
Nepříznivé klimatické podmínky	65 %	2	Pojištění
Nákaza stáda	45 %	3	Veterinární péče
Legislativa a dotační změny	40 %	2	Sledování neustálých změn zákonů a předpisů
Nedostatek financí	40 %	2	Rezerva, Kvalitně zpracovaný finanční plán
Rapidní zvyšování ceny pohonných hmot	30 %	1	Rezerva, Finanční plán
Nepříznivý vývoj ekonomiky	25 %	2	Monitorování vývoje ekonomiky
Rapidní růst cen vody a energie	20 %	1	Rezerva, Finanční plán

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017, [35,36]

2.11.4 Přínosy podnikatelského plánu

Vytvořený podnikatelský plán Ekofarmy Útušice má mnoho přínosů. Mezi ty nejvýznamnější lze zařadit:

a) Analýza současného stavu podniku

Díky vytvořenému podnikatelskému plánu mají majitelé jasný přehled o současném stavu podniku, o okolí podniku, konkurentech. Konkurenti jsou následně srovnáváni se sledovaným podnikem. Díky analýze trhu v Plzeňském kraji, jsou majitelé schopni stanovit odpovídající cenu pro zákazníky, produktovou skladbu a potenciální úspěch nabízených produktů a služeb.

b) Plánování

Při plánování na období 2018 – 2020 je přihlédnuto k analýze současného stavu podniku a jeho okolí. Majitelé společnosti díky tomuto plánu mají k dispozici ucelený plán marketingových aktivit pomocí marketingového mixu. Na základě analýzy trhu a konkurence je stanovena cena produktů, distribuce, propagace a nabízené produkty. Následně je stanoven výrobní plán a finanční plán.

Plánování v podnikovém řízení je nezbytné pro úspěšnou podnikatelskou činnost v budoucnosti.

c) Cesta k finančním prostředkům

Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může posloužit majitelům k získání úvěru pro počáteční investici, konkrétně zřízení minimlékárny. V současné době skoro každá finanční instituce poskytující finanční úvěry podnikatelům požaduje zpracovaný podnikatelský plán.

d) Získání potřebných informací o vybavení minimlékárny

Majitelé společnosti Ekofarmy Útušice díky zpracovanému podnikatelskému plánu mají potřebné informace o požadovaném vybavení minimlékárny. Toto potřebné vybavení je uvedené v kapitole 2. 9. 3 a přílohách A – E.

e) Vyčíslení peněžních prostředků na rekonstrukci prostor a vybavení

Majitelé Ekofarmy Útušice i externí uživatelé podnikatelského plánu získají díky plánu přibližné informace o počáteční investici do rekonstrukce prostor a vybavení minimlékárny. Potřebné vybavení minimlékárny bylo konzultováno s pracovníkem Krajské veterinární správy, konkrétně s MVDr. Danielou Hlínovou. Přibližné náklady byly stanoveny především s majitelem Farmy Létající Koza, která podobnou rekonstrukci prostor a nákup vybavení již uskutečnila.

f) Kontrola naplánovaných podnikatelských aktivit

Vytvořený podnikatelský plán bude sloužit i jako kontrolní dokument, ve kterém můžou majitelé hledat po určitém období odchylky, např. skutečných hodnot od původně naplánovaného plánu.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán vybraného podnikatelského subjektu. Vybraným podnikem byla Ekofarma Útušice, která se nachází nedaleko Plzně. O provoz ekofarmy se stará pouze Luděk Maruna s Ing. Kateřina Marunová. Společnost Ekofarma Útušice se zabývá ekologickým zemědělstvím a prodejem mléka ze dvora. V letech 2018 – 2020 chce společnost rozšířit portfolio produktů především o čerstvé sýry, které jsou nejvíce rentabilní. K zamýšlené výrobě čerstvých sýrů je nezbytné vybudovat minimlékárnu v areálu ekofarmy.

Pro úspěšné nastartování podnikání v jakémkoliv oboru je nutné vypracovat podnikatelský plán. Společnost do současnosti nedisponovala podnikatelským ani žádným jiným plánem, kterým by se řídila.

Diplomová práce je rozčleněna na dvě kapitoly. První kapitola se zabývá shrnutím teorie týkající se podnikatelského plánu. Konkrétně je zaměřena na základní teoretické poznatky o podnikatelském plánu a dále na jeho strukturu. Každá část podnikatelského plánu je detailně rozpracována.

Stěžejní částí diplomové práce je druhá kapitola zabývající se praktickým vytvořením podnikatelského plánu Ekofarmy Útušice. První podkapitola se zabývá představením Ekofarmy Útušice. Nejdříve jsou zde uvedeny základní údaje o společnosti. Dále je představen obor podnikání, v němž ekofarma podniká. Konkrétně se jedná o ekologické zemědělství. Počet farem hospodařících v ekologickém zemědělství stále stoupá. Nejzajímavějším zjištěním je, že Ekofarma Útušice podniká jako OSVČ a byla založena již v roce 2014. V roce 2015 se Luděk Maruna stal zemědělským podnikatelem. V roce 2016 ekofarma obdržela certifikát KEZ, který potvrzuje ekologický původ vyrobených produktů.

Po představení společnosti následuje analýza okolí společnosti. Pro analýzu makroprostředí byla použita PEST analýza. Bylo zjištěno, že nejvíce podnik ovlivňují politicko – legislativní faktory a ekonomické faktory. Politicko – legislativní faktory podnik ovlivňují převážně negativně z důvodu velké legislativní náročnosti pro tento obor podnikání. Naopak ekonomické faktory ovlivňují podnik převážně pozitivně. Jedinou výjimkou jsou vývoj cen energie a nafty, které v poslední době neustále rostou.

K analýze mezoprostředí je využit Porterův model pěti sil. Nejméně ovlivňují podnik dodavatelé, z toho důvodu, že podnik stále dodavatele nemá. Nejvíce ovlivňují podnik zákazníci. Riziko vstupu nových konkurentů je nízké. Z analýzy mikroprostředí vyplývá, že v sledované společnosti je omezená zastupitelnost klíčových osobností. Výhodou je vlastnictví budov sloužících k podnikatelské činnosti.

V kapitole 2.4 jsou definovány základní cíle pro plánované období. Mezi hlavní cíle Ekofarmy Útušice lze zařadit: pořádání exkurzí pro školy / školky z okolí, vytvoření webových stránek, vybudování minimlékárny pro zpracování mléka, vytvoření instagramových stránek, agroturistika a nabídka ubytování pro návštěvníky.

V další podkapitole jsou popsány nabízené produkty a služby v letech 2018 – 2020. Mezi hlavní produkty budou patřit čerstvé sýry vyrobené ekologickou cestou, kozí, kravské mléko a nabídka ubytování. V budoucnosti společnost plánuje vyrábět i čerstvý tvaroh a čerstvé jogurty.

Kapitola 2.6 se zabývá definicí a analýzou trhu. Společnost bude cílit na zákazníky především z Plzeňského kraje, kteří mají zájem o kvalitní produkty vyrobené ekologickou cestou. K analýze trhu byl použit dotazník, kterého se zúčastnilo 136 respondentů.

Další podkapitola je zaměřena na analýzu konkurence pomocí benchmarkingu. Z této analýzy vyplývá, že konkurenční pozice podniku je lehce podprůměrná. Hlavní konkurenční nevýhodou je absence webových stránek, tradice společnosti a širě nabízených produktů.

Následuje stanovení marketingové mixu společnosti. K propagaci ekofarma bude využívat: Facebook, Instagram, webové stránky, obecní rozhlas, registrace na farmářských portálech, letáčků, pořádání akcí, soutěží, ochutnávek a dárků. Distribuce produktů k zákazníkům bude probíhat pomocí přímého prodeje ze dvora. Cenová politika společnosti byla stanovena na základě analýzy konkurence a zjištěných akceptovatelných cen z průzkumu trhu.

Výrobním plán společnosti je rozčleněn na čtyři části. V první části je představena používaná technologie k výrobě mléčných produktů. Ekofarma Útušice bude využívat dlouhodobou pasteraci mléka. Další částí je plán vývoje stavu zvířat. Z hlediska

rentability je nutné, aby společnost disponovala na začátku roku 2018 aspoň 15 dojícími kozami a třemi krávy. Společnost ještě v roce 2017 bude muset vynaložit 84 000 Kč na rozšíření stáda na požadovaný počet. V předposlední části výrobního plánu je představeno základní vybavení pro potřeby minimlékárny. Stavební úpravy prostor přijdou přibližně na 120 000 Kč. Vybavení ekofarmy přibližně na 220 800 Kč. V závěrečné části výrobního plánu je stanoven předpokládaný objem výroby ve třech variantách.

Finanční plán se skládá také ze čtyř částí. První část je věnována stanovení zakladatelského rozpočtu na založení minimlékárny. Počáteční investice na rekonstrukci a vybavení prostor dosáhne 442 900 Kč. V druhé a třetí části jsou definovány nejdůležitější příjmy a výdaje společnosti v letech 2018 – 2020. Mezi největší příjmy lze zařadit příjmy z prodeje čerstvého koziho a kravského sýru. Mezi největší výdaje lze zařadit výdaje na pohonné hmoty, vodu, energii a pachtovné. Poslední část je věnována rozdílu mezi příjmy a výdaji společnosti. Z této analýzy je patrné, že v roce 2018 se nachází společnost ve ztrátě. V letech 2019 a 2020 společnost zaznamenává zisk. Z celkového hodnocení investice pomocí statických metod vyplývá, že rentabilita investice činí 51,7 %, doba návratnosti investice dosahuje 2,42 roku a čistá současná hodnota činí 244 032 Kč.

Podnikatelský plán je shrnut pomocí SWOT analýzy. Hlavní slabou stránkou společnosti je omezená zastupitelnost klíčových osobností. Mezi nejvýznamnější silné stránky lze zařadit vlastnictví budov využívaných k podnikatelské činnosti a obdržení certifikátu KEZ. Dobrý ekonomický vývoj, zdravý životní styl a agroturistiku lze zařadit mezi největší příležitosti společnosti. Jako největší hrozbu lze označit onemocnění stáda. Mezi největší rizika lze zařadit potenciální nedostatek zákazníků, nepříznivé klimatické podmínky a nákazu stáda.

Diplomová práce má celou řadu přínosů pro Ekofarmu Útušice. Hlavním přínosem plánu je vytvoření celého podnikatelského plánu, kterým ekofarma do teď nedisponovala. Dokument může sloužit jako plán do budoucnosti a následně kontrola současného stavu. Důležitým přínosem pro podnik může být skutečnost, že podnik díky kvalitně zpracovanému plánu, může získat úvěr na počáteční investici.

Seznam tabulek:

Tabulka 1 - Vývoj ekologického zemědělství v ČR v letech 2011 - 2015	33
Tabulka 2 - Kraje s nejvyšším a nejnižším počtem ekofarem ke konci roku 2016	34
Tabulka 3 - Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v Plzeňském kraji (v %).....	38
Tabulka 4 - Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR (Kč).....	39
Tabulka 5 - Vývoj hodnot HDP (mld. Kč)	39
Tabulka 6 - Vývoj cen nafty za litr v uplynulém roce (v Kč).....	40
Tabulka 7 - Průměrný věk obyvatelstva ČR v letech 2011 - 2015	40
Tabulka 8 - Plán pořádání exkurzí pro školy / školy v letech 2018 - 2020	47
Tabulka 9 - Ceník ubytování platný od roku 2018	50
Tabulka 10 - Vzdálenost konkurentů od Ekofarmy Útušice.....	54
Tabulka 11 - Srovnání tradice konkurentů s Ekofarmou Útušice.....	54
Tabulka 12 - Existence facebookových stránek jednotlivých konkurentů	55
Tabulka 13 - Existence webových stránek u porovnávaných společností.....	56
Tabulka 14 - Celkové náklady na propagaci v letech 2018 - 2020 Kč).....	60
Tabulka 15 - Cenová politika u nabízených produktů (v Kč).....	62
Tabulka 16 - Vývoj počtu koz v letech 2018 - 2020	66
Tabulka 17 - Vývoj počtu krav v letech 2018 - 2020	66
Tabulka 18 - Náklady na rozšíření stáda koz v letech 2018 - 2020.....	67
Tabulka 19 - Předpokládané množství vydojeného mléka za plánovaný rok v litrech ..	70
Tabulka 20 - Průměrná denní dojivost mléka v letech 2018 – 2020	71
Tabulka 21 - Plán výroby jednotlivých nabízených produktů	71
Tabulka 22 - Počáteční investice při založení ekofarmy	74
Tabulka 23 - Výdaje v letech 2018 - 2020.....	76

Tabulka 24 - Příjmy v letech 2018 - 2020 v Kč.....	78
Tabulka 25 - Rozdíl mezi příjmy a výdaji v letech 2018 - 2020	78
Tabulka 26 - SWOT analýza společnosti Ekofarma Útušice	80
Tabulka 27 - Registr rizik podnikatelského plánu Ekofarmy Útušice.....	85

Seznam obrázků:

Obrázek 1 - Správně vytvořený podnikatelský plán.....	12
Obrázek 2 - Faktory uváděné v PEST analýze	17
Obrázek 3 - Porterův model pěti sil	18
Obrázek 4 - Postup při analýze konkurence	22
Obrázek 5: Marketingový mix 4P.....	23
Obrázek 6 - Poloha obce Útušice.....	35

Seznam použitých zkratk:

PEST – Political, Economic, Social a Technological analysis

SMART – Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed

4 P - Product, Prize, Promotion, Place

7 P - Product, Prize, Promotion, Place, People, Politics, Public opinion

4 C – Costumer, Cost, Communications, Convenience

Atd. – A tak dále

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná

EU – Evropská unie

o. p. s. – Obecně prospěšná společnost

Sb. – Sbírkky

ČR – Česká republika

IČ – Identifikační číslo

Km – Kilometr

Ha – Hektar

Č. – Číslo

SZIF – Statní zemědělský intervenční fond

Kč – Korun českých

L – Litr

ČSH – Čistá současná hodnota

ROI – Rentability of investments

SWOT – Strentghs, Weaknesses, Opportunities, Threats

VŠE – Vysoká škola ekonomická v Praze

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

1. ABRAMS, Rhonda M. *The successful business plan: secrets & strategies*. 4th ed. Palto Alto, Calif.: Planning Shop, 2003. ISBN 09-669-6356-3.
2. BLACKWELL, Edward. *How to prepare a business plan*. 5th ed. Philadelphia: Kogan Page, c2011. Business success (London, England). ISBN 0749462531.
3. BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International, 1993. Business guides. ISBN 80-901454-1-8.
4. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
5. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
6. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
7. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
8. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
9. PROKOP Michael, *Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu*, CzechInvest, Praha: 2005, 100 s.
<http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky>
10. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

11. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
12. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
13. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
14. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
15. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
16. WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9.

Internetové zdroje:

17. Aktuální cena benzínu, nafty. *Kurzy. cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=6&od=8.3.2016>
18. Co je porterův model pěti sil. *JAKASI.CZ* [online]. 2015 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>
19. Češi se více zaměřují na zdravou stravu. *Novinky. cz* [online]. 2015 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/zdravi/360465-cesi-se-vice-zameruji-na-zdravou-stravu.html>
20. Definice a principy ekologického zemědělství. *Bio - info* [online]. 2015 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.bio-info.cz/vzdelavani/on-line-vzdelavani/definice-a-principy-ekologickeho-zemedelstvi>
21. Ekologická Farma Moulisových: Biopotraviny, jezdecký klub, penzion. *Farmamoulisových. cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.farma-malkovice.cz/vitejte/>

22. Farma: O nás. *Ekofarma Pod Radyní* [online]. 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.ekofarmapodradyni.cz/farma/onas>
23. Firemní profily na Instagramu: Jak je získat, výhody a nevýhody firemního instagramu. *Sunitka. cz* [online]. 2016 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.sunitka.cz/c/946-firemni-profilu-na-instagramu-jak-je-ziskat-vyhody-nevyhody-a-promovani-v-aplikaci>
24. HDP, Vývoj HDP v ČR. *Kurzy. cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=2>
25. Jak napsat podnikatelský plán. *BusinessInfo.cz* [online]. 2012 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-napsat-podnikatelsky-plan-obsah-3762.html>
26. Kozí farma Březí. *Český farmář* [online]. 2012 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.ceskyfarmar.cz/farmar-detail.php?fid=145>
27. Marketingový mix 4P. *Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online]. 2015 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>
28. Mzdy - Vývoj mezd, vývoj průměrných mezd. *Kurzy. cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=2>
29. Ročenka ekologického zemědělství 2015. *Zemědělství, eAGRI* [online]. Ministerstvo zemědělství, 2016 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/513472/Roc_enka_EZ_2015_www_komplet.pdf
30. Statistiky VDB. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30845>
31. Útušice 24. *Mapy Google* [online]. 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/%C3%9Atu%C5%A1ice+24,+332+09+%C3%9Atu%C5%A1ice/@49.7302791,13.3004764,11z/data=!4m5!3m4!1s0x470ae ee0ed779e5f:0xa5e7e20a5fade497!8m2!3d49.6767781!4d13.381072>

32. Vítejte. *Ovčí a kozí farma Málkovice* [online]. 2016 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.farma-malkovice.cz/vitejte/>
33. Zaměstnanost a nezaměstnanost v Plzeňském kraji v roce 2015. *ČSÚ v Plzni* [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/zamestnanost-a-nezamestnanost-v-plzenskem-kraji-v-roce-2015>
34. Zážiteková turistika zaměstná všech pět smyslů. *Cestovní - ruch. cz* [online]. 2008 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: http://www.cestovni-ruch.cz/results/zobraz_prispevek.php?id_prispevek=5658

Ústní sdělení a písemné sdělení:

35. Ing. Kateřina Marunová. Ústní a písemné sdělení. Spolumajitelka Ekofarmy Útušice 20. 3. 2017
36. MVDR. Daniela Hlínová, Ústní a písemné sdělení, Krajská veterinární správa – Ústecký kraj 25. 3. 2017
37. Jan Černý, Ústní sdělení, Farma Létající Koza, 27. 3. 2017

Seznam příloh:

Příloha A: Přibližné náklady na rekonstrukci prostor

Příloha B: Náklady na vybavení dojírny a mléčnice

Příloha C: Náklady na vybavení šatny a sociálního zařízení

Příloha D: Náklady na vybavení místnosti pro zpracování mléka a výrobu mléčných produktů

Příloha E: Náklady spojené s vybavením prodejny

Příloha F: Dotazník vytvořený k průzkumu trhu v Plzeňském kraji

Příloha G: Vyhodnocení jednotlivých odpovědí respondentů pomocí grafů

Příloha H : Výpis z živnostenského rejstříku

Příloha I: Abstrakt

Přílohy:

Příloha A : Přibližné náklady na rekonstrukci prostor

Položka	Cena celkem (Kč)
Náklady na práci	10 000 Kč
Materiál	45 000 Kč
Vodoinstalace	7 000 Kč
Elektroinstalace	5 000 Kč
Omyvatelné dveře, zárubně	8 000 Kč
Podlahy a obklady	25 000 Kč
Ostatní náklady	10 000 Kč
Celkem	110 000 Kč

Zdroj: [36,37]

Příloha B: Náklady na vybavení dojírny a mléčnice

Položka	Cena celkem
Dvoukomorové dojící zařízení	20 000 Kč
Lednice na mléko	15 000 Kč
Nádoby na přepravu mléka (2 konve)	4000 Kč
Velký tank na mléko	20 000 Kč
Celkem	59 000 Kč

Zdroj: [36,37]

Příloha C: Náklady na vybavení šatny a sociálního zařízení

Položka	Cena celkem
Dvoudveřová skříň	3 000 Kč
Záchod	1 500 Kč
Umyvadlo	2 000 Kč
Páková baterie	1 000 Kč
Zásobník na mýdlo	500 Kč
Ostatní vybavení	1 000 Kč
Celkem	9 000 Kč

Zdroj: [36,37]

Příloha D: Náklady na vybavení místnosti pro zpracování mléka a výrobu mléčných produktů

Položka	Množství	Cena celkem
Paster	1	70 000 Kč
Nerezový stůl na vysrážené mléko	1	9 000 Kč
Nerezový malý stůl na balení	1	5 000 Kč
Nerezový dvojdřez	1	2 500 Kč
Umyvadlo na mytí rukou	1	800 Kč
Páková baterie	1	1 000 Kč
Nerezová police	3	6 000 Kč
Lednice	2	18 000 Kč
Váha	1	1 000 Kč

Sýrařská harfa	1	1 500 Kč
Digitální teploměr	1	500 Kč
Nádoby	5	3 000 Kč
Nerezová odkapávací vana	1	3 000 Kč
Formy na sýry	50	1 000 Kč
Vakuová balička	1	10 000 Kč
Láhve na mléko	500	2 000 Kč
Obalový materiál	1000	1 000 Kč
Etikety	3 000	3 000 Kč
Sýrařská kultura	5 (balení po 12)	3 000 Kč
Syřidlo	50 (balení po 200 ml)	2 500 Kč
Ostatní náklady (oděvy..)		3 000 Kč
Celkem		146 800 Kč

Zdroj: [36,37]

Příloha E: Náklady spojené s vybavením prodejny

Položka	Cena celkem
Stůl	1 500 Kč
Židle	500 Kč
Váha	1 000 Kč
EET pokladna	3 000 Kč
Celkem	6 000 Kč

Zdroj: [36,37]

Příloha F: Dotazník vytvořený k průzkumu trhu v Plzeňském kraji

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku, který se zabývá zájmem spotřebitelů o ekologické zemědělství a ekologicky vyrobené produkty v Plzeňském kraji.

Dotazník slouží k průzkumu trhu v rámci diplomové práce.

- 1) Žijete aktuálně v Plzeňském kraji?
 - Ano
 - Ne
- 2) Zajímáte se o kvalitní produkty, které byly vyrobeny ekologickou cestou?
 - Ano
 - Ne
- 3) Znáte nějakou ekofarmu z Plzeňského kraje, případně jakou?
 - Doplňte:
- 4) Jaké mléko preferujete při výrobě mléčných produktů? Kravské nebo kozí?
 - Kravské
 - Kozí
- 5) O který produkt, vyrobený z mléka ekologickou cestou, máte největší zájem?
 - Čerstvý sýr
 - Čerstvý tvaroh
 - Tvrdý sýr
 - Čerstvé mléko
 - Jogurty
- 6) Za jakou cenu jste ochotni koupit kvalitní čerstvý sýr (100 g), vyrobený ekologickou cestou?
 - 20 – 25 Kč
 - 26 – 30 Kč
 - 31 – 35 Kč
 - 36 – 40
- 7) Za jakou cenu jste ochotni koupit kvalitní čerstvý tvaroh (100 g), vyrobený ekologickou cestou?
 - 16 – 20 Kč
 - 21 – 25 Kč
 - 26 – 30 Kč
 - 31 – 35 Kč
- 8) Za jakou cenu jste ochotni koupit kvalitní tvrdý sýr (100 g), vyrobený ekologickou cestou?

- 16 – 20 Kč
- 21 – 25 Kč
- 26 – 30 Kč
- 31 – 35 Kč

9) Za jakou cenu jste ochotni koupit kvalitní čerstvé mléko (1 L), vyrobené ekologickou cestou?

- 21 – 25 Kč
- 26 -30 Kč
- 31 – 35 Kč
- 36 – 40 Kč

10) Za jakou cenu jste ochotni koupit kvalitní jogurt (100 g), vyrobený ekologickou cestou?

- 16 – 20 Kč
- 21 – 25 Kč
- 26 – 30 Kč
- 31 -35 Kč

11) Měli byste zájem o exkurze na ekofarmu? S cílem poznat chod farmy, případně se aktivně zapojit do chodu farmy.

- Ano
- Ne

12) Měli byste zájem o ubytování v areálu ekofarmy, kde byste mohli poznat chod ekofarmy, zvířata atd.

- Ano
- Ne

13) Jakou finanční částku byste byli ochotni zaplatit za strávení jedné noci na farmě.

- 301– 500 Kč
- 501 – 700 Kč
- 701 - 900 Kč
- 901 – 1100 Kč

14) Jste ?

- Muž
- Žena

15) V jaké věkově se nacházíte?

- 15-30
- 31-45
- 46-60
- 61+

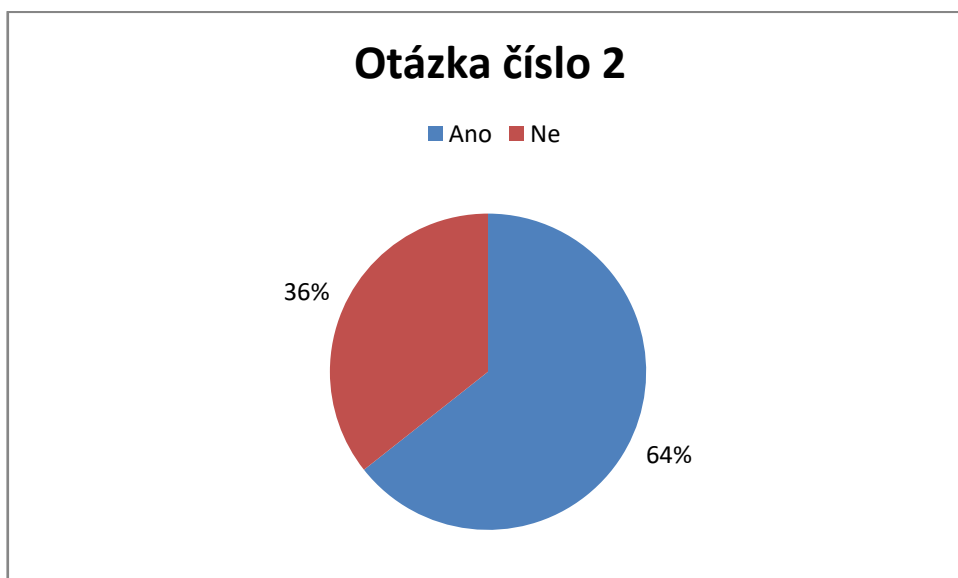
Předem moc děkuji za odpovědi. Výsledky průzkumu budou k dispozici na vyžádání na emailové adrese lubomirhorejsi@gmail.com.

Příloha G: Vyhodnocení jednotlivých odpovědí respondentů pomocí grafů

Otázka 1 : Žijete aktuálně v Plzeňském kraji?



Otázka 2: Zajímáte se o kvalitní produkty, které byly vyrobeny ekologickou cestou?



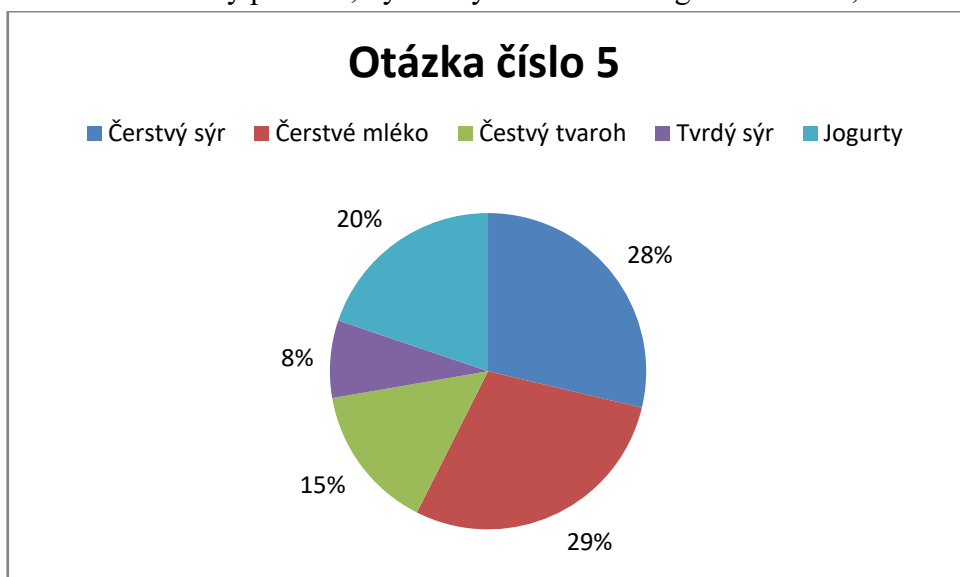
Otázka 3: Znáte nějakou ekofarmu z Plzeňského kraje, případně jakou?

- Doplňte: 8 – Farma Moulisových
6 – Ekofarma Pod Radyní
1 – Ekofarma Útušice

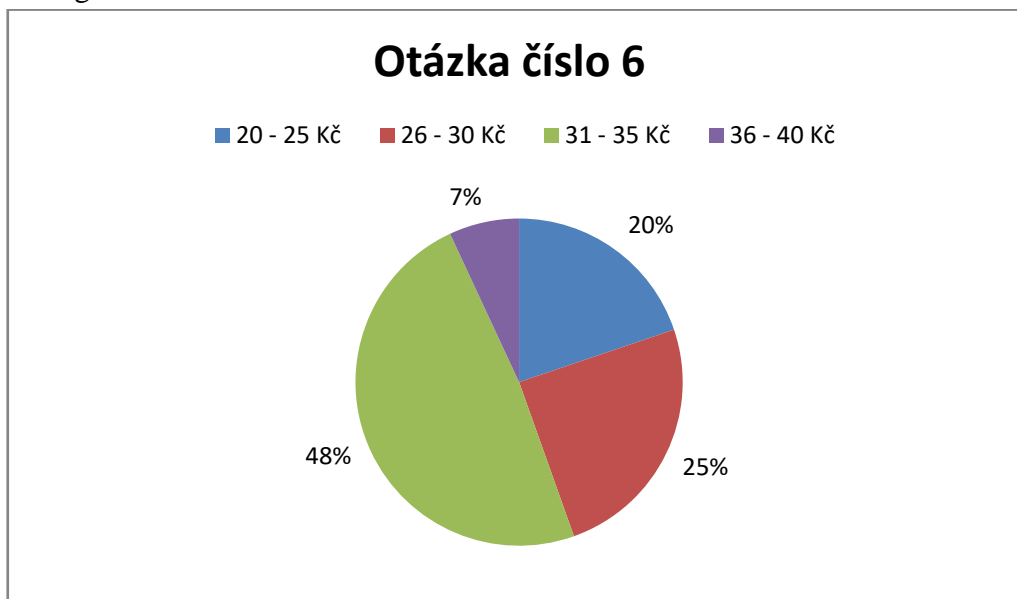
Otázka 4: Jaké mléko preferujete při výrobě mléčných produktů? Kravské nebo kozí?



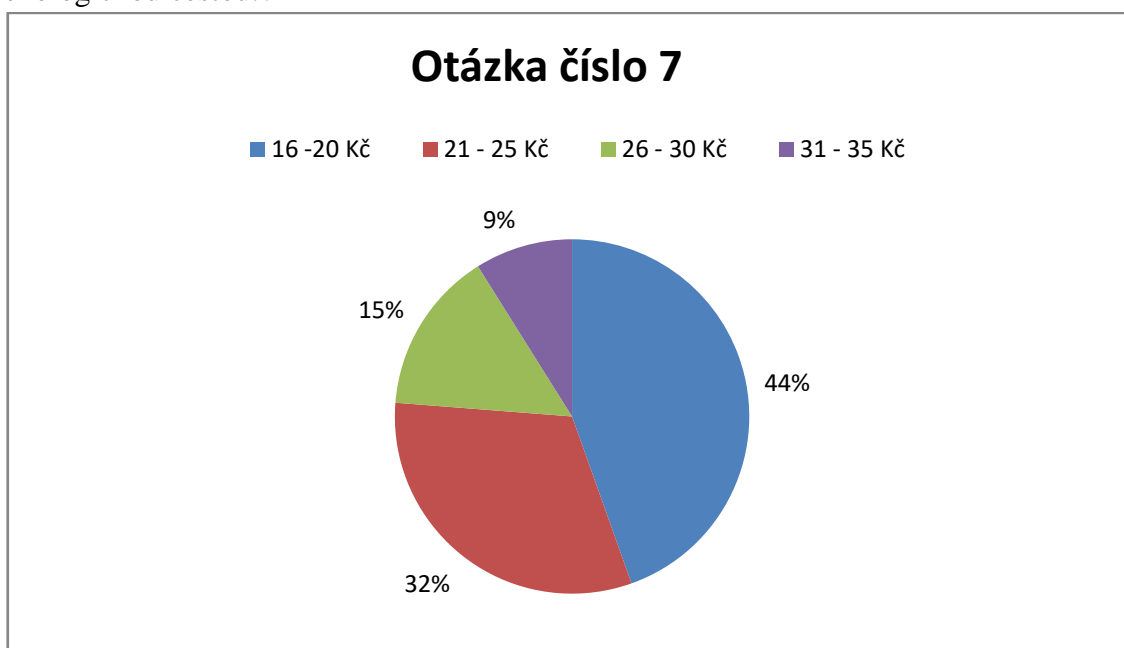
Otázka 5: O který produkt, vyrobený z mléka ekologickou cestou, máte největší zájem?



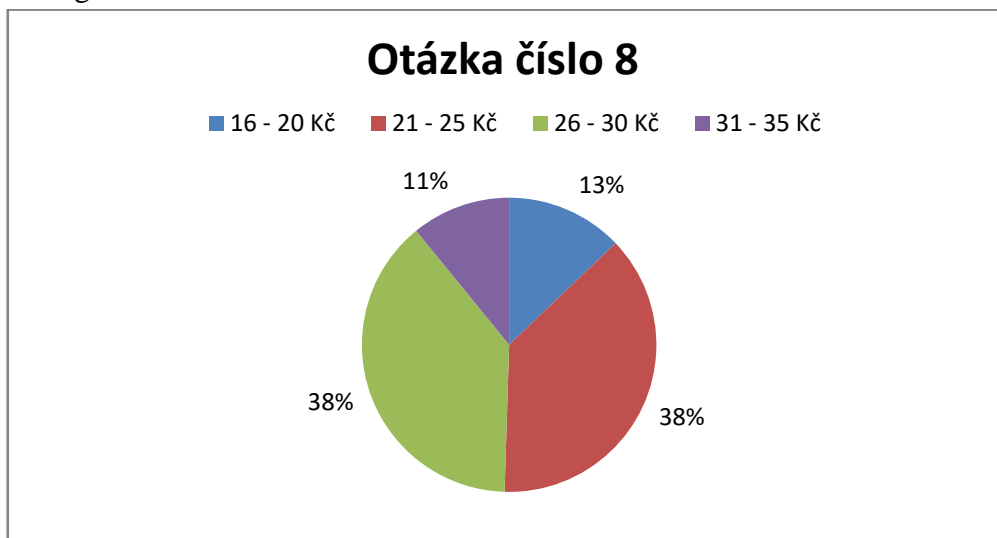
Otázka 6: Za jakou cenu jste ochotni koupit kvalitní čerstvý sýr (100 g), vyrobený ekologickou cestou?



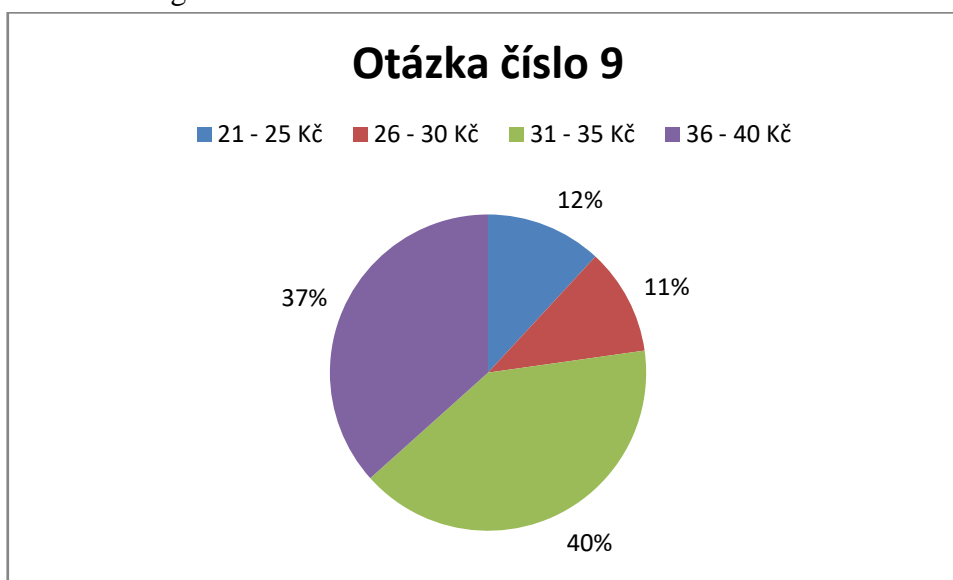
Otázka 7: Za jakou cenu jste ochotni koupit kvalitní čerstvý tvaroh (100 g), vyrobený ekologickou cestou.?



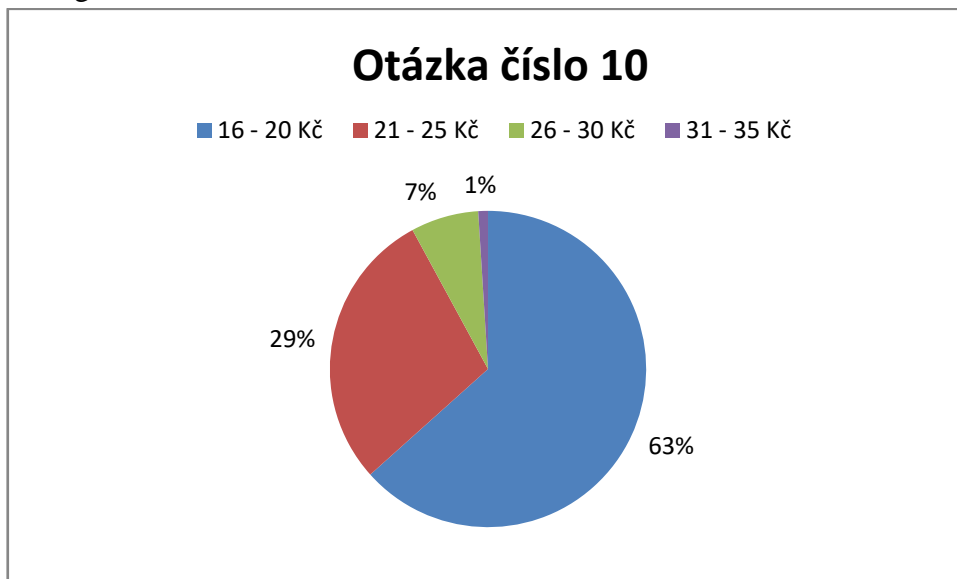
Otázka 8: Za jakou cenu jste ochotni koupit kvalitní tvrdý sýr (100 g), vyrobený ekologickou cestou?



Otázka 9: Za jakou cenu jste ochotni koupit kvalitní čerstvé mléko (1 L), vyrobené ekologickou cestou?



Otázka 10: Za jakou cenu jste ochotni koupit kvalitní jogurt (100 g), vyrobený ekologickou cestou?



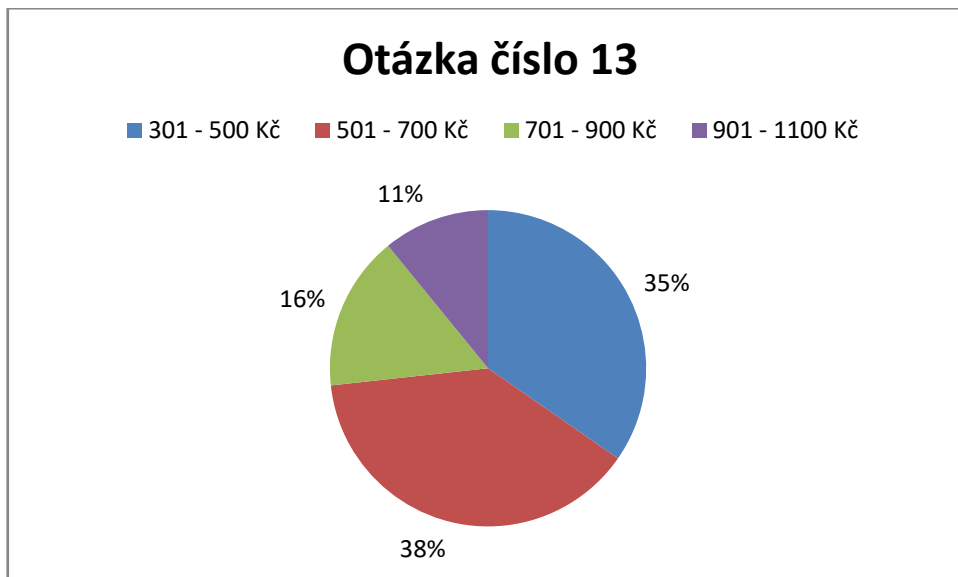
Otázka 11: Měli byste zájem o exkurze na ekofarmu? S cílem poznat chod farmy, případně se aktivně zapojit do chodu farmy.



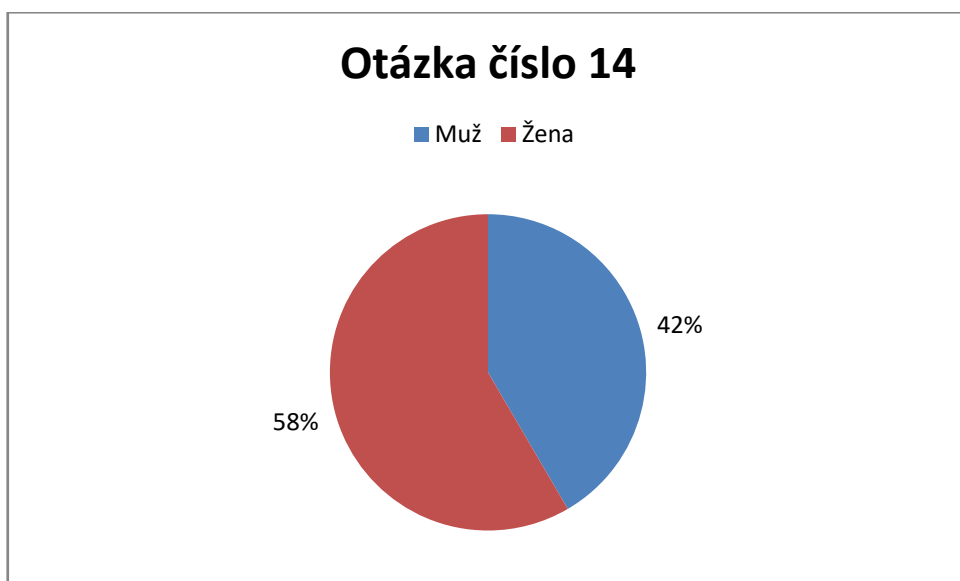
Otázka 12: Měli byste zájem o ubytování v areálu ekofarmy, kde byste mohli poznat chod ekofarmy, zvířata atd.



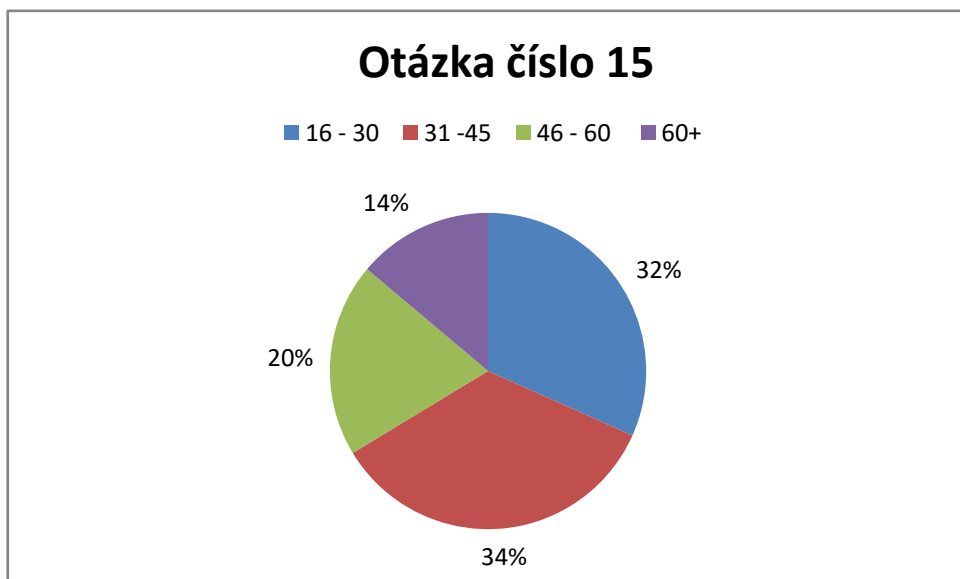
Otázka 13: Jakou finanční částku byste byli ochotni zaplatit za strávení jedné noci na farmě.



Otázka 14: Jste ?



Otázka 15: V jaké věkové kategorii se nacházíte?



Příloha H :Výpis z živnostenského rejstříku

Městský úřad Klatovy
Obecní živnostenský úřad
339 01 Klatovy I. Nám. Míru 62

Č. j.: ŽO/559/15

Výpis z živnostenského rejstříku

Jméno a příjmení: **Luděk Maruna**
Rodné číslo: **880204/2161**
Datum narození: **04.02.1988**
Bydliště: **332 09, Útušice 24**
Sídlo: **332 09, Útušice 24**
Identifikační číslo osoby: **03089509**

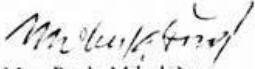
Živnostenské oprávnění č. 1

Předmět podnikání: **Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona**
Obory činnosti: **Poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost
Nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)**
Vznik oprávnění: **09.06.2014**
Doba platnosti oprávnění: **na dobu neurčitou**

Úřad příslušný podle § 71 odst. 2 živnostenského zákona: **Městský úřad Přeštice**

V Klatovech dne 18.02.2015




Mgr. Pavla Mikulašova
zástupce vedoucího živnostenského odboru

Příloha I:

Abstrakt

HOŘEJŠÍ, Lubomír, *Podnikatelský plán vybraného podniku*. Plzeň, 2017. 98 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: Podnikatelský plán, Finanční plán, Ekofarma, Ekologické zemědělství, SWOT analýza, PEST analýza

Tématem předložené diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu Ekofarmy Útušice. Diplomová práce je rozdělena na dvě kapitoly. První kapitola obsahuje teoretické informace o podnikatelském plánu a jeho struktuře. Druhá kapitola se zabývá praktickým vytvořením podnikatelského plánu vybraného podniku. Podnikatelský plán Ekofarmy Útušice se skládá z představení podniku a jeho oboru podnikání. Následuje analýza makroprostředí pomocí PEST analýzy, analýza mezoprostředí pomocí Porterova modelu pěti sil a analýza mikroprostředí. Dalšími částmi plánu jsou definice cílu společnosti v letech 2018 – 2020 a definice nabízených produktů a služeb v tomto období. Následuje analýza konkurence a analýza trhu. Po těchto analýzách následují plány marketingové mixu, výrobní plán a finanční plán. Poté následuje SWOT analýza, která shrnuje hlavní silné, slabé stránky podniku a jeho příležitosti, hrozby. Na závěr diplomové práce jsou definovány hlavní rizika a přínosy podnikatelského plánu.

Abstract

HOŘEJŠÍ, Lubomír, *Business Plan of a selected company Pilsen*, 2017. 98 p. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Keywords: Business plan, Financial plan, Ecological farm, Ecological farming, SWOT analysis, PEST analysis

The topic of the thesis is to create a business plan of Ecological farm Útušice. The thesis is divided into two chapters. The first chapter contains theoretical information about the business plans and its structures. The second chapter deals with the practical creation of a business plan of choosen company. Ecological farm Útušice business plan consists of the presentation of the company's business. Next is the macroenviroment analysis via PEST, the analysis of enviroment via Porter model and the microenviroment analysis. Other parts of the plan are the definitions goals in the years 2018 – 2020 and the definition of the products and services offered in this period. Next is the analysis of the competition and the analysis of the market. After these analyzes there's the marketing mix plan, production plan and financial plan. Followed by a SWOT analysis, which summarizes the major strengths, weaknesses of the company and its business opportunities and threats. In conclusion, the thesis defines the main risks and the benefits of a business plan.