

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra ekonomických studií

Strategická analýza Družstva vlastníků

Batelov

bakalářská práce

Autor práce: Tereza Parkanová

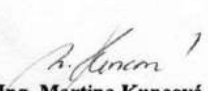
Vedoucí práce: Ing. Roman Fiala, Ph.D.

Jihlava 2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Tereza Parkanová
Studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Finance a řízení
Název práce:	Strategická analýza Družstva vlastníků Batelov
Cíl práce:	Cílem bakalářské práce je vypracování strategické analýzy pro Družstvo vlastníků Batelov. Tato analýza zahrnuje zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí společnosti a také případná doporučení, která by se pro firmu v určitých situacích jevila jako vhodná pro budoucí rozvoj.


Ing. Roman Fiala, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce


Ing. Martina Kuncová, Ph.D.
vedoucí katedry
Katedra ekonomických studií

Abstrakt

Hlavním záměrem této bakalářské práce je zpracovat strategickou analýzu Družstva vlastníků Batelov. Jednotlivé analýzy pomohou určit prospěšné doporučení pro vybraný podnik. Práce se dělá na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je pomocí odborné literatury koncentrována na popis a tvorbu jednotlivých analýz a matic. Jedná se o charakteristiku vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT matici, SPACE matice a v poslední řadě IE matici, která vychází z matic IFE a EFE. V praktické části jsou tyto dílčí analýzy a matice aplikovány na vybrané družstvo. Podniku doporučuji využívat silné stránky na základě zjištěných příležitostí. Z IE matice bylo dosaženo strategického doporučení, které představuje pronikat na trhu a rozvíjet svou produkci.

Klíčová slova

PESTLE analýza; Porterův model pěti sil; SWOT matice; SPACE matice; IE matice

Abstract

The major purpose of this bachelor thesis is to provide a strategic analysis of Družstvo vlastníků Batelov. Various analysis will help us specify suitable recommendations the chosen company. The thesis is dividend into two parts – theoretical and practical. The theory in this thesis is based on current academic literature and specifik type of analysis and matrices to be used. This includes characteristics of external and internal environment, SWOT matrix, SPACE matrix and finally IE matrix, which is derived from IFE and EFE matrices. In practical part these sub analysis and matrices are applied to the chosen company. My recommendation for the company based on the found opportunities is to focus on its strenghts. The strategic recommendation to broaden the market and expand the production was formulated as a reset of IE Matrix.

Key words

PESTLE analysis; Porter's five forces model; SWOT matrix; SPACE matrix; IE matrix

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje AZ, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 13. prosince 2018

.....
Podpis studenta/ky

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Romanu Fialovi, Ph.D., za poskytnuté materiály, doporučení, připomínky a hlavně za výbornou komunikaci, kterou mi poskytl během zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat ekonomce Družstva vlastníků Batelov, paní Ing. Haně Kejvalové, za vstřícnost a ochotu při poskytování informací, které byly důležité pro vypracování mé bakalářské práce. Především děkuji rodině, která pro mě byla velkou oporou při studiu.

Obsah

Úvod.....	11
Motivace	12
Cíl práce.....	12
1 Teoretická část	13
1.1 Strategie a strategické řízení	13
1.2 Poslání (mise).....	14
1.3 Vize	14
1.4 Analýza vnějšího prostředí.....	15
1.4.1 PESTLE analýza	15
1.4.2 Porterův model pěti sil	17
1.5 Analýza vnitřního prostředí.....	21
1.5.1 Vědecko-technického rozvoje.....	21
1.5.2 Marketingové a distribuční	21
1.5.3 Faktory výroby a řízení výroby	21
1.5.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů	22
1.5.5 Finanční a rozpočtové	22
1.6 Další matice.....	26
1.6.1 SWOT matice	26
1.6.2 Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí (IFE).....	27
1.6.3 Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí (EFE).....	28
1.6.4 SPACE matice	29
1.6.5 Vnitřně-vnější matice (IE matice).....	31
2 Praktická část	32
2.1 Základní údaje	32
2.2 Vnější prostředí	35
2.2.1 PESTLE analýza	35
2.2.2 Porterův model pěti sil	43
2.3 Vnitřní prostředí	50
2.3.1 Vědecko-technického rozvoje.....	50
2.3.2 Marketingové a distribuční	50
2.3.3 Výroby a řízení výroby	50
2.3.4 Podnikových a pracovních zdrojů.....	51
2.3.5 Finanční a rozpočtové	52
2.4 Další matice.....	55
2.4.1 SWOT matice	55

2.4.2	Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí (IFE).....	61
2.4.3	Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí (EFE).....	62
2.4.4	SPACE matice	63
2.4.5	Matice hodnocení interních a externích faktorů (IE matice)	64
3	Návrh řešení a doporučení pro praxi.....	65
	Závěr	68
	Seznam použité literatury	70
	Přílohy.....	76

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Pět dynamických konkurenčních faktorů, které rozhodují o výnosnosti odvětví (Porter, 1993, str. 23)	17
Obrázek 2 – Vnitřně-vnější (IE) matice (David, 2011, str. 189)	31
Obrázek 3 - Organizační struktura družstva (Výroční zpráva 2015, vlastní zpracování)	33
Obrázek 4 - IE matice DV Batelov (Zdroj: vlastní zpracování)	64

Seznam tabulek

Tabulka 1 - IFE matice	27
Tabulka 2 - EFE matice	28
Tabulka 3 - SPACE matice	29
Tabulka 4 - Přehled pěstovaných plodin (v ha)	34
Tabulka 5 - Průměrný počet zvířat k 31. 12. (v ks)	35
Tabulka 6 - PESTLE analýza DV Batelov	42
Tabulka 7 - Porterův model pěti sil DV Batelov	49
Tabulka 8 – Příležitosti a hrozby DV Batelov	49
Tabulka 9 - Ukazatelé likvidity	52
Tabulka 10 - Ukazatelé rentability.....	53
Tabulka 11 - Ukazatelé aktivity.....	54
Tabulka 12 - Ukazatelé zadluženosti	54
Tabulka 13 - Silné a slabé stránky DV Batelov	55
Tabulka 14 - SWOT matice DV Batelov.....	56
Tabulka 15 - IFE matice DV Batelov	61
Tabulka 16 - EFE matice DV Batelov	62
Tabulka 17- SPACE matice družstva	63

Seznam grafů

Graf 1 - Meziroční vývoj HDP	37
Graf 2 - Průměrná míra nezaměstnanosti	38
Graf 3- Postavení na trhu	64

Seznam použitých zkratk

CP	konkurenční výhoda
EFE	matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí
FP	finanční síla
IČO	identifikační číslo organizace
IFE	matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí
IP	síla odvětví
SP	stabilita prostředí
IE	vnitřně-vnější matice
AMP	africký mor prasat
VÚBP	Výzkumný ústav bezpečnosti práce
ÚKZÚZ	Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělství
S	silné stránky
W	slabé stránky
T	hrozby
O	příležitosti
ROE	rentabilita vlastníků kapitálu
ROA	rentabilita aktiv
ROS	rentabilita tržeb
DV	Družstvo vlastníků
MZe	Ministerstvo zemědělství
RV	rostlinná výroba
ŽV	živočišná výroba

HDP	hrubý domácí produkt
MFCR	Ministerstvo financí České republiky
SVS	Státní veterinární správa
VKK	velkokapacitní kravín
ZSCR	Zemědělský svaz České republiky
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
EU	Evropská unie

Úvod

Pro vypracování této bakalářské práce na téma „Strategická analýza vybraného podniku“ jsem si vybrala podnik Družstvo vlastníků Batelov. Tuto firmu jsem si vybrala z důvodu, že to bylo mé první zaměstnání, proto jsem se rozhodla realizovat strategickou analýzu právě na tomto podniku.

Jakýkoli podnik by rád vědět o činnostech, které by mohl zlepšit tak, že by mu přinesly užitek. Ke zjištění, jak si podnik stojí na trhu, se můžeme dívat ze dvou pohledů. Prvním je pohled na podnik z vnitřního úhlu pohledu, ve kterém se dají zjistit, jaké má podnik silné a slabé stránky. Druhý pohled, jak se na podnik můžeme dívat, je zvenčí. V tomto případě se dají snadno nalézt možnosti, které se podniku naskytují, a v opačném případě nebezpečí, která mu hrozí nebo mohou ovlivnit jeho dosavadní chod. V každém podniku se vždy najde nějaká přednost, slabina, možnost a nebezpečí. Pouze na podniky, které působí ve stejném odvětví, může působit stejný nebo podobný vliv faktorů. Čím více se od sebe odvětví liší, tím více se liší faktory, které na podniky dopadají.

Pod pojmem strategická analýza si můžeme vybavit vztahy, které na podnik působí, z kterých lze určit zmíněné priority, slabiny, možnosti a rizika, s jejichž pomocí jsme schopni analyzovat prostředí, ve kterém se podnik nachází. Při použití správných metod se dají odhalit faktory, které mohou přispět nebo naopak ovlivnit chod podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Pojem strategie popisují Keřkovský a Vykypl (2006) jako představu cílů, kterým se chce podnik dobrat v budoucnosti, která není omezena ani datem ani časem. Při dlouhodobém záměru podniku využívají možnosti, které se jim naskytují. Tyto možnosti mohou být nejenom nové, ale i ty, se kterými se podnik už v minulosti setkal. V žádném případě se nesmí zapomínat na negativní vlivy, které na podnik působí, protože právě ty mohou mít na firmu nežádoucí dopad.

První část této bakalářské práce tvoří teoretická část, jejíž poznatky jsou čerpány z odborné literatury. Na začátku jsou pro seznámení s tématem uvedeny pojmy, které se vážou ke strategické analýze. Vnější prostředí lze podle Jakubíkové (2013) popsat z makroprostředí, které charakterizuje PESTLE analýza, a z mikroprostředí, které určuje

Porterův model pěti sil. Dalším prostředím, kterému budu ve své práci věnovat pozornost, představuje vnitřní prostředí, které ve své publikaci popisují Keřkovský a Vykypěl (2006). Následující kapitola je zaměřena na matice, jako jsou SWOT, IFE, EFE, SPACE a IE, které ve svém díle vystihuje David (2011). Druhou část představuje praktická, kde jsou rozebrány jednotlivé zmíněné analýzy jak vnějšího tak vnitřního prostředí. Jejich vypracování vede k vytvoření matice SWOT, IFE a EFE. SPACE matice slouží k určení postavení družstva na trhu. Vytvořením poslední IE matice lze zjistit doporučení pro podnik, k jejímu sestavení slouží výsledky matic IFE a EFE.

Motivace

V předmětu Strategické řízení na Vysoké škole polytechnické Jihlava mě zaujalo, co všechno se dá zjistit o podniku pomocí různých analýz. Proto jsem se rozhodla pro toto téma. Pro zpracování jsem si vybrala Družstvo vlastníků Batelov, které bylo mé první zaměstnání, a rovněž jsem se touto cestou chtěla dozvědět více o zmíněném podniku.

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je vypracování strategické analýzy pro Družstvo vlastníků Batelov. Tato analýza zahrnuje zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí společnosti a také případná doporučení, která by se pro firmu v určitých situacích jevila jako vhodná pro budoucí rozvoj.

1 Teoretická část

Teoretická část je zaměřená na charakteristiku a postupy jednotlivých téma, které budu vypracovávat v praktické části.

1.1 Strategie a strategické řízení

Strategie slouží k dlouhodobému dosahování cílů, které si podnik předem stanovil. Na základě toho, že si podnik určí strategii, má možnost získat nejenom finanční prostředky, s kterými bude obchodovat, ale také zaměstnance, kteří budou uspokojovat trh pomocí výrobků a služeb z jejich produkce. Při sestavování strategie by měl podnik vědět, jakých cílů má v úmyslu dosáhnout. (Charvát, 2006)

Dle Sedláčkové a Buchty (2006) by strategie měla podnik připravit na jakékoli situace, které mohou v podniku kdykoli nastat. Lidé zabývající se strategií se snaží nalézt nové znalosti, pomocí kterých hledají lepší způsob jejich použití.

Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že nestačí mít pouze stanovené cíle. Je zapotřebí také popřemýšlet o způsobu jejich dosažení. Strategické cíle jsou hlavní částí strategie představující situace, kterých chce podnik za pomoci své existence a provozu docílit. Vývoj strategie určujeme tak, že si vytyčíme činnosti podniku, které nás čekají v budoucnu. Jakmile začne podnik tyto činnosti provádět, můžeme říct, že v tomto momentě dosáhne předem stanovených cílů. Nikde není uvedena doba, pro kterou by měla být strategie vymezena, jednak proto, že každý podnik má jiné konkurenční prostředí a jednak proto, že doba vyhotovení výrobku či služby je jinak dlouhá. Strategické řízení konkretizuje vrcholový management podniku. Jedná se o metodu postupů navazujících na sebe, které začínají formulací poslání podniku. Závěrem je vymezení přijatelných variant řešení pro firmu.

„Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku.“ (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 1)

Jde o postup dlouhodobé produkce a provedených úmyslů, které jsou zaměřené na pohotovou reakci na změnu, která v prostředí nastala. Strategické cíle nelze ihned získat, je zapotřebí nejprve dosahovat menších cílů, které jsou spjaté s cíli, které si podnik stanovil. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Strategické řízení zahrnuje vystupování podniku v prostředí, ve kterém se vyskytuje. Konkurenční výhoda představuje podstatný vliv vedoucí k úspěchu podniku, který si tak zaručí dlouhodobější preferenční postavení na trhu. (Tichá a Hron, 2002)

Přítomnost a budoucí postup strategického rozhodování je podle Keřkovského a Vykypěla (2006) těžko předvídatelné, tudíž se dá brát za špatně organizovanou. Strategické rozhodování Tichá a Hron (2002) popisují tak, že jde o to, jak se podnik dostane z pozice, ve které se nachází, do pozice, ve které v budoucnu má být.

1.2 Poslání (mise)

Mise informuje své zákazníky, zaměstnance, dodavatele a ostatní veřejnost, nejenom o své existenci, ale i o svých úmyslech v budoucím vývoji podniku. Z důvodu, že se podnik neustále mění a vyvíjí, je dobré po uplynutí nějaké doby definovat nové znění poslání podniku – tedy ho čas od času zaktualizovat. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Tichá a Hron (2002) ve své knize uvádí, že poslání upřesňuje předmět činnosti jak současný tak budoucí.

Dle Jakubíkové (2013) by mise měla být trefná, praktická a zapadat do prostředí souvisejícím s výskytem podniku. Při zjištění, že současné poslání se neshoduje s tím, které bylo definované, je zapotřebí opět najít význam existence své činnosti.

1.3 Vize

Vize vyjadřuje touhu podniku, kam by se chtěl v budoucnu dostat. Rovněž udává, jak se firma bude rozvíjet v rozmezí 10 – 20 let. Zkráceně řečeno vize znamená, kde chceme být s podnikem v budoucnu. (Charvát, 2006)

Podle Tylla (2014) by vize měla jednoznačně dát najevo rozvíjení podniku a jeho postavení na trhu. Její význam a uskutečnění by mělo splňovat to, co všichni zúčastnění očekávají. Rovněž musí brát zřetel jednak na způsobilost a zásoby podniku a jednak na budoucí podnikové postupy. Nesmíme zapomenout na proměnlivé předpoklady, které se na trhu vyskytují. Z toho důvodu je dobré, aby vize byla pohyblivá a dalo se ji interpretovat v krátkém čase.

Podstatou vize dle Jakubíkové (2013) je definitivní činnost dostupná v rámci klientů. Avšak skutečný význam závisí na podniku a oboru, ve kterém se podnik vyskytuje.

1.4 Analýza vnějšího prostředí

Jakubíková (2013) člení vnější prostředí na makroprostředí a mikroprostředí.

Makroprostředí zahrnuje například politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a další faktory. V tom případě můžeme k vyhodnocení vývoje použít tzv. PESTLE analýzu, která se zabývá výše zmíněnými faktory. Je zapotřebí se věnovat jak budoucímu vývoji, tak vlivům, které dopadají na podnik. (Jakubíková, 2013)

Mikroprostředí se skládá z dodavatelů, odběratelů, zákazníků, konkurence, veřejnosti a spousty dalších majících vliv na fungování podniku. Je zapotřebí odhalit faktory, které mají vliv na chod podniku. Chování podniku závisí na konkurenci, vystupování odběratelů a dodavatelů, zboží, které je nahrazeno a případní konkurenti, kteří nově vstoupí do daného odvětví. Těmito zmíněnými faktory se zabývá tzv. Porterův model pěti sil. (Jakubíková, 2013)

1.4.1 PESTLE analýza

Je to postup, který bádá po faktorech působících na podnik zvenčí. Díky tomuto postupu můžeme zaznamenat příležitosti nebo hrozby podniku, které mohou v budoucnu nastat. (Grasseová a kol., 2010)

Podle Tylla (2014) není důležité vypracovat dopodrobna veškeré faktory. Základem této analýzy je vybrat ty, které mají podstatný vliv na podnik. Odhad budoucího vývoje je závěrem této analýzy.

Kladem dle Tiché a Hrona (2002) je to, že tato metoda se orientuje na rozsáhlejší okolí podniku, které nemusí být na první pohled v daném odvětví viditelné. Mezi další klady patří nejenom snaha pochopit faktory mající vliv na rozvíjení určitého odvětví ale i spekulace o faktorech. Jejichž hlavním záměrem není podnikání. Příkladem může být životní styl či prostředí. Zápor této analýzy může nastat v době, kdy nad jejím vyhotovením strávíme hodně času, a nedostaví se nám žádný výsledek.

PESTLE analýza se dle Grasseové a kol. (2010) skládá z následujících faktorů:

Politické

Tyto faktory souvisejí s vlivem politických dopadů. Jedná se o vlivy úřadů či jiných pověřených orgánů, osoby vyskytující se v politice, rozpory v zahraničí, nerovnováha v oblasti a spousta dalších související s politikou. (Grasseová a kol., 2010)

Ekonomické

Podle Tiché a Hrona (2002) tyto faktory souvisejí s prouděním finančních prostředků, zboží a služeb, energie a informací v podniku. Jedná se například o inflaci, bankovní soustavu, úvěr, clo a případná jiná daňová zatížení. (Grasseová a kol., 2010)

Sociální

Tímto faktorem se dle Zuzáka (2012) rozumí vývoj populace, který závisí na počtu narozených a zemřelých lidí. Grasseová a kol. (2010) dále uvádí kulturní hledisko či lidi, kteří chtějí pracovat. Pro tuto populaci jsou vhodné organizace zaměřené na vzdělávání.

Technologické

Technologické faktory ukazují, jaké jsou důsledky po pořízení jiných technologií, které jsou nejenom nové, ale i vyspělé. (Grasseová a kol., 2010) Dle Jakubíkové (2013) změny v technologii mohou vést k dosahování lepších hospodářských výsledků. Tím pádem by se dalo mluvit o zlepšování konkurenční způsobilosti.

Legislativní

Dle Sedláčkové a Buchty (2006) se omezení týká veškerých podniků, protože existují nejenom zákona, ale i vyhlášky, které je třeba dodržovat. Grasseová a kol. (2010) uvádí, že se jedná například o daňové zákony, zákonná omezení, autorská práva apod.

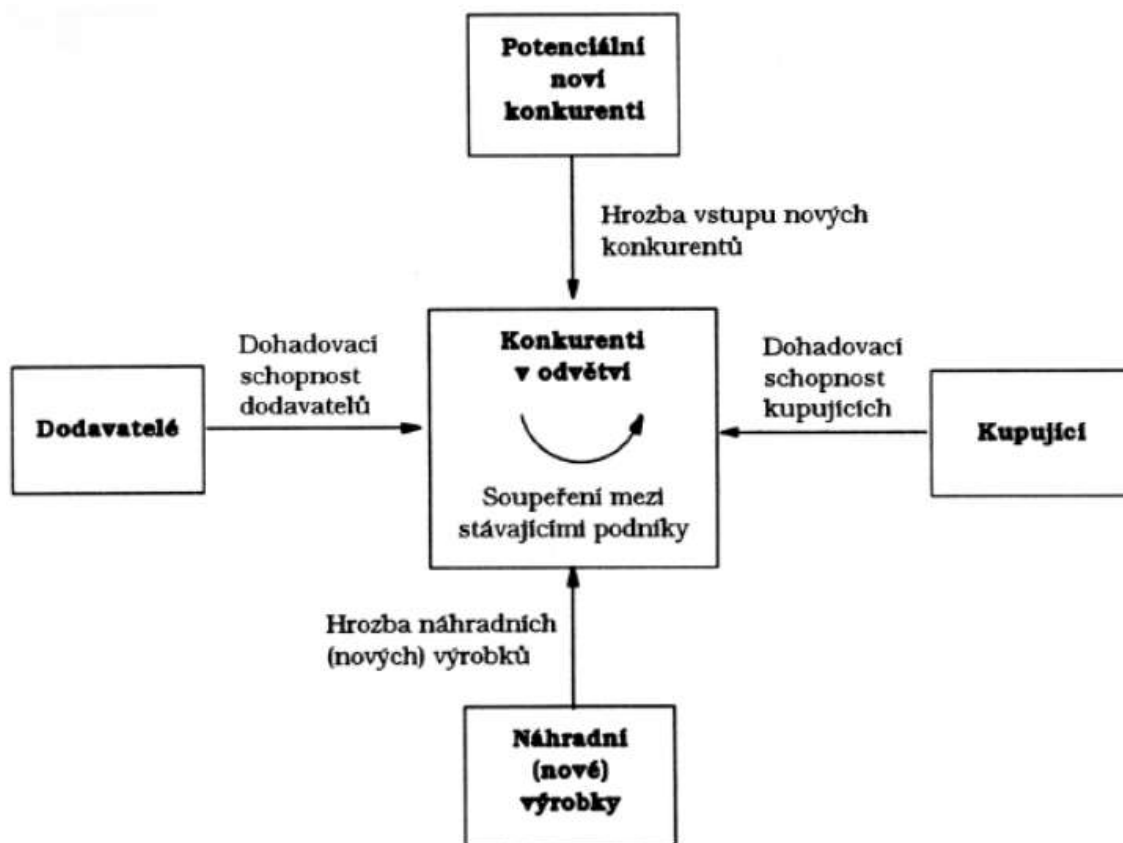
Ekologické

Jedná se o širokou škálu problémů, které se týkají ekologie, případně související s ochranou životního prostředí. (Grasseová a kol., 2010) Zuzák (2012) uvádí, že se může jednat o znovu využití surovin obsažených v odpadech, klimatické podmínky a zásobu vody.

1.4.2 Porterův model pěti sil

Smyslem Porterova modelu pěti sil je podle Sedláčkové a Buchty (2006) porozumět a určit síly ovlivňující jak prostředí, tak budoucí rozvoj firmy. To je výhodné pro úspěšný chod firmy.

Porter (1994) uvádí, že v jakémkoli odvětví se vyskytuje pět faktorů, které jsou pro podnik klíčové – viz obr. 1.



Obrázek 1 - Pět dynamických konkurenčních faktorů, které rozhodují o výnosnosti odvětví (Porter, 1993, str. 23)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Nové podniky, které vstupují do daného odvětví, musí počítat s tím, že zákazníci nakoupí raději za nižší cenu. Pokud výrobek nemá pro zákazníka žádný význam, jeho hodnota je malá. Pakliže je to naopak, hodnota výrobku roste. Bez ohledu na počet silných a slabých stránek firmy se dá říct, že rozdílnost a nízké náklady jsou přínosem pro firmu proti konkurenci. (Porter, 1994)

Konkurenti vstupující nově do daného odvětví přinášejí hrozbu vůči ostatním. V tom případě existují bariéry pro vstup do odvětví, které jsou buďto stanovené, nebo si je

vytvoří podniky, které se v daném odvětví nacházejí. (Zuzák, 2012) Pokud jsou bariéry pro vstup vysoké a bariéry pro výstup nízké, mluvíme o nízkém počtu podniků, co vstoupí do daného odvětví a rovněž o bezproblémovém vystupování z tohoto odvětví. Jsou-li bariéry pro vstup a výstup vysoké, dochází ze strany ztroskotané firmy k boji o její existenci. Poslední možností jsou nízké bariéry při vstupu a vysoké při výstupu. To představuje situaci, kdy podnik do odvětví vstoupí bez problému, ale má velké problémy odstoupit. (Grasseová a kol., 2010)

Sedláčková a Buchta (2006) uvádějí následující bariéry při vstupu do odvětví:

- *Úspory z rozsahu a zkušenosti* získané z předchozích činností souvisejících s produkcí.
- *Technologie* chráněné patenty, které pomáhají, aby si podnik udržel na trhu stabilitu. Nevýhodou je, že pro jeho obsluhu jsou zapotřebí kvalifikovaní lidé, kterých může být málo.
- *Loajalita zákazníků*, kteří dávají přednost produktům od dodavatelů, se kterými mají zkušenosti a znají jejich výrobky.
- *Kapitálová náročnost* ukazuje na to, že nově vstupující podniky budou potřebovat velké množství finančních prostředků, ať už na stavbu budov či pořízení strojů nezbytných k výrobě.
- *Naprosté nákladové výhody*, což poukazuje na klady již fungujících podniků, které na základě dlouhodobého obchodování získávají u svých dodavatelů případné slevy při nákupu.
- *Přístup k distribučním kanálům*, protože nově vstupující konkurenti jsou nuceni pořádat různé akce vedoucí k lepšímu prodeji, k čemuž potřebují další finanční prostředky.
- *Vládní omezení* představující překážky v podobě různých zákonů, které se neustále mění.

Dohadovací schopnost dodavatelů

Dodavatele můžeme brát podle Tylla (2014) jako osoby, které jsou zdrojem materiálu potřebného k výrobě produktů. Specifické výrobky nelze jednoduše nahradit.

Co firma, to nespočetné množství dodavatelů. Při jejich výběru je dobré se zaměřit na kvalitu, zběhllost, cenu, technologii, včasné dodávky, případná certifikace apod. (Jakubíková, 2013)

Podle Portera (2008) vede vyjednávací síla dodavatelů ke zvýšení cen nebo omezení kvality. Jsou silní, když:

- Nejsou závislí na daném odvětví, proto jsou jejich ceny přiměřené a nic je nenutí je snižovat.
- Jsou koncentrovaní, tzn. je-li jich je v odvětví málo, mají velkou vyjednávací sílu.
- Není možnost dodavatele nahradit jiným.
- Jejich produkce je diferencovaná, nenahraditelná nebo by výroba u jiného dodavatele byla nákladná.
- Jsou vysoké přechodové náklady, které představují investice například do zařízení a znalostí s jeho používáním.

Soupeření mezi stávajícími podniky

Již dle názvu je zřejmé, že se jedná o konkurenty vyskytující se na stejném trhu. Každý z nich usiluje o lepší pozici v konkurenční výhodě nebo na trhu. (Zuzák, 2012)

K boji dochází mezi podniky, které se snaží být lepší než ostatní. K soupeření dochází při stejné produkci podniků. Další okolností můžou být vysoké překážky pro vstup do daného odvětví, kde se podnik může udržovat na trhu. (Tichá a Hron, 2002) Tyll (2014) podotýká, že se jedná i o podobnou produkci. Záleží na množství konkurenčních firem na trhu nebo poskytují zákazníkům stejné výrobky, díky kterým vznikají mezi nimi spory.

K soupeření podle Zuzáka (2012) dochází v případech, kdy v odvětví je *velký počet konkurentů*, kteří jsou skoro stejně velké, silné a rozhodují o užití téměř identických zdrojů. *Rozdílnost výrobků* je nízká, proto kupující může lehko přejít ke konkurenci. V tomto případě si zákazník vybírá podle ceny. *Vysoké fixní náklady* vedoucí k růstu produkce. *Skokové budování nových výrobních kapacit* za účelem zvýšení výkonnosti. Poslední faktor se týká *míry růstu* či *poklesu trhu*. Při růstu v odvětví se soupeření mezi

konkurenty snižuje. Oproti tomu při poklesu je potřeba zlevnit ceny produkce, což má špatný dopad na výši zisku.

Dohadovací schopnost kupujících

Podle Jakubíkové (2013) tento faktor skrývá řadu otazníků, které souvisejí s produkty a trhem, na kterém podnik působí. Prostředí podniku se neustále mění, stejně tak jako lidé žijící v něm. Lze říct, že nároky zákazníků čím dál více rostou, proto je zapotřebí, aby rostl i vývoj podniku směrem, který je pro konečného spotřebitele vyhovující.

Souček (2015) rozděluje zákazníky do skupin, které si vytváří podnik dle nabízených produktů. V jednotlivých skupinách zjišťujeme informace o zákaznících, díky kterým odhalíme tok peněz do firmy.

Zákazníci chtějí nakupovat za nižší cenu, ale ve vybrané kvalitě. Kupující, kteří jsou silní, používají vyjednávací pákový efekt. Ten může například nastat, pokud je zákazníků málo, nebo při nákupu velkého množství produkce. Další může nastat u výrobků, které jsou vyrobené podle dodržovaných norem, neodlišných produktů nebo je kvalita ovlivněna výrobou. (Porter, 2008) Podle Tiché a Hrona (2002) jsou odběratelé silní, pokud je pro zákazníka zakoupený produkt důležitým. I přesto kupující vnímá cenu a jiné případné lepší podmínky. Další faktor představuje potřebu snížit vstupní náklady z důvodu nízkého zisku z prodeje. Dle Zuzáka (2012) má vyskytující se vyjednávací síla vliv i na případné dodací podmínky, které mohou představovat dlouhou splatnost a úhradu závazků.

Hrozba náhradních (nových) výrobků

„Substituty jsou výrobky, které mohou nahradit stávající výrobek, protože lépe uspokojují potřeby zákazníka.“ (Zuzák, 2012, str. 80)

Podle Tiché a Hrona (2002) při výstupu velkého množství výrobků s podobnými vlastnostmi dochází k poklesu o jeho zájem. Hrozba nastává, jakmile zákazník přejde k výrobcům podobné produkce. Záleží na ceně a vlastnostech daného produktu. (Zuzák, 2012) S tím souvisejí náklady na přechod ke konkurentům, které vznikají při obstarání zbylých strojů, jejich seřízení, školení aj. (Sedláčková a Buchta, 2006) Grasseová a kol. (2010) uvádí, že v této situaci je dobré pozorovat, jak se vyvíjejí ceny těchto produktů.

1.5 Analýza vnitřního prostředí

Mezi výrobní faktory, které představují zdroje využitě k produkci výrobků či služeb, podle Keřkovského a Vykypěla (2006) patří práce, půda a kapitál. Mimo to je dělí také na faktory:

- vědecko-technického rozvoje
- marketingové a distribuční
- výroby a řízení výroby
- podnikových a pracovních zdrojů
- finanční a rozpočtové

1.5.1 Vědecko-technického rozvoje

Ty pomáhají utvářet výhodu před konkurencí nejenom pomocí vytvářených nových či zdokonalení již existujících produktů, ale i zdokonalení celé produkce. Mimo to mohou dosavadní produkty ohrožit technologií. Jedná se technologií *pozitivní*, která obsahuje zdokonalení rozvoje a bádání, *negativní*, která se soustřeďuje na hrozby vnikající u materiálů, a v poslední řadě *neexistující*, jejíž rozvoj se zabývá příležitostmi u současných produktů. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

1.5.2 Marketingové a distribuční

Marketing je podstatný v odvětví, ve kterém se vyskytuje hodně konkurentů, a proto není pro zákazníky problém vyměnit svého dodavatele. Pomocí tohoto faktoru poskytuje podnik zákazníkům výrobek za dobrou cenu, na správném místě a ve správný čas uvádí kupujícím potřebné informace. (Kotler a Keller, 2013)

V této oblasti jsou nezbytné například vztahy se zákazníky, kvalita komodit, účinnost reklamy a případných dalších aktivit. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

1.5.3 Faktory výroby a řízení výroby

V tomto faktoru by se mělo podle Keřkovského a Vykypěla (2006) přihlížet na faktory, které stanovují vývoj v určitém odvětví. Tedy například na dostatečnou výrobní

kapacitu, hospodárnost využití energií a surovin a efektivní využití výrobních zařízení a řízení kvality. Dochází ke vzniku tzv. neekonomicky velkého rozsahu, kde se řada konkurentů stává nezpůsobilými. Podniky se snaží najít v ekonomice velkého rozsahu výhody, protože nastává výměna velkých celků za nové - menší.

1.5.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Konkurenční výhodu může ovlivnit například image a prestiž podniku, účinností organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku, velikost podniku, kvalita zaměstnanců a vztahy s odbory. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

1.5.5 Finanční a rozpočtové

Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že tyto faktory se zabývají řízením podniku po finanční stránce. Podnik podle Kislingerové a Hnilici (2005) musí přinášet majitelům uspokojení. Mimo to by měl být schopný provést platební závazky a také do určité míry dlužit peníze. Údaje k výpočtům získáme podle Fotra a kol. (2012) z rozvahy nebo výkazu zisků a ztrát.

- **Ukazatele likvidity**

Fotr a kol. (2012) formuluje likviditu jako rychlost splácení závazků. Dělí je na běžnou, okamžitou a pohotovou.

Běžná likvidita

Vyjadřuje krytí krátkodobých dluhů oběžnými aktivy. Čím vyšší výsledek, tím lepší schopnost splácení závazků. Doporučená hodnota je 1,5. Vypočítá se: (Fotr a kol., 2012)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Okamžitá likvidita

Podle Fotra a kol. (2012) určuje rychlost splácení závazků, které se mají v současné době zaplatit. Vyhovující výsledná hodnota by měla být větší než 0,2. Počítáme ji:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (2)$$

Pohotov\acute{a} likvidita

Fotr a kol. (2012) ji bere jako jednoznačnou míru likvidity, jejíž optimální hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,8 až 1. Je-li hodnota vyšší, mluvíme o špatné schopnosti použití prostředků, které byly vloženy do podnikání. To působí záporně na rentabilitu daného podniku. Vzorec zní:

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{zásoby}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (3)$$

▪ **Ukazatelé rentability**

Tento ukazatel podle Fotra a kol. (2012) sděluje velikost vloženého kapitálu do podniku.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Pomocí ROE zjišťujeme, jak vynáší kapitál, který majitelé dali do podniku. Neefektivní činnost podniku poznáme podle toho, že výsledek je menší jak úroková míra. Vypočteme ji pomocí níže uvedeného vzorce, jehož výsledek vyjde v procentech: (Fotr a kol., 2012)

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk po zdanění} \times 100}{\text{vlastní kapitál}} \quad (4)$$

Rentabilita aktiv (ROA)

Tento ukazatel dává najevo, jak efektivně podnik využívá aktiva, která byla do podnikání vložena. (Kislingerová a kol., 2010)

$$ROA = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)} \times 100}{\text{celková aktiva}} \quad (5)$$

Rentabilita tržeb (ROS)

Podle Fotra a kol. (2012) nám udává, jakého zisku podnik dosáhl během provádění své činnosti. Vzorec pro výpočet ROS zní:

$$ROS = \frac{\text{zisk po zdanění} \times 100}{\text{tržby}} \quad (6)$$

▪ **Ukazatelé aktivity**

Cílem je zjištění prosperity podniku při použití aktiv. (Kislingerová a Hnilica, 2005) Fotr a kol. (2012) uvádí, že tento ukazatel určuje, jaké má podnik možnosti v používání vlastních zdrojů.

Obrat zásob

Výsledek nám ukazuje, kolikrát se specifický typ majetku otočí ve výnosech v určitém čase. Vypočítá se: (Fotr a kol., 2012)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (7)$$

Doba obratu zásob

Podle Fotra a kol. (2012) představuje dobu jednoho otočení, jejíž výsledek vyjde ve dnech. Počítáme ho:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoba} \times 360}{\text{tržby}} \quad (8)$$

Doba obratu pohledávek

Dle Kislingerové a Hnilici (2005) i Fotra a kol. (2012) vystihuje průměrné množství dnů, které zbývá do zaplacení pohledávek. Počítáme ji:

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{\text{průměrná výše pohledávek} \times 360}{\text{tržby}} \quad (9)$$

Doba obratu závazků

Vyjadřuje množství dnů, než dojde k zaplacení závazků za uskutečněné dodávky zboží. Vzorec pro tento výpočet je následující: (Kislingerová a Hnilica, 2005)

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby} / 360} \quad (10)$$

▪ **Ukazatelé zadluženosti**

Zadluženost označuje rizika, která vznikají při financování podnikání pomocí vlastních a cizích zdrojů, které představují dluhy. (Jiříček a Morávková, 2008)

Celková zadluženost

Jiříček a Morávková (2008) berou celkovou zadluženost za nejdůležitější výpočet zadluženosti, který ukazuje, jak moc je firma zadlužená. Pokud hodnota stoupá, stoupá i zadluženost podniku. Počítá se:

$$Celková\ zadluženost = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (11)$$

Úrokové krytí

Úrokové krytí dává informace o schopnosti podniku platit úroky, které má. Vyšší hodnota ukazuje lepší stav podniku. K výpočtu slouží níže uvedený vzorec. (Jiříček a Morávková, 2008) Podle Fotra a kol. (2012) je doporučená výsledná hodnota v rozmezí 3 až 4.

$$Úrokové\ krytí = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{nákladové úroky}} \quad (12)$$

1.6 Další matice

V této kapitole uvádím matici SWOT, která popisuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Dalšími jsou matice hodnotící vnitřní a vnější faktory. Posledními maticemi jsou SPACE, která určuje postavení podniku na trhu, a matice IE, která vychází z výše zmíněných matic, tedy z matic hodnotících vnitřní a vnější faktory.

1.6.1 SWOT matice

Charvát (2006) vysvětluje zkratky SWOT následovně: (Charvát, 2006, str. 35)

„Strenghts – silné stránky

Weaknesses – slabé stránky

Opportunities – příležitosti

Threats – hrozby“

Tato matice signalizuje nejenom budoucí odlišnou intenzitu, ale i vzdorování jiným příležitostem a hrozbám, které má každá firma. Zkráceně se dá říct, že co firma to strategie. (Mallya, 2007)

Podle Grasseové a kol. (2010) je dobré se před provedením SWOT matice zamyslet nad smyslem jejího užití. Při tvorbě je dle Keřkovského a Vykytěla (2006) dobré brát zřetel na závažnost zhotovení jejího účelu, základní princip skutečností či jevů důležitých pro podnik. Je dobré být také nezaujatý a faktory si jeden po druhém ohodnotit.

Silné stránky vyjadřují to, v čem je podnik lepší než konkurenti. Rovněž se je snaží nejenom udržet ve výhodě, ale i více vůči nim posílit. Oproti tomu slabé stránky jsou protikladem silných stránek a podnik se je snaží odstranit. (Souček, 2015)

Podle Davida (2011) je pro sestavení této matice důležité vyhledat vnitřní silné a slabé stránky a následně vnější příležitosti a hrozby. Další krok představuje porovnání silných stránek s příležitostmi, které pak představují strategie SO. Stejným způsobem se udělají slabé stránky, které ukazují strategie WO. Posledním krokem je porovnání silných stránek s hrozbami, uvedených v ST strategii a slabých stránek s hrozbami jejich výsledky jsou zaznamenány ve strategii WT. V kombinovaných strategiích (SO, WO, ST a WT) je dobré uvádět, jaké konkrétní případy se spolu porovnávaly.

1.6.2 Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí (IFE)

David (2011) uvádí, že nám tato matice pomůže shrnout a hodnotit silné a slabé stránky podniku. To nám pomůže k určení a zhodnocení vztahu, který je mezi nimi. Čísla pro nás nejsou zas tak důležitá. Podstatou je porozumění faktorů, které jsou zde zahrnuty.

Kroky vývoje matice IFE dle Davida (2011):

1. Sepíšeme klíčové vnitřní faktory, které jsou uvedené ve vnitřním prostředí. Použijeme deset až dvacet vnitřních faktorů podniku, které zahrnují silné a slabé stránky – viz tabulka 1.
2. V dalším kroku jednotlivým faktorům přiřadíme váhu. Ta se pohybuje od 0,0 (není důležité) až do 1,0 (velmi důležité). Přidělená váha nám určuje, jak moc je faktor pro firmu důležitý, tzn. Čím větší vliv, tím vyšší váha. Celkový počet uvedených vah musí být 1,0, jak je vidět v tabulce 1.
3. Jednotlivým faktorům přiřadíme hodnocení od 1 do 4, abychom zjistili významnost daného faktoru. „*Hodnota 1 představuje slabost, 2 menší slabost, 3 menší síla a 4 důležitá síla.*“ (David, 2011, str. 122) Ve výsledku u silných stránek dáváme hodnocení 3 nebo 4 a u slabých stránek hodnocení 1 nebo 2.
4. Vynásobením váhy s hodnocením nám vyjde výsledek - vážené skóre. To vypočítáme stejným způsobem pro všechny proměnné, abychom mohli určit celkové vážené skóre daného podniku.

Nezáleží na počtu faktorů, které matice IFE obsahuje. Po sečtení váženého skóre silných a slabých stránek, by nám měla vyjít hodnota kolem 2,5. Pokud se ale výsledek pohybuje pod touto hranicí, lze o tomto podniku říct, že má slabé vnitřní prostředí. Zatímco výsledná hodnota přesahující hranici 2,5 má silné vnitřní prostředí podniku. (David, 2011)

Tabulka 1 - IFE matice

Faktor	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
silné stránky			
slabé stránky			
Celkem	1,00	x	2,50

Zdroj: (David, 2011, vlastní zpracování)

1.6.3 Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí (EFE)

Matice EFE, zabývající se externím prostředím, se podle Davida (2011) snaží shrnout a zhodnotit informace ať už technologické, ekonomické, sociální, politické, právní, kulturní, demografické či jiné.

Vývoj matice dle Davida (2011) v následujících krocích:

1. Nejprve je zapotřebí stanovit si patnáct až dvacet faktorů, které představují příležitosti, hrozby nebo jinak ovlivňují vnější prostředí podniku. Prvně uvedeme seznam příležitostí, a poté seznam hrozeb – viz tabulka 2.
2. V dalším kroku přiřadíme váhu k jednotlivým faktorům stejným způsobem, jak jsme to dělali u IFE matice. Tedy váha 0,0 (není důležité) až 1,0 (velmi důležité). Vyšších vah dosahují příležitosti, ale jakmile se vyskytnou závažné hrozby nebo ty, které by mohly podnik ohrozit, je zapotřebí jim dát vysokou váhu. V tabulce 2 si můžeme všimnout, že součet vah se musí opět rovnat 1,0.
3. Stejně jako u IFE matice přiřadíme k jednotlivým faktorům hodnoty od 1 do 4. „Ty představují následující odpovědi: 4 – lepší, 3 – nadprůměrná, 2 – průměrná a 1 – špatná.“ (David, 2011, str. 80) Zde mohou příležitosti a hrozby získat hodnotu od 1 do 4, což u matice IFE bylo odlišné.
4. Vynásobíme váhu a hodnocení každého faktoru a určíme vážené skóre. Stejným způsobem pokračujeme u všech proměnných.

Celkové vážené skóre může dosáhnout nejvyšší hodnoty 4, která představuje výjimečnou reakci podniku na uvedené příležitosti a hrozby. Snaží se přijmout výhody příležitostí a minimalizovat hrozby. Na druhé straně celkové nejnižší možné vážené skóre je 1. Průměrné skóre se pohybuje (stejně jako u matice IFE) kolem hodnoty 2,5. Pokud vážené skóre je větší než 2,5, můžeme říct, že firmy dobře využívá výhod vnějších příležitostí a vyhýbá se hrozbám, kterým čelí. (David, 2011)

Tabulka 2 - EFE matice

Faktor	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
příležitosti			
hrozby			
Celkem	1,00	x	2,50

Zdroj: (David, 2011, vlastní zpracování)

1.6.4 SPACE matice

Podle Tylla (2014) tato metoda odkrývá další možnosti cest, kterými se firma může ubírat.

David (2011) uvádí, že SPACE matice představuje:

- vnitřní prostředí – finanční síla (FP) a konkurenční výhoda (CP)
- vnější prostředí – stabilita prostředí (SP) a síla odvětví (IP)

Tabulka 3 - SPACE matice

VNITŘNÍ STRATEGICKÁ POZICE	VNĚJŠÍ STRATEGICKÁ POZICE
Finanční síla (FP)	Stabilita prostředí (SP)
návratnost investic	technologické změny
míra zadlužení	míra inflace
likvidita	proměnlivost poptávky
pracovní kapitál	cenové rozpětí konkurenčních výrobků
cash flow	bariéry vstupu na trh
obrat zásob	tlak konkurence
zisk z akcí	snadný výstup z trhu
poměr cenových příjmů	cenová elasticita poptávky
	riziko spojené s podnikáním
Konkurenční výhoda (CP)	Síla odvětví (IP)
podíl na trhu	růstový potenciál
kvalita výrobku	ziskový potenciál
životní cyklus výrobku	finanční stabilita
loajalita zákazníků	využití zdrojů
využití kapacity	snadný vstup na trh
technologické know-how	produktivita, využití kapacity
kontrola nad dodavateli a distributory	rozsah pákového efektu

Zdroj: (David, 2011, str. 182)

Následuje ohodnocení jednotlivých faktorů pomocí přiřazené číselné hodnoty podle závažnosti. Každé kritérium má stanovenou hranici minima a maxima. U finanční síly a síly odvětví je hodnocení stanoveno tak, že číslice 1 představuje nejhorší a číslice 6 nejlepší hodnotu. Oproti tomu zbylá kritéria, tedy stabilita prostředí a konkurenční výhoda, mají hodnocení vytyčené číslicí -6, které znázorňuje nejhorší hodnotu a nejlepší má číslici -1. (Tyll, 2014)

V neposlední řadě této metody se vypočítají v jednotlivých kritériích průměry. Průměry FP a SP se k sobě přičtou a výsledek je pro nás bod v grafu na ose y. Stejným způsobem zjistíme bod na ose x, kdy přičteme průměry CP a IP. V průsečíku těchto dvou bodů vznikne bod, který nám ukáže, zda se podnik pohybuje ve strategii agresivní, konzervativní, defenzivní nebo konkurenční. (David, 2011)

Typy strategií ve SPACE matici dle Tylla (2014):

Agresivní – v tomto odvětví má podnik výhodu nad konkurencí. Velké riziko přináší ti, co nově vkročí do této branže

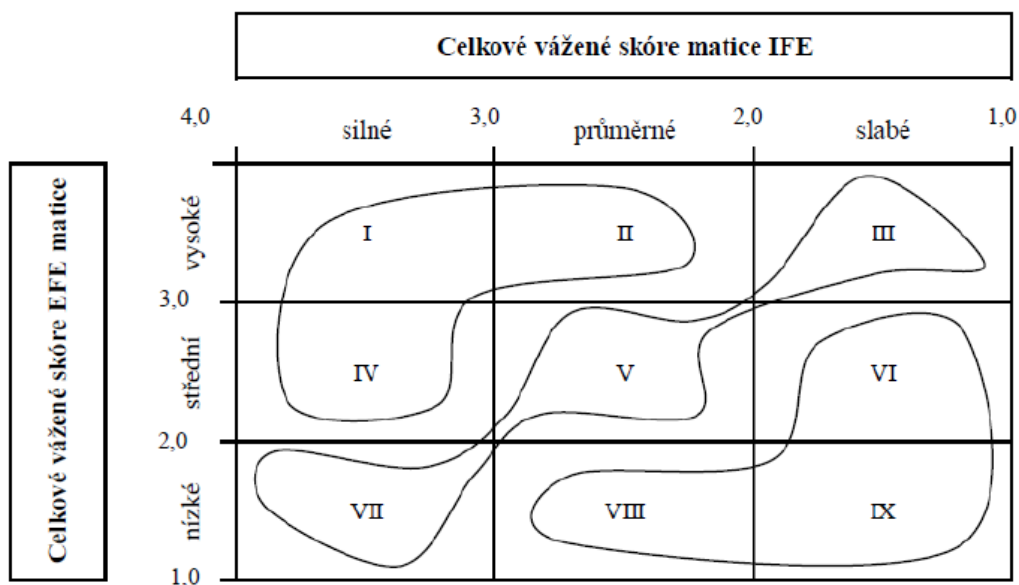
Konkurenční – tato strategie představuje zaručenou výhodu, kterou má podnik oproti konkurenci. Finanční síla představuje riziko, které je třeba řešit ať už sloučením s další organizací či se zaměřit na výrobu.

Konzervativní – chránit nové i stávající výrobky firmy by mělo být na prvním místě. Rovněž může přemýšlet o vstupu do nových odvětví, která jsou pro něj lákavější. Riziko představuje prosazování v daném odvětví vůči konkurenci.

Defenzivní – podniky nemají peníze ani výrobky, s kterými by mohli na trhu proniknout. To vede ke zhodnocení opuštění odvětví nebo se pokusit o zredukování nákladů, které by vedli ke snížení.

1.6.5 Vnitřně-vnější matice (IE matice)

Fotr a kol. (2012) i David (2011) uvádí, že se tato matice utváří z IFE a EFE matice.



Obrázek 2 – Vnitřně-vnější (IE) matice (David, 2011, str. 189)

Fotr a kol. (2012) ve své publikaci uvádějí obrázek matice IE, na jehož ose x jsou hodnoty v opačném pořadí.

Do obrázku 2 matice IE vyneseme celkové vážené skóre matice IFE (na ose x) a EFE (na ose y). Když se výsledek na ose x pohybuje v rozmezí 1,0 až 1,99 mluvíme o slabém postavení; 2,0 až 2,99 vyjadřuje průměrné postavení a rozmezí 3,0 až 4,0 určuje silné postavení. Výsledné hodnoty na ose x se týkají vnitřního prostředí. Stejně je to i na ose y, které se týká vnějšího prostředí. (David, 2011)

V obrázku 2 se dle Fotra a kol. (2012) nachází devět oblastí, z nichž jsou utvořeny tři následující kategorie.

- **„Stavěj a zajišťuj růst“** – vyobrazené v oblasti I, II a IV. Ta doporučuje pronikat a rozvíjet se na trhu, rozvoj produktů, zpětná, dopředná či horizontální integrace.
- **„Udržuj a potvrzuj“** – zaujímá oblasti III, V a VII. V tomto případě se doporučuje pronikání na trh a rozvíjení produktů.
- **„Sklízej a zbavuj se“** – představuje oblasti VI, VIII, IX, kde je doporučená likvidace a odchod z trhu.

2 Praktická část

V praktické části se zabývám popisem vnějšího prostředí pomocí PETLE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Poté popisem vnitřního prostředí pomocí různých ukazatelů, které představují rentabilitu, likviditu, aktivitu a zadluženost. Na základě toho, jsem vytvořila IFE a EFE matice, které charakterizují, v jakém prostředí se podnik nachází. Další kapitolu tvoří SWOT matice, SPACE matice a IE matice, pomocí kterých jsou zjištěny další důležité informace o podniku, který jsem si pro toto zpracování vybrala.

2.1 Základní údaje

Obchodní jméno:	Družstvo vlastníků Batelov
Sídlo:	Příčná 551, Batelov
Datum vzniku:	27. října 1992
IČO:	469 789 41
Právní forma:	družstvo
Ředitel:	Ing. Roman Jakoubek
Základní kapitál:	11 923 tis. Kč
Počet zaměstnanců:	81 (k 31.12.2017)
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Zemědělská výroba včetně zpracování zemědělských produktů a jejich prodej Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence Opravy silničních vozidel Výroba elektřiny (or.justice.cz, ©2012-2015)

Družstvo vlastníků Batelov se člení na následující střediska: (Výroční zpráva, 2015)

- Rostlinná výroba
- Živočišná výroba
- Dílny – opravy strojů a technologií
- Správy – administrativní činnost
- Bioplynová stanice

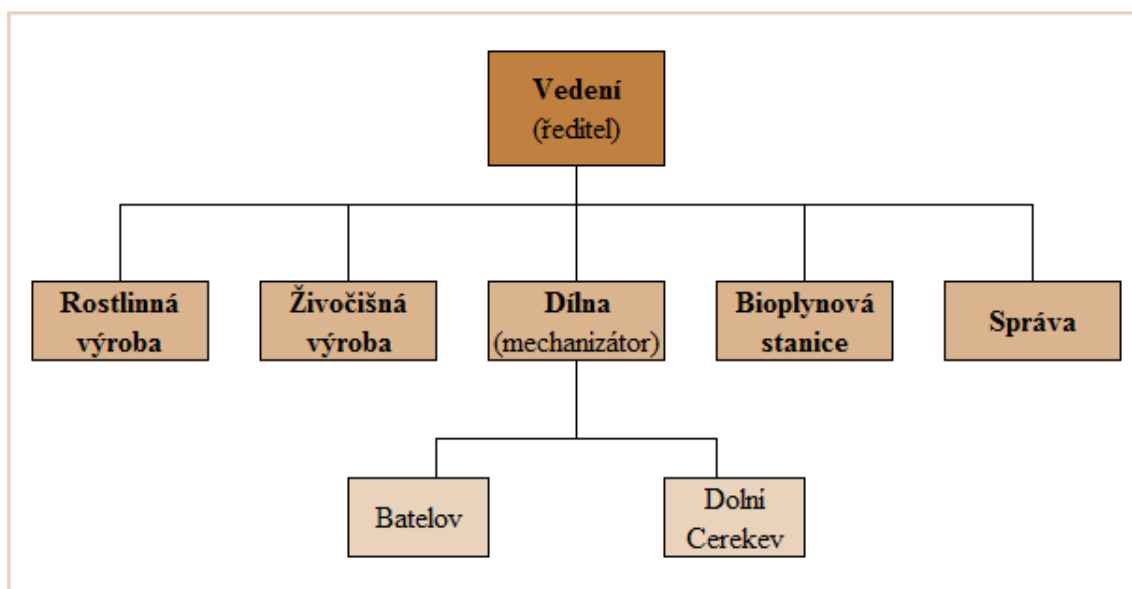
V rozmezí roků 2000 až 2005 mělo Družstvo vlastníků Batelov (dále jen DV) v předmětu činnosti pořez dřeva a silniční motorovou dopravu. Tyto činnosti nebyly pro podnik efektivní vzhledem přísným podmínkám živnostenského zákona, což představuje například malý objem produkce. (Výroční zprávy 2000 – 2005)

Dalšími činnostmi, kterým se DV věnovalo, byla pilařská výroba a impregnace dřeva, které zanikly jednak z důvodu neefektivity, kterou představoval malý objem prací, a jednak díky velkým investicím souvisejících s pořízením prostor, strojů a zaměstnanců. (Výroční zpráva, 2007)

V roce 2001 se podnik stal dceřinou společností firmy ZZN Jihlava a.s., které členové DV prodali své členské vklady. (dvbatelov.cz, ©2015; Notářský zápis, 2001)

V roce 2013 se podnik rozšířil o již zmíněnou bioplynovou stanici, jejímž cílem je přeměnit zbytky krmiv a odpadů na elektrickou energii, ať už z rostlinné či živočišné výroby. (Výroční zpráva, 2014)

Organizační struktura



Obrázek 3 - Organizační struktura družstva (Výroční zpráva 2015, vlastní zpracování)

Rostlinná výroba

V současné době hospodaří na 3 487,45 ha zemědělské půdy, 879,18 ha trvalých travních porostů a 2 601,79 ha orné půdy. V níže uvedené tabulce 4 jsou vyobrazeny druhy pěstovaných plodin při začátku podnikání a v roce 2017. U jednotlivých plodin je uvedena i plocha, kterou představovala určitá úroda. Plodina tritikále představuje něco

mezi žitem a pšenicí, která je známá též pod názvem žitovec. Směsky obsahují hrách, lupinu a obilní směs. Obdobně tak semenné trávy, které zahrnují jílek a bojínek.

Tabulka 4 - Přehled pěstovaných plodin (v ha)

Plodina	Rok	
	1993	2017
pšenice	110,00	692,44
žito	15,00	12,27
ječmen	239,00	316,51
oves	37,00	19,55
tritikále	0,00	68,58
pohanka	0,00	14,52
Obiloviny celkem	401,00	1 123,87
hrách	75,00	45,62
Luskoviny celkem	75,00	45,62
brambory	79,00	38,56
Okopaniny celkem	79,00	38,56
řepka	28,00	550,43
mák	8,00	149,99
hořčice	0,00	4,78
Technické plodiny celkem	36,00	705,20
kukuřice	50,00	237,93
směsky	66,85	118,56
svazenka	0,00	4,82
jetel	79,00	80,10
Ostatní plodiny celkem	195,85	441,41
semenné trávy	68,00	215,03
Semenné trávy celkem	68,00	215,03

(Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů)

Živočišná výroba

V současné době se DV soustřeďuje na chov zvířat uvedených v tabulce 5. Základní stádo zahrnuje chovné býky a dojně i masné krávy. Na začátku podnikání chovalo DV i prasata, jejichž chov bylo nutné ukončit z důvodu dlouhodobě nízké výkupní ceny. Veškerá zvířata jsou ustájena. Například dojně krávy ve zmodernizovaném kravíně. Více jak deset let se DV zabývá výkrmem brojlerů, které v tabulce nejsou uvedeny vzhledem k nulovému stavu k 31. 12. 2017. Průměrně se ročně uskuteční sedm turnusů nákupu po 28 000 kusů. Po vykrmení dochází k jejich prodeji.

Tabulka 5 - Průměrný počet zvířat k 31. 12. (v ks)

Druh	Rok	
	1993	2017
Základní stádo	202	534
Telata	113	292
Jalovice	90	240
Býk k chovu	0	1
Býk výkrm	82	13
Prasata	658	0

(Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů)

2.2 Vnější prostředí

Zde se budu zabývat charakteristikou vnějšího prostředí pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil, které jsou popsány v teoretické části.

2.2.1 PESTLE analýza

V této kapitole jsou popsány veškeré uvedené faktory podle Grasseové a kol. (2010). Připomínám, že se jedná o politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

Politické

V rámci politického faktoru má na podnik velký vliv Ministerstvo zemědělství (MZe). V současné době MZe řeší omezení glyfosátu, který se používá k ničení polního plevelu. Při používání této látky je zapotřebí dbát postupů uvedených v návodu souvisejícím s jeho použitím. MZe se snaží snížit používání této látky, proto podniky motivuje pomocí poskytování dotací. (MZe, 2018e) Zmírnění používání této látky nijak výrazně DV neohrozí, protože ji používají pouze na oblasti, jejichž zaplevelení je silné. Dominátor, Clinic a Quattro jsou prostředky, které DV nakupuje a používá v boji proti různým plevelům jako je pýr a pcháč.

Další záležitostí, které se v současné době MZe zabývá, je protierozní opatření. Základní myšlenkou tohoto kroku je výstavba ochranných pásů na svažitých pozemcích, které budou schopny zpomalit povrchový odtok vody. Mimo to je i šance usazování prospěšných látek pro půdu, jejímž obsahem mohou být i hnojiva. Ta mohou výrazně zvýšit kvalitu půdy, což je pro podnik velice příznivé. K vybudování těchto opatření budou k dispozici dotace, které by mohly přimět zemědělce v jejich vytvoření. Důležité

je i vhodné umístění pěstovaných plodin, které se pěstují na erozních plochách. (MZe, 2018f) Družstvo se nachází v Kraji vysočina, který je proslulý kopcovitým terénem, který tvoří pahorkatiny a vrchoviny. Z toho lze usoudit, že tento krok se ho razantně dotkne. Snaží se zachovat vhodnými postupy organické složky v půdě, což se vztahuje i na zákaz pálení strnišť na orné půdě. Vybudování protierozních opatření bude pro podnik přínosem nejen z důvodu lepšího zadržení vody v období dešťů, ale i zadržení větší části úrody, která by se mohla při velkém lijáku vyplavit a odtéct s vodou pryč. V zemědělství se používá tzv. půdoochranné obdělávání, které například představuje vrstevnicové obdělávání, kypření nebo zasévání do zorané půdy. Veškeré tyto činnosti provádí pomocí strojů, které má k dispozici.

V rámci živočišné výroby (ŽV) se může jednat například o snahu snížení úniku čpavku do ovzduší. To se dá snižovat pomocí tzv. koncových technologií, jejichž cílem je dané odpady zachytit během produkce. Producenty amoniaku představuje chov prasat nebo drůbeže. Přírůstek výskytu amoniaku může mít dopad na zdraví lidí i zvířat, proto je zapotřebí tyto emise měřit. (Bartoš a kol., 2017) Z důvodu, že DV již s prasaty neobchoduje, jedná se o snižování úniku čpavku do ovzduší v oblasti výkrmu drůbeže. Na snížení jejího výskytu podnik dvakrát využil dotační podporu. Díky nim proběhla modernizace haly kuřat a nákup nových strojů – kloubový nakladač, polonesený pluh, zastýlací vůz, cisterna a teleskopický nakladač.

Ekonomické

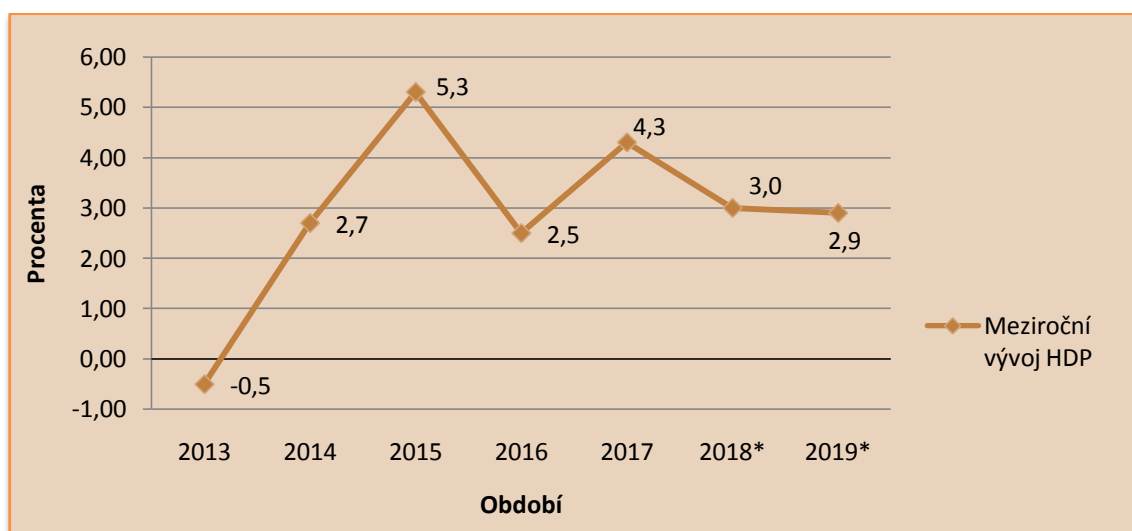
Trh ovlivňuje výkupní ceny zemědělských výrobků DV. Z důvodu, že v podniku je různorodá výroba, lze usoudit, že odolá výkyvům trhu a snáze ustojí kolísání cen. Je důležité si uvědomit, že cena má větší vliv na ŽV. To je způsobeno tím, že chov vlastního dobytku je jednak nákladný a jednak jde o delší časové období. Nastala i situace, kdy výkupní cena mléka nepokryla náklady spojené s jeho výrobou, tudíž družstvo bylo nuceno se vzdát dojných krav. Po uplynutí této krize byla tato produkce opět obnovena.

Až do roku 2016 družstvo odkupovalo pozemky, jejichž záměrem byl dalšího rozvoj. V následujícím roce se cena pozemku rapidně zvýšila a nabídky k odkupu jsou tedy méně časté. Na základě toho roste nátlak na zvýšení ceny nájmu z hektarů a tím pádem je lepší mít vlastní pozemky. (Výroční zpráva 2016, 2017) Hospodaří na pozemcích, které má ve vlastnictví nebo pronajaté prostřednictvím Pachtovních smluv.

V poslední době roste poptávka po jatečním skotu. Ta se odvíjí od výše dotací, které mohou chovatelé skotu dostat. (Situační a výhledová zpráva MZe, 2017) To postihuje i DV, které chová jateční skot, který slouží k prodeji na maso a zástavový skot, který představuje druh dobytka určeného k prodeji jinému podniku, který ho bude chovat ve svém stádu. Netýká se to brojlerů, jejichž dodávky jsou dohodnuté rok dopředu, tudíž se výkyvy nabídky a poptávky neprojeví. Výkupní ceny sotva pokryjí náklady související s chovem.

Dalšími faktory, které podnik ovlivňují, představuje hrubý domácí produkt (HDP) a nezaměstnanost. Proto, že DV je prvovýrobce produktů, je pro něj důležité, aby byl o jeho produkci zájem. Pokud by tomu bylo naopak, nikdo by jeho výrobky nekupoval za účelem dalšího zpracování. Z uvedeného grafu 1 lze vyčíst, že v roce 2013 se HDP pohyboval v záporné hodnotě. Od té doby se drží v kladných hodnotách. Predikce pro rok 2018 a 2019 (viz *) se pohybuje okolo 3 %. (MFCR, 2018)

Graf 1 - Meziroční vývoj HDP

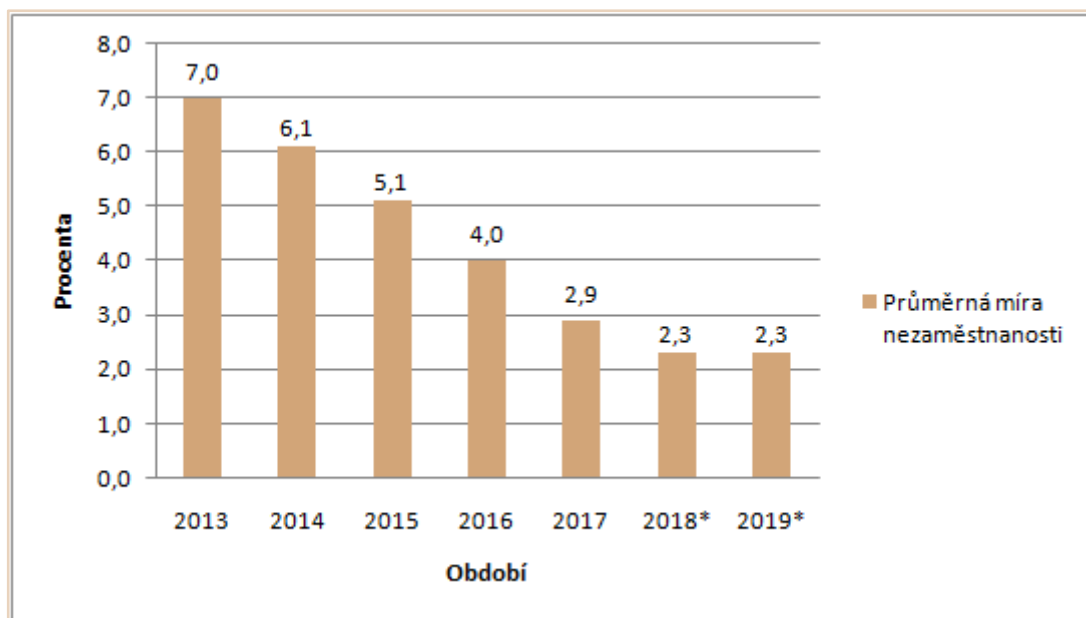


(Zdroj: MFCR, 2018, vlastní zpracování)

Výše nezaměstnanosti je pro DV také velice důležitá. Při vysoké nezaměstnanosti koneční spotřebitelé omezí nákup výrobků, protože nebudou mít dostatečné množství finančních prostředků na jejich koupi. Dochází k tomu, že na trhu je velké množství volných pracovních míst. V opačné situaci lze předpokládat pravidelné příjmy konečných spotřebitelů, díky kterým si budou moci dovolit koupit i více produktů. Na trhu tak vzniká nedostatek volných pracovních míst.

Dle grafu 2 je vidět, že průměrná míra nezaměstnanosti klesá přibližně o 1 % za rok. Predikce na rok 2018 a 2019 (viz *) je stanovena na stejné úrovni – tedy 2,3 %. To je důkazem, že míra nezaměstnanosti nemá nadále klesat. V této situaci lze předpokládat, že lidé nebudou hledat nejlevnější výrobky, nýbrž si mohou dovolit i ty, které patří mezi dražší.

Graf 2 - Průměrná míra nezaměstnanosti



(Zdroj: MFCR, 2018, vlastní zpracování)

Výrobky, které DV vyprodukuje, se prodají nebo spotřebují. Podstatná je tržní cena, která (jak již bylo uvedeno) ne vždy pokryje náklady. To stojí za dosahováním nízkého zisku. Tuto situaci představuje mléko, které se prodává bez ohledu na výši tržní ceny. K prodeji dochází, pokud nejsou výkupní ceny tak nízké, že by bylo lepší chov dojnic zrušit. Obdobné je to u pěstování obilí, protože ani v tomto případě se nedá dopředu zjistit, o co bude v dalším období zájem a naopak o co nebude. Z toho lze odhadnout, že zemědělství je časově náročné ať z hlediska rostlinné tak živočišné výroby.

Zemědělství také souvisí se spoustou strojů a zařízení, na jejichž pořízení není vždy dostatek finančních prostředků. Z toho důvodu je družstvo nuceno si brát úvěry, které jim poskytuje například Komerční banka, ČSOB i Pozemkový fond České republiky. V poslední době čerpalo úvěry na nákup pozemků, stavbu kravína nebo na zemědělské stroje, které představují pluh, řezačka, traktor, sklízecí stroj, sklízecí mlátička aj.

Sociální

Každý zaměstnanec by měl mít potřebnou kvalifikaci, která se odvíjí od druhu práce, kterou vykonává. Například traktorista musí mít řidičský průkaz na traktor, příp. proškolení obsluhy vysokozdvížných vozíků apod. V oblasti RV zaměstnanci potřebují osvědčení o tom, že jsou schopni pracovat s přípravky určenými na ochranu rostlin. I to se bere za velice důležité, protože tito pracovníci přijdou do styku s chemickými přípravky. (ÚKZÚZ, 2015) V ŽV se setkáváme s faktem, že pro tyto zaměstnance je důležité mít zdravotní průkaz. Zda je zaměstnanec k dané práci způsobilý či nikoli rozhoduje lékař. (VÚBP, 2012) V zemědělství by bez potřebné kvalifikace nebylo možné vstoupit do pracovního poměru. Průměrný věk zaměstnanců DV se pohybuje okolo 50 let. V podniku chybí mladá pracovní síla, která by mohla v podniku působit. V družstvu jí je málo, a čím dál více tento počet klesá. To představuje problém, jelikož stávající zaměstnanci odejdou do důchodu.

Před prodejem masného dobytka je potřeba, aby proběhly určité kontroly, z kterých je jednoznačně poznat, v jakých podmínkách zvíře žilo, informace o jejich léčení, jaký je jeho zdravotní stav aj. S tím souvisí například formulář „Veterinární osvědčení a zdravotní potvrzení k přemístění zvířete“ nebo „Zdravotní potvrzení“, které se týká přepravovaných zvířat na jatka. Pomocí těchto formulářů se dostanou informace do potravního řetězce, který slouží konečným spotřebitelům. S tímto souvisí tzv. welfare, který se snaží chránit zvířata před negativními vlivy, které na ně mohou působit. (SVS ČR, ©2016-2018a, b)

Dnešním trendem u většiny lidí je jíst zdravě, tudíž je pro ně důležitá kvalita výrobků. V rámci ŽV je známo, že červené maso obsahuje vitamín B12, železo a bílkoviny, které jsou pro naše tělo prospěšné. Nejnovější studie poukazují na to, že konzumace tohoto masa, včetně dalších výrobků s ním souvisejících, dochází k velké pravděpodobnosti výskytu nádorových onemocnění, onemocnění srdce či cév. Problém představuje tuk, který je lepší odstranit. Zdraví prospěšné je stravování rybím, drůbežím nebo libovým masem. (OnaDnes.cz, 2010; Novinky.cz, 2016)

Ohledně rostlinné výroby (RV) by se mezi zdravé plodiny, které podnik pěstuje, mohl zařadit mák či pohanka. Z ŽV to může být produkce mléka holštýnských krav. Podnik se díky mléčné kvalitě dostal v letošním roce na druhé místo soutěže „Mléčné farmy roku“ v kategorii „Holštýn“. Od roku 2015 se v této soutěži umísťoval na třetím místě.

(mlecnafarma.cz, 2015) O mléku se říká, že lidem způsobuje alergie, diabetus prvního stupně, astma, ekzémy a i jiné další onemocnění. V současné době vznikají náhražky mléka a dalších mléčných výrobků, které neobsahují laktózu a rovněž slouží jako zdravá výživa. Nejnovější průzkumy ukázaly, že si lidé produkty bez laktózy kupují proto, že jsou přesvědčeni o jejich zdravých účincích. Na trhu se stále více vyskytují náhražky mléka, které nejsou z živočišného, ale rostlinného původu, což představují obiloviny (mák) nebo ořechy (mandle). Nevýhodou je, že náhražka mléka se nedá s kravským vůbec srovnávat. (Týden.cz, 2018; magrit.cz, ©2000-2018)

Technologické

V poslední době se stále více v oblasti zemědělství řeší zvýšení kvality studentů. V rámci dotačních podpor se je MZe snaží dobře připravit na jejich pozdější povolání, které budou v rámci zemědělských činností vykonávat. To by mohlo posílit vstup mladé populace, která bude mít možnost pracovat s pomůckami, jako jsou traktory, obraceče, modely zvířat a jiná technika. MZe se snaží o vytvoření tzv. precizního zemědělství, ve kterém se budou používat např. traktory vybaveny GPS navigací. I na toto jsou poskytovány dotace. (MZe, 2018g) Díky pořízení lepších technologií je podnik ve výhodě, protože z velké části mohou nahradit pracovní sílu. V jednom zemědělském areálu proběhla modernizace. Jednalo se o velkokapacitní kravín (VKK), ve kterém je nyní dojírna na velmi vysoké úrovni. Pomocí nového vybavení lze monitorovat provoz VKK, kde je možné sledovat dojení, telení, odvoz mléka a vjezd do objektu.

Mezi další významný rozvoj podniku související s technologií, lze brát i vybudování bioplynové stanice. Ta slouží k výrobě vlastní elektrické energie a výhřevu zemědělského areálu. Na základě výběrového řízení došlo k modernizaci technologického zařízení v budově určené k výkrmu brojlerů. (MZe, 2017b)

Agronomové sledují předpovědi počasí pomocí internetových aplikací Morecast a Aladin. Pomocí nichž můžou předvídat, jaké budou v dalších dnech či hodinách teploty, srážky, oblačnost nebo vítr. Tyto informace jsou pro ně klíčové jednak během roku, aby věděli, jaká by mohla být přibližně úroda a jednak v době sklizně, kdy špatné počasí má na úrodu negativní vliv. Může dojít ke špatné kvalitě, zvýší se náklady díky sušení, které se musí provádět, aby sklizené a uskladněné komodity neshnily nebo se nezapařili a nedošlo k samovznícení.

Legislativní

Na tento faktor má velký vliv Ministerstvo zemědělství, stejně jako ve faktoru politickém. Jak už bylo zmíněno v politickém faktoru, MZe se zabývá omezením používání glyfosátu, který upravuje nově vzniklá vyhláška č. 132/2018 Sb. (MZe, 2018c) V roce 2018 došlo ke změnám zákonů vztahující se na rostlinnou a živočišnou výrobu. Jedná se o zákon č. 326/2004 Sb., který se zabývá rostlinolékařskou péčí. V tomto zákoně nastala změna týkající se práce s používanými preparáty v zemědělství, kterou nahradila nově vzniklá vyhláška. (MZe, 2018b) Další změna v rostlinné výrobě se vztahuje k zákonu č. 219/2003 Sb., o oběhu osiva a sadby, jejíž změna určuje metody testování určitých pěstovaných odrůd. (MZe, 2018d) V ŽV nastala změna v zákoně č. 154/2000 sb., o šlechtění, plemenitbě a evidenci hospodářských zvířat, ve kterém došlo k obměně vyhlášky, která se vztahuje na určování důkladného označení zvířat včetně jejich evidence. (MZe, 2018a) Změny v zákonech mohou pro družstvo představovat hrozbu, z důvodu, že se musí sledovat, ale také se jimi musí řídit. Pokud by nebyly dodržovány, vznikaly by tak pokuty, což pro žádný podnik není dobré jednak z hlediska finančního a jednak by jim to mohlo zkazit reputaci. Některá nařízení se svým významem překrývají – viz níže.

Ministerstvo zemědělství (MZe) za pomoci Státní veterinární správy (SVS) se snaží zarazit šíření afrického moru prasat. Uvádí, že myslivci mohou střílet divočáky bez ohledu na pohlaví či věk. Je jim povoleno používat zaměřovače pro noční vidění i střílení na pozemcích, kde se sklízí zemědělské plodiny. (MZe, 2017a) Před sklizní je povinnost informovat myslivce o čase, kdy bude sklizeň zahájena a o jaký pozemek se jedná. Další povinností je postupovat se sklizní vzrostlých zemědělských plodin od kraje doprostřed pozemku. (africkymorprasat.cz, 2017)

Oproti tomu Mikulka a kol. (2017) ve sborníku uvádí zákon o myslivosti 449/2001 Sb. a zákon o ochraně přírody a krajiny 114/1992 Sb. Podle nich je zapotřebí jednak informovat o čase a místě honitby a jednak se snažit sklízet od středu pozemku k jeho okraji, aby zvěř mohla utéct. Metody sklizení plodin se rozcházejí.

Ekologické

V ekologickém faktoru lze v současnosti hovořit o již zmíněném protierozním opatření, které souvisí s ochranou životního prostředí (jak bylo zmíněno v politickém faktoru). Smyslem je zpomalení povrchového odtoku vody, zadržení vody, případné zlepšení půdy díky usazování půdních látek – např. hnojiv, snižuje rychlost a vznik škod při větru. (MZe, 2018f) DV se řídí a dodržuje platné předpisy, které souvisejí s životním prostředím. Nevyhýbá se ani vytvoření tohoto kroku, spíše naopak. Poskytnutí dotací k jejich vybudování podnik přimějí ještě více. V ŽV se může jednat o pořízení strojů, jejichž smyslem je pokles výskytu amoniaku, který uniká do ovzduší. (MZe, 2011)

V rámci ekologie můžeme do tohoto faktoru zařadit již zmíněnou bioplynovou stanici, která k přeměně na elektrickou energii a teplo spotřebovává nevyužité zbytky krmiv a odpadů. Další faktor chránící životní prostředí zahrnuje odstraňování odpadu. K likvidaci druhotných surovin družstvo využívá firmu FCC Dačice, s.r.o., s kterou má uzavřenou smlouvu. Druhou společností, která se zabývá likvidací odpadu – konkrétně uhynulých zvířat – je ASAP s.r.o.

Shrnutí PESTLE analýzy

Na základě vypracování této analýzy se mi podařilo identifikovat následující příležitosti a hrozby, které jsou uvedeny v tabulce 6.

Tabulka 6 - PESTLE analýza DV Batelov

Příležitosti	Hrozby
dotační podpory	vládní omezení
nízká míra nezaměstnanosti	nízké výkupní ceny
nové stroje a zařízení	vysoká cena pozemků a jejich nájmu
ochrana životního prostředí	pokles HDP
zvyšování kvalit studentů	nepříznivé počasí
rostoucí poptávka jatečního skotu	nedostatečná kvalifikace
	změny v zákonech
	sankce při nedodržení nařízení
	nezpůsobilost k výkonu práce
	zdravý životní styl obyvatelstva

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.2.2 Porterův model pěti sil

Dohadovací schopnost dodavatelů

Ať už na začátku, tak během výroby podnik potřebuje ke své výrobě materiál nebo pohonné hmoty, které mu poskytují dodavatelé. Podstatná není pouze cena, ale i kvalita a doba dodání, kterou prodávající poskytují.

Dodavatelé chemických prostředků, hnojiv a krmných směsí

Chemie se používá k likvidaci nežádoucích organismů, ať už rostlinného nebo živočišného původu, jako jsou plísňe, plevele a škůdci např. hmyzího typu (mšice). Aplikace těchto látek se provádí převážně postřiky. V některých případech může dojít k aplikaci těchto látek pomocí moření osiv. Přípravky se nepoužívají pouze na plodiny, ale i na skladovací prostory, které je zapotřebí chemicky ošetřit dříve než dojde k naskladnění úrody. Firem, nabízejících chemické látky určené k ochraně rostlin, je na trhu spousta.

Hnojiva slouží nejenom jako výživa rostlin, ale i půdy, která se odráží na kvalitě výrobků. Nabídka prodejců je velká.

Krmné směsi se používají pro výkrm brojlerů. Vyrábějí se buď ve formě granulí, nebo v sypkém stavu. Na trhu je k dostání velké množství firem, které s nimi obchodují.

Nejvýznamnějším dodavatelem chemií, hnojiv a krmných směsí je pro družstvo ZZN Jihlava.

Dodavatelé osiv a sadby

K pěstování zemědělských plodin jsou zapotřebí osiva a sadba. Dodavatelů s těmito komoditami je na trhu velké množství. Nejznámější jsou firmy: AGRO Měřín, ELITA semenářská nebo AGROKOP BH.

Dodavatelé pohonných hmot

Pro funkčnost zemědělství jsou významné i pohonné hmoty, kterou představuje převážně nafta. Její použití se využívá jak v rostlinné tak živočišné výrobě. DV odebírá naftu od firem: Transcargo, SILMET PŘÍBRAM nebo AGRO – Měřín.

Dodavatelé strojů a náhradních dílů

Bez zemědělské techniky by se velké firmy neobešly a nebyli by schopni provozovat svou činnost. I zde je možnost vybírat z více firem. Zemědělskou techniku družstvu dodává Cerea a Agrocenstrum Stránecká Zhoř.

Síla dodavatelů:

- *Nejsou závislí na daném odvětví* – Některé podniky obchodují ve více odvětvích. Příkladem je AGRO – Měřín, který je dodavatelem jak osiv, tak pohonných hmot. Dochází k poklesu jejich síly, protože se na trhu vyskytuje hodně firem s obdobnými nabízenými výrobky.
- *Není možnost dodavatele nahradit jiným* – Ani v tomto případě není vyjednávací síla silná. Dle výše uvedené charakteristiky je to právě naopak. Jak bylo v každém dodavatelském odvětví zjištěno, vyskytuje se mnoho firem obdobné produkce.
- *Diferencovaná produkce* – V zemědělství není nijak velká, ale v případě hnojiv by se dal použít hnůj z ŽV. Osiva se nedají nijak nahradit, protože z něčeho plodina vyrůst musí. Naftu by bylo možné nahradit rostlinným olejem, který by bylo zapotřebí dále upravit, aby byl vhodný pro použití. Stroje se v zemědělství nedají reálně nahradit. Každý je vyroben za účelem provádění specifické činnosti.

Celkové zhodnocení dohadovacích schopností dodavatelů vede k nízkému vyjednávacímu vlivu i přesto, že jsou důležitým článkem pro ostatní firmy. To je způsobeno právě velkým množstvím podniků, které jsou zaměřeny na stejnou či podobnou výrobu.

Dohadovací schopnost kupujících

Zákazníci jsou rozděleni do skupin podle nabízených komodit. Rozmanitá produkce má zásluhu na velké škále odběratelů, kteří kupují mléko, obilí, masný dobytek, vypěstované plodiny či vykrmená brojlerová kuřata.

Odběratelé mléka

Mléko se vykupuje za účelem jeho dalšího zpracování. V České republice (stejně jako v zahraničí) existují v souvislosti s prodejem mléka odbytové organizace. Ty pomáhají producentům mléka s jejím prodejem. Prodej mléka skrze odbytová družstva vede k vyšší výkupní ceně, než která by byla při prodeji samotného výrobce mléka přímo do mlékárny. (ZSCR, 2013) DV produkci mléka prodává odbytovému družstvu JIPO, které ho dodává převážně do mlékárny MORAVIA LACTO, kde dochází k jeho zpracování. Výkupní ceny mléka si stanovuje odbytové družstvo podle cen mlékáren.

Odběratelé masného dobytka

Masný skot se prodává do podniků, kde dochází k jeho porážce. Většina jatek je přizpůsobena na další zpracování masa, jejichž konečné výrobky jsou určeny k prodeji. Před prodejem masný dobytek prochází veterinárními kontrolami, které probíhají také při dodávce na jatka. Masný dobytek z DV putuje do firem, jako jsou Kostelecké uzeniny, MASO UZENINY POLIČKA nebo MASOZÁVOD PETRÁVEČ. Největším odběratelem vykrmených brojlerů je Rabbit Trhový Štěpánov, který kuřata zpracuje až do finálních výrobků, které prodává. Odběratelé si určují cenu sami, protože rozhodující je druh masa a jeho kvalita.

Odběratelé obilí

O obilí mají zájem firmy, které ho zpracují a prodají jako konečný výrobek. Ten může představovat například krmné směsi nebo mouku. Dalším zájemcem mohou být pivovary, jejichž pozornost je věnována na sladovnický ječmen k výrobě piva. V poslední řadě může odběratelům obilí posloužit jako krmení pro zvířata. Před prodejem se provádí kontroly jako je množství dusíku, procento klíčivosti nebo velikost zrna. Tyto činnosti souvisejí s kvalitou, od které se posléze odvíjí i výkupní cena. Výše zmíněné prodeje jsou shodné s podnikatelskou činností družstva, až na prodej sladovnického ječmene do pivovarů. Největšími kupujícími jsou ZZN Jihlava a ELITA semenářská.

Síla odběratelů

- *Neodlišnost produktů* – Zmíněné produkty určené k prodeji jsou vždy stejné. Odbytová družstva vykupují mléko, masná zvířata jsou převezena na jatka a obilí se prodává jako krmné, k výrobě piva nebo k dalšímu zpracování.

- *Důležitost zakoupeného produktu* - Pro mlékárny není důležitá jen samotná produkce mléka, ale i výrobků, které se z něj vyrobí. Široká nabídka produktů může vést ke zvýšení jejich zisku. Masný průmysl je na tom obdobně. Maso se prodává jak samostatně, tak v podobě dalších výrobků, jako jsou salámy, párky sekaná aj. Snaží se z produkce co nejvíce vytěžit ke svému užitku. Posledním zmíněným produktem je obilí. Nejdůležitějším produktem pro pivovary představuje již zmíněný sladovnický ječmen. Významnost obilí vzniká i ve spojení s obživou zvířat.
- *Cena vs. kvalita* – Pro kupující je kvalita na prvním místě. Kvalita mléka pro další zpracování musí být dostačující, s čímž DV problém nemá. Od ní se vyvíjí výkupní cena. Stejně tak jako kvalita masa nebo obilí. Méně kvalitní obilí družstvo prodává jako krmné nebo slouží jako krmivo v ŽV.

Z výše uvedené charakteristiky odběratelů vyplývá, že při prodeji mléka, zvířat určených do masného průmyslu a obilí je vyjednávací vliv vysoký. Ten se odráží na vyšší výkupních cen, což může být pro podnik hrozbou.

Hrozba substitutů

Na první pohled se veškerá produkce může zdát nahraditelná někým jiným. Do zemědělství odjakživa patří chov dobytka a pěstování různých komodit. Je potřeba se zamyslet nad tím, že u zvířat záleží nejenom na krmivu, ale i na prostředí, ve kterém se vyskytují. Pomocí stálého zlepšování jim mohou být poskytnuty lepší podmínky a péče.

Substitutem kravského mléka může představovat kozí nebo ovčí mléko. Chuť těchto mlék je výrazně odlišná. V současné době se vyskytují náhražky mléka rostlinného původu, jak už bylo zmíněno v sociálním faktoru PESTLE analýzy. Ve spojení s cenou je zřejmé, že kozí a ovčí mléko je dražší než kravské.

V mase jsou obsaženy vitaminy, které tvoří pro lidský organismus významné složky. Jedná se o železo či vitamin B12. Železo je obsaženo i v sóje, která by eventuálně mohla být substitutem masa. Železo se dá získávat i z tablet, nebo rostlinných původů, které představují ořechy, ovoce, zelenina, obiloviny nebo luštěniny. Nevýhodou je, že se železo rostlinného původu v lidském těle špatně vstřebává, proto je doporučeno podpořit konzumaci vitaminem C. (vitalia.cz, 2012)

Druh zboží, které nelze jednoduše nahradit, představuje pěstované plodiny. V rostlinné výrobě záleží na typu půdy, na které je daná plodina pěstována. Dalším faktorem, který má vliv na kvalitu, je ošetření oproti škůdcům a použití hnojiv.

Substituty nijak výrazně podnik neovlivní. Je to způsobeno tím, že je prvovýrobcem produktů, které je obtížné nahradit.

Soupeření mezi stávajícími podniky

Různorodost DV moc neochrání před velkým počtem konkurentů, vysokými fixními náklady nebo výkupními cenami.

Velký počet konkurentů – v tomto odvětví se může vyskytnout velké množství konkurentů, kteří nemusejí být stejně velcí. Osoba samostatně výdělečně činná, která má ke svému podnikání dvacet kusů dobytka, nemůže moc konkurovat podniku, který ho má patnáctkrát více. DV se řadí mezi velké podniky, s kterými žádné spory nemá, protože při výskytu problému se vždy nějak dohodnou. Hrozbou jsou výrobky dovážené ze zahraničí, které jsou levnější.

Vysoké fixní náklady – Tvoří náklady představující například odpisy budov a zařízení či nájem pozemků. V DV jsou fixní náklady vysoké, protože by bez nich nebylo schopno hospodařit.

Míra poklesu trhu – Vzniká na základě dovozu výrobků ze zahraničí, které jsou levnější. Družstvo je ovlivněno výkupními cenami, které se díky dovozům snižují. Důvodem je marže, kterou si chce zachovat zpracovatelský průmysl.

Družstvo je prvovýrobcem, proto překážka rozdílnosti výrobků nehraje zásadní roli. Je to zapříčiněno obdobným pěstováním plodin a chovem druhů zvířat v rámci zemědělství.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Konkurenty, kteří vstupují na zemědělský trh, lze rozdělit na dvě skupiny. První tvoří podniky založené na zemědělství a druhou skupinou jsou soukromě hospodařící zemědělci.

Loajalita zákazníků – Nově vstupující budou ve značné nevýhodě při získávání zákazníků, protože DV má na základě dlouhodobého působení na trhu dobré vztahy

s obchodníky. Mimo jiné kvalita produkce družstva je na vysoké úrovni, což nově vzniklý podnik nemůže od začátku tvrdit.

Kapitálová náročnost – Pokud by na trh chtěla vstoupit nová firma, musela by mít k dispozici spoustu finančních prostředků na její vybudování. Zásadní je mít k dispozici dostatečné množství pozemků a budov. V rámci ŽV také potřebuje pozemky a budovy na ustájení zvířat. Dále by měli počítat s různými stroji, technologiemi a případných služeb, bez kterých by se těžko obešli. Služby mohou představovat kombajnovou sklizeň, setí či vápnění. Každopádně je potřeba i lidská síla, která požaduje za vykonávanou práci finanční ohodnocení. V RV jsou pozemky a budovy rovněž zapotřebí. K jejímu rozvoji přispívají stroje, které obdělávají půdu, aplikují postřiky proti škůdcům, sklízí plodiny a zároveň je i odvázejí. Tímto se dostávám k tomu, že je zapotřebí mít místo určené k uskladnění úrody a potřebné zaměstnance. Bez těchto věcí by nebylo DV schopno hospodařit.

Naprosté nákladové výhody – Ke vzniku nového hospodářství je zásadní mít k dispozici (ať už v rámci RV nebo ŽV) pozemky, jejichž cena se neúprosně zvyšuje (viz PESTLE analýza, ekonomický faktor). DV má výhodu, že má část pozemků ve vlastnictví. Při nákupu nedostávají noví zemědělci od dodavatelů žádné slevy. Kdežto firmy, se kterými dlouhodobě obchodují, mohou získávat určité procento slev při jakémkoli nákupu či množstevní slevy.

Vládní omezení – Hospodaření ať stávajících či nových podnikatelů finančně podporuje Státní zemědělský intervenční fond (SZIF). Pro obdržení určité dotace je zapotřebí splnit podmínky, které jsou stanovené. Čas od času dochází ke vzniku nových vymezení nebo ke změně jich existujících. MZe má v kompetenci navrhnout další omezení v rámci zemědělství. O chov zvířat a potravinářský průmysl se zajímá SVS ČR.

Toto jsou podle mě nejdůležitější aspekty, kterým je zapotřebí věnovat pozornost, pokud bude chtít vzniknout nový konkurent v oblasti zemědělství. Vznik nových firem se mi zdá velice nákladný a trvalo by dlouhou dobu, než by podnik začal správně fungovat. Za zmínku stojí, že vznikají drobní zemědělci, kteří větším podnikům nemůžou konkurovat. Jejich největší snahou je získat novou zemědělskou půdu k hospodaření, což způsobuje problémy větším podnikům. Proto bych řekla, že pro DV je největší hrozbou ztráta pozemků, které zakoupí nově vzniklí a soukromí zemědělci.

Dle zmíněných vlivů lze vydedukovat překážky typu věrnosti zákazníků, kapitálové náročnosti, naprosté nákladové výhody a vládního omezení jako největší. Nejmenší vliv při vstupu nových konkurentů představují technologie, které nejsou nijak chráněné a používají je i jiné firmy.

Shrnutí Porterova modelu pěti sil

Vypracováním jednotlivých sil Porterova modelu, byly zjištěny příležitosti a hrozby, které jsou uvedeny v tabulce 7.

Tabulka 7 - Porterův model pěti sil DV Batelov

Příležitosti	Hrozby
odbytová družstva	nízké výkupní ceny
dotační podpory	dovoz zahraničních produktů
	ztráta pozemků
	soukromí zemědělci

(Zdroj: vlastní zpracování)

Celkové zhodnocení vnějšího prostředí

Celkové zhodnocení vnějšího prostředí, které bylo analyzováno pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil, znázorňuje tabulka 8.

Tabulka 8 – Příležitosti a hrozby DV Batelov

Příležitosti (O)		Hrozby (T)	
O1	ochrana životního prostředí	T1	změny v zákonech
O2	zvyšování kvality studentů	T2	sankce při nedodržení nařízení
O3	nové stroje a zařízení	T3	nepříznivé počasí
O4	dotační podpory	T4	vládní omezení
O5	rostoucí poptávka jatečního skotu	T5	nízké výkupní ceny
O6	nízká míra nezaměstnanosti	T6	vysoká cena pozemků a jejich nájmu
O7	odbytová družstva	T7	pokles HDP
		T8	nedostatečná kvalifikace
		T9	nezpůsobilost k výkonu práce
		T10	zdravý životní styl obyvatelstva
		T11	dovoz zahraničních produktů
		T12	ztráta pozemků
		T13	soukromí zemědělci

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.3 Vnitřní prostředí

V této kapitole jsou popsány faktory, které jsou podle Keřkovského a Vykypěla (2006) uvedeny v teoretické části.

2.3.1 Vědecko-technického rozvoje

Z důvodu, že se technologie stále více vyvíjejí, dochází k jejímu častějšímu pořizování. V družstvu zastanou spoustu práce, kterou by jinak musela dělat pracovní síla, které je velký nedostatek. Proto to alespoň trochu podniku pomůže vyřešit problém s málo zaměstnanci. Pořizují se nové technologie jak do živočišné, tak rostlinné výroby. Z toho lze usoudit, že družstvo má velkou schopnost učit se nové věci, které pro něj budou zaručeně přínosné. Příkladem v živočišné výrobě může být dojírna a v rostlinné výrobě různé stroje, které jsou zmíněné v politickém faktoru PESTLE analýzy. Nevýhodou je, že při poruše jakéhokoli zařízení jsou opravy velmi nákladné.

2.3.2 Marketingové a distribuční

Z důvodu, že družstvo působí na trhu už řadu let, dá se předpokládat, že má dobré vztahy se svými zákazníky, kteří tvoří jejich stálé odběratele. Ti dávají najevo díky dlouhodobému obchodování, že jsou s kvalitou jejich výrobků spokojeni. Snahou DV je produkce kvalitních výrobků jak v rostlinné tak živočišné výrobě. Příkladem může být velká úroveň dojírny v rámci modernizace VKK.

K propagaci určitého druhu výrobku nepoužívá žádné reklamy. Výjimkou je prodej vykrmených brojlerů, o jejichž prodeji informuje místní rozhlas.

Neúčastní se žádných výstav ani veletrhů. Jméno podniku se vyskytuje pouze v soutěži „Mléčná farma roku“.

2.3.3 Výroby a řízení výroby

Jak už bylo v této práci zmíněno, podnik se zabývá různorodou výrobou, což pro něj může být výhodou pro lepší udržení se na trhu.

V souvislosti s ŽV lze uvést, že DV má dostatek kapacity pro chov dobytka. Stáje nejsou vedle sebe, nýbrž v blízkosti podniku. Druhy skotu jsou při chovu rozděleny na telata, jalovice, krávy a býky. Díky modernizaci VKK došlo ke zvýšení kapacity

ustájení. Zvířata si dle potřeb převážejí pomocí vlastních prostředků, avšak chov dobytka je z časového hlediska dlouhodobá záležitost. Živočišnou výrobu má na starosti zootechnik. Vybudování bioplynové stanice vedlo k výrobě elektrické energie a tepla.

Rostlinná výroba obchoduje s komoditami převážně v sezóně. To ale není příznivé z důvodu dostupnosti finančních prostředků z prodeje výrobků. K celé produkci využívá své techniky a prostředky, které jsou k obdělání důležité. I tato výroba prochází dlouhým procesem, který začíná orbou půdy a zasetím plodin a končí žněmi a zaoráním zbytků plodin. Během pěstování plodin je důležité zjišťovat a kontrolovat, zda nejsou plodiny napadené škůdci. Jakmile plodiny dozrají, můžou se sklízet, na což je rovněž potřeba technika. Sklizené plodiny se umísťují do připravených prostor. Převážnou část osiv je zapotřebí vyčistit, proto se vozí do čističky osiv, kde je tato činnost vykonána. Je třeba si uvědomit, že tím vznikají další náklady. RV řídí agronom, jehož úkolem je vypracování osevního plánu, zajištění potřebných osiv a případných hnojiv, dělat půdní rozbor, stanovovat způsob setí a spoustu dalších. Družstvo má vlastní posklizňovou linku s čističkou a mořičkou osiv. V té upravuje osivo nejenom pro sebe, ale i pro jiné podniky.

Podle výše zmíněného průběh výroby lze očekávat, že DV je prvovýrobce. Své výrobky dál prodává za účelem dalšího zpracování, ať už jde o mléko, které prodává mlékárnám, maso, které prodává na jatka či plodiny, které jsou určeny jako krmení nebo pro potravinářský průmysl.

2.3.4 Podnikových a pracovních zdrojů

Družstvo zaměstnává kolem 75 zaměstnanců, jejichž průměrný věk se pohybuje kolem padesáti let. Všichni musí být pravidelně školeni, aby mohli vykonávat určitou práci. Nevýhodou představuje vysoký věk zaměstnanců, podle čehož se dá určit, že mladí lidé se do tohoto prostředí nehrnou.

Na základě pořízení nových technologií a strojů je k jejich obsluze potřeba zkušený a kvalifikovaný personál, s kterým je družstvo na dobré úrovni. Jejich zaměstnanci procházejí pravidelnými školeními, která jsou i ze zákona povinná. Jde například o školení bezpečnosti práce, školení v oblasti účetnictví, daní nebo mzdových předpisů, školení pro řidiče traktoru, školení správné chovatelské praxe a hygieny v dojení aj. Školení je zapotřebí podstupovat pravidelně, respektive některá jsou po dvou letech

a některá třeba po šesti. Podstatou je, že po dovršení hranice padesáti let, jsou školení častější.

2.3.5 Finanční a rozpočtové

Društvo čerpá dotace prostřednictvím Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF), jejichž zdroje mohou být jak evropské tak národní. V roce 2017 SZIF poskytl družstvu dotace z Evropské unie (EU), které byly čerpány pomocí přímých plateb z Evropského zemědělského záručního fondu. Jednalo se o dotace jednotné platby na plochu, ozelenění zemědělské půdy – tzv. greening, finanční kompenzace a podpory spojené s produkcí telat, dojníc, brambor a plodin, z kterých jsou odstraněny zrna a zbytek plodiny slouží ke krmení. Další typ podpor představovat Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova, který byl částečně financován ze zdrojů EU a z části ze zdrojů České republiky. Družstvu byly poskytnuty dotace na investici zemědělského podniku, agroenvironmentálně-klimatické opatření nebo na dobré životní podmínky zvířat. (SZIF, ©2013)

Zmíněné faktory v teoretické části hrají v této oblasti velkou roli, protože díky nim je možné zjistit, jak na tom podnik je po finanční stránce. Pro výpočty níže uvedených ukazatelů jsou použity informace z výročních zpráv za posledních pět let, tedy za roky 2013 až 2017. Rok 2018 nebylo možné zpracovat, protože k datu zpracování práce nebyla vyhotovena účetní závěrka, tudíž výsledky z tohoto roku nebyly k dispozici. Nezbytné položky k výpočtům jsou shrnuty v příloze 1. Výsledky jsou zaokrouhleny na dvě desetinná místa.

▪ Ukazatelé likvidity

Tabulka 9 - Ukazatelé likvidity

Druh	Období				
	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	1,16	0,80	0,82	0,78	0,83
Okamžitá likvidita	0,12	0,06	0,07	0,08	0,07
Pohotová likvidita	0,69	0,38	0,40	0,35	0,36

(Zdroj: Výroční zprávy 2013-2017, vlastní zpracování)

Ukazatelé likvidity ve sledovaném období se pohybují pod doporučenými hodnotami – viz tabulka 9. Běžná likvidita poukazuje na to, že se firma ocitá v nelehké finanční situaci kvůli nedostatečným finančním zdrojům na zaplacení závazků.

Výpočty okamžité likvidity ukazují, že je nedostatečná a nelze zaručit, že své závazky bude včas splácet.

Pohotová likvidita, která je daleko nižší než likvidita běžná, ukazuje na velké zásoby podniku.

Celkově se dá konstatovat, že likvidita v DV je velice špatná. Pokud by krátkodobé závazky přeměnilo na oběžný majetek, tedy peníze, nepokrylo by to velké množství jejich závazků.

- **Ukazatelé rentability**

Tabulka 10 - Ukazatelé rentability

Druh	Období				
	2013	2014	2015	2016	2017
ROE	0,47	9,72	6,49	2,97	7,74
ROA	3,74	4,28	2,50	4,03	0,77
ROS	0,35	6,08	4,44	2,06	5,57

(Zdroj: Výroční zprávy 2013-2017, vlastní zpracování)

Podle výpočtů z tabulky 10 lze zhodnotit výpočty ROE, ROA a ROS, jejichž výsledky jsou uvedeny v procentech.

Nejvyšší hodnota ROE, která nastala v roce 2014, představuje, že na 1 Kč vlastního kapitálu připadá 0,0972 Kč čistého zisku. U výsledků ROE si lze všimnout, že v roce 2013 měl nejnižší hodnotu. To je zapříčiněno velice nízkým ziskem, kterého družstvo v tomto roce dosáhlo.

Z aktiv, která družstvo vloží do podnikání, realizuje zisk a ten pak může použít ke svému rozvoji. V roce 2014 připadalo na 1 Kč aktiv 0,0428 Kč zisku, což je zároveň nejvyšší hodnota ROA.

Nejvyšší ukazatel ROS v roce 2014 naznačuje, že podnik na 1 Kč tržeb vytěžil 0,0608 Kč zisku. Nejnižšího zisku na 1 Kč tržeb získal v roce 2013, kde se jednalo o 0,0035 Kč

▪ Ukazatelé aktivity

Tabulka 11 - Ukazatelé aktivity

Druh	Období				
	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat zásob	02,22	2,64	2,30	2,51	2,64
Doba obratu zásob	162,32	136,46	156,32	143,62	136,34
Doba obratu pohledávek	194,91	105,56	122,55	91,94	82,27
Doba obratu závazků	344,15	330,52	373,95	334,78	287,50

(Zdroj: Výroční zprávy 2013-2017, vlastní zpracování)

Výsledné hodnoty obratu zásob se ve sledovaném období přeměnili více jak dvakrát na oběžná aktiva (hotovost) – viz tabulka 11. Později dochází k prodeji a následnému nákupu zásob. Doba obratu zásob se v družstvu pohybuje nad 136 dní, než dojde k jejich spotřebě nebo prodeji.

Z tabulky 11 je vidět, že ve sledovaném období splatnost pohledávek činila méně dní, jak splatnost závazků vůči dodavatelům. V roce 2013 byla platební morálka odběratelů velmi špatná, stejně tak jako platby dodavatelům v roce 2015. Po srovnání s rokem 2017 je na první pohled patrné, že se situace zlepšila. Jelikož se od roku 2015 počty dnů snižují, lze předpokládat, že v dalších letech bude nadále tento počet klesat.

▪ Ukazatelé zadluženosti

Tabulka 12 - Ukazatelé zadluženosti

Druh	Období				
	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	78,19	76,61	76,18	74,46	70,84
Úrokové krytí	1,64	2,98	2,57	1,71	2,87

(Zdroj: Výroční zprávy 2013-2017, vlastní zpracování)

Podnik je poměrně silně zadlužen. Rozdíly nejsou razantně vysoké, nýbrž i přesto je na první pohled poznat každoroční klesání. Riziko, které se v budoucnu může vyskytnout, představuje neschopnost hrazení svých závazků nebo problémy se získáním dalších úvěrů.

Při výpočtu úrokového krytí v tabulce 12 se potvrdilo, že družstvo na tom není moc dobře v rámci splácení úvěrů. Proto může mít problém se získáváním dalších úvěrů. V současné době se pohybuje nad hranicí umožňující splácení. Pokud by klesla pod hodnotu 1, nebylo by družstvo schopné tyto úroky splácet.

Celkové zhodnocení vnitřního prostředí

Charakteristikou faktorů interního prostředí byly odhaleny silné a slabé stránky podniku uvedené v tabulce 13.

Tabulka 13 - Silné a slabé stránky DV Batelov

Silné stránky (S)		Slabé stránky (W)	
S1	nové technologie	W1	nákladné opravy strojů a zařízení
S2	schopnost učit se nové věci	W2	slabá propagace
S3	dlouhodobá působnost na trhu	W3	sezónní výkyvy
S4	vysoká kvalita produktů	W4	dlouhý výrobní cyklus
S5	různorodá výroba	W5	nutnost další úpravy produktů
S6	dostatečné kapacity	W6	vysoký věk zaměstnanců
S7	bioplynová stanice	W7	získávání nových pracovníků
S8	zkušenosti a kvalitní zaměstnanci	W8	vyšší zadluženost
S9	školení a zvyšování odbornosti		

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.4 Další matice

Tato část zahrnuje vypracované SWOT a SPACE matice DV Batelov. Mimo jiné jsou zde uvedeny i matice EFE a EFE, které jednak hodnotí celkové výsledky z vnějšího i vnitřního prostředí a jednak slouží ke tvorbě matice IE vztahující se na družstvo.

2.4.1 SWOT matice

Na základě popisu vnitřního a vnějšího prostředí byly zjištěny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby DV Batelov, které jsou uvedeny v tabulce 14. Určení slouží i k vypracování této matice.

Tabulka 14 - SWOT matice DV Batelov

SWOT matice	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	S1 nové technologie	W1 nákladné opravy strojů a zařízení
	S2 schopnost učit se nové věci	W2 slabá propagace
	S3 dlouhodobá působnost na trhu	W3 sezónní výkyvy
	S4 vysoká kvalita produktů	W4 dlouhý výrobní cyklus
	S5 různorodá výroba	W5 nutnost další úpravy produktů
	S6 dostatečné kapacity	W6 vysoký věk zaměstnanců
	S7 bioplynová stanice	W7 získávání nových pracovníků
	S8 zkušenosti a kvalitní školení a zvyšování odbornosti	W8 vyšší zadluženost
	S9	
Příležitosti (O)	SO strategie	WO strategie
O1 ochrana životního prostředí		
O2 zvyšování kvality studentů		
O3 nové stroje a zařízení		
O4 dotační podpory		
O5 rostoucí poptávka jatečního skotu		
O6 nízká míra nezaměstnanosti		
O7 odbytová družstva		
Hrozby (T)	ST strategie	WT strategie
T1 změny v zákonech		
T2 sankce při nedodržení nařízení		
T3 nepříznivé počasí		
T4 vládní omezení		
T5 nízké výkupní ceny		
T6 vysoká cena pozemků a jejich nájmu		
T7 pokles HDP		
T8 nedostatečná kvalifikace		
T9 nezpůsobilost k výkonu práce		
T10 zdravý životní styl		
T11 obyvatelstva		
T12 dovoz zahraničních produktů		
T13 ztráta pozemků		
T13 soukromí zemědělci		

(Zdroj: vlastní zpracování)

SO strategie

V této strategii jde o to, jak družstvo využívá své silné stránky na základě zjištěných příležitostí, které jsou podniku k dispozici.

První silnou stránku představují nové technologie. Jejich pořízení souvisí se schopností učit se novým věcem, protože každý stroj se ovládá jinak, je určen ke specifické činnosti apod. Jejich správný chod má na starosti zkušený personál, který dle potřeby podstupuje školení vztahující se na jejich vykonávanou práci. Mimo to je dobré, že v současné době jsou s jejich fungováním seznámeni i studenti zemědělských oborů, kteří mají možnost si chod těchto zařízení vyzkoušet. Používá kvalitních a výkonných zemědělských technik se odráží na kvalitě produktů. Pořízení nového stroje je pro firmu finančně náročné. Výhodou je, že na jejich obstarání jsou poskytovány dotace. V tomto směru se nabízí využívat dotačních podpor, které se nabízejí, protože poslouží k prosperitě podniku. (S1, S2, S4, S8, S9, O2, O4, O3)

Z důvodu, že se družstvo zabývá RV, jejíž činnost se orientuje na pěstování různých komodit, a ŽV, kde je provoz zaměřen na chov skotu a výkrm brojlerů, mluvíme o různorodé výrobě. Díky tomu může dosahovat vyšších zisků, než když by výroba byla zaměřena pouze na jedno zmíněné středisko. Tato silná stránka se pojí s další, která představuje dostatečné kapacity, ať už pro uskladnění sklizně nebo pro ustájení zvířat. Pro ŽV je přizvaná rostoucí poptávka po jatečním skotu nebo odbytová družstva, jejímž úkolem je výkup kravského mléka za účelem vyšší výkupní ceny. Družstvo by se různorodé výroby mělo i nadále držet, protože to může mít blahodárný vliv na zvýšení zisku. (S5, S6, O5, O7)

Vybudováním bioplynové stanice si družstvo zajistilo elektrickou energii, bez které se chod podniku neobejde. Její vybudování vedlo k ochraně životního prostředí, kterému je zapotřebí věnovat velkou pozornost. (S7, O1)

Poslední zmíněnou silnou stránku představuje dlouhodobá působnost na trhu, kde tato firma vystupuje od roku 1992. Za tak dlouhou dobu není divu, že se rozrostl do takovéto podoby. Většina zaměstnanců zde pracuje od založení podniku, proto není pochyb o kvalitním personálu, který za dobu působnosti načerpal spoustu zkušeností. (S3, S8)

WO strategie

Tato strategie usiluje o poražení slabých stránek při využití šancí, které se podniku nabízejí.

Jak už bylo zmíněno v předchozí strategii, v družstvu se nacházejí zaměstnanci, kteří zde působí od vzniku družstva. Předpokládáme tedy vysoký věk zaměstnanců. Proto, že mladí lidé se v tomto zemědělském podniku vyskytují zřídka, hrozí odchod současných zaměstnanců do důchodu i přesto, že nebudou mít za sebe pracovní sílu, která by byla schopná nahradit jejich činnost. S tímto problémem by mohl pomoci projekt, který se zaměřuje na zvýšení kvality studentů. Vyzkoušení fungování strojů může studentům pomoci se lépe začlenit do svého budoucího výkonu práce. K tomuto kroku pomůže státní podpora, protože pořízení nových strojů a zařízení (ať už do školství tak do samotného zemědělství) není jednoduchá ve spojení s penězi. (W6, W7, O2, O3, O4)

Zemědělství se skládá z časové náročných etap, které je potřeba udělat za účelem získání produkce. V RV to zahrnuje například obdělávání půdy, zasetí, aplikace postřiků v případě výskytu škůdců, sečení v době dozrání plodin a následného uskladnění komodit. Tento dlouhý proces způsobuje sezónní výkyvy v RV. V ŽV také dlouho trvá, než se zvíře dostatečně vykrmí, aby mohlo být prodáno k dalšímu zpracování (jatka). Družstvo je prvovýrobcem, proto svou produkci prodává firmám, které součinnost soustřeďují na další zpracování a případné zhotovení konečných výrobků. Pro družstvo je příznivé, když poptávka roste, protože s tím roste počet prodaných kusů zvířat do jatečního průmyslu. Odbytové družstvo vyniká svou vynikající vlastností, která představuje vyšší výkupní cenu mléka. Spolupráci s odbytovým družstvem by si družstvo mělo udržet. Díky nim může získat více finančních prostředků, které může z části použít na splacení svých závazků a tím snížit vysoké procento zadluženosti, s kterou se družstvo potýká. (W3, W4, W5, O5, O7, O8)

V družstvu je slabá propagace produktů. To poukazuje na to, že DV spoléhá na zájem odběratelů z předchozích let, respektive že o jejich produkty v dalším roce budou mít zájem stejní odběratelé. Na to se ale podle mého názoru nesmí spoléhat. Podniky se mohou lehce dostat do insolvence, aniž by to okolní podniky tušily. To vede až k jejich ukončení činnosti a odchodu z trhu. Tímto chci říct, že nikdo neví, co bude zítra, za měsíc apod., proto je sice dobré udržovat si své odběratele, ale zároveň hledat i nové a snažit se s nimi navázat spolupráci. Na prodeji se může promítnout i míra

nezaměstnanosti, která je v současnosti na nízké úrovni. Lidé si mohou dovolit kupovat kvalitní produkty i přesto, že jejich cena je vyšší. (W2, O6)

ST strategie

Cílem této strategie je využít silné stránky proti vlivům nebezpečí.

Na provoz nových či stávajících strojů a zařízení jsou zapotřebí k jeho obsluze zaměstnanci s dostatečnou způsobilostí. Dalo by se to brát za podmínku k uzavření pracovního poměru, tudíž nemá-li uchazeč o pracovní místo potřebnou kvalifikaci nebo není k výkonu práce způsobilý, není na pracovní pozici, o kterou se uchází, přijat. Myslím, že zde by se hodilo najít dobré východisko jak pro uchazeče, tak pro družstvo. To spočívá v tom, že by se našlo jiné pracovní místo, na které by se tato osoba hodila. Otázkou ovšem zůstává, zda by uchazeč měl zájem. (S1, T8, T9)

Různorodou výrobu považuji za nejdůležitější článek, protože se na ni vztahuje nejvíce hrozeb.

- V rámci RV a ŽV je zapotřebí sledovat, jestli nenastali v zákonech změny, protože pokud by k nějaké došlo a družstvo si ji nevšimlo, mohlo by se tímto dopouštět jeho porušení a na základě toho by mu mohla být udělena pokuty (S5, T1, T2)
- Dalším faktorem jsou výkupní ceny. Jejich výši si určují odběratelé sami, proto družstvu nic jiného nezbyvá. Za nízkou výkupní cenou podle mě stojí dovoz zahraničních produktů, což způsobuje pokles HDP. Samozřejmě, že produkty dovážené ze zahraničí jsou daleko levnější než ty naše. Tento problém není družstvo schopno jakkoli ovlivnit. (S5, T5, T7, T11)
- Pro správný chod podniku jsou nezbytné pozemky, jejichž cena razantně roste. Obě střediska potřebují dostatečné kapacity pro pěstování plodin a chov dobytka. Velkým štěstím je, že mají i vlastní pozemky. U pronajatých pozemků může hrozit, že o ně přijdou. Proto bych družstvu poradila, aby v případě výhodné nabídky pozemku neváhala a investovala do jeho koupě. (S5, S6, T6)

WT strategie

Záměr této strategie spočívá v minimalizaci slabin a vyrovnání se s působícími riziky.

Mezi slabé stránky se řadí sezónní výkyvy, které se pojí s RV. Ty mohou být ovlivněny nepříznivým počasím. Jediným způsobem, jak zjistit jaké má být počasí, je předpověď. S její pomocí mohou zemědělci v průběhu roku předvídat, jaká by mohla být úroda. Se špatným počasím v době žní rostou náklady vynaložené na sklizeň. To je zapříčiněno tím, že sklizené plodiny musí projít tzv. sušičkou osiv. Družstvo proti špatnému počasí nemůže nijak bojovat, pouze se snažit předcházet škodám, které může přinést. (W3, T3, T5)

I přesto, že produkce zemědělství je časově náročná, nedá se říct, že doba strávená na výrobě je dostatečně oceněna. V družstvu dochází i k tomu, že výkupní cena stěží pokryje náklady, které během provozu vznikly. Domnívám se, že k takto nízkým cenám dochází i proto, že si obchodníci, kteří výrobky družstva dále zpracovávají, chtějí zachovat stejnou hodnotu marže. (W4, T5)

Zaměstnanci v družstvu dosahují vysokého věku. Potíž je také s opatřením nových pracovníků, kteří by byli schopni vystřídat ty stávající. Problém představuje kvalifikace, která může být pro někoho obtížně dosažitelná. Kvalifikaci lze dosáhnout nejenom vzděláním, ale i podstoupením školení, které se k dané práci vztahuje. Pro starší osoby to může být nesnadný úkol. Může nastat i situace, kdy při lékařské prohlídce lékař neumožní zaměstnanci nadále vykonávat svou dosavadní práci. Družstvo by se mělo zaměřit na zajištění potřebné mladé pracovní síly. (W6, W7, T8, T9)

2.4.2 Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí (IFE)

V tabulce 15 je uvedena matice IFE, jejíž váhy jsou určeny podle bodovací metody, která je uvedena v příloze 2. K jednotlivým faktorům bylo určeno hodnocení, které určuje jeho důležitost. Vynásobením těchto dvou hodnot bylo získáno vážené skóre, jehož výsledná hodnota je 2,80. Ta se pohybuje nad optimem, proto lze mluvit o silném vnitřním prostředí družstva. Z níže uvedené tabulky je vidět, že silné stránky převažují nad slabými.

Tabulka 15 - IFE matice DV Batelov

Faktor	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
Silné stránky			
nové technologie	0,07	4	0,28
schopnost učit se nové věci	0,06	3	0,18
dlouhodobá působnost na trhu	0,08	4	0,32
vysoká kvalita produktů	0,08	4	0,32
různorodá výroba	0,04	3	0,12
dostatečné kapacity	0,06	3	0,18
bioplynová stanice	0,05	3	0,15
zkušenosti a kvalitní zaměstnanci	0,07	4	0,28
školení a zvyšování odbornosti	0,07	4	0,28
Slabé stránky			
nákladné opravy strojů a zařízení	0,03	1	0,03
slabá propagace	0,07	1	0,07
sezónní výkyvy	0,04	1	0,04
dlouhý výrobní cyklus	0,05	2	0,10
nutnost další úpravy produktů	0,03	1	0,03
vysoký věk zaměstnanců	0,07	2	0,14
získávání nových pracovníků	0,07	2	0,14
vyšší zadluženost	0,07	2	0,14
Celkem	1,00	x	2,80

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.4.3 Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí (EFE)

Zpracování matice EFE je vyobrazena v tabulce 16, jejíž váhy jsou stanoveny také bodovací metodou, která je uvedena v příloze 3. Výsledná hodnota je větší jak 2,5. Z tohoto výsledku lze usoudit, že družstvo dobře využívá příležitosti, které jsou pro něj výhodou, a snaží se uniknout hrozbám, které jim kříží cestu.

Tabulka 16 - EFE matice DV Batelov

Faktor	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
Příležitosti			
ochrana životního prostředí	0,04	4	0,16
zvyšování kvalit studentů	0,02	2	0,04
nové stroje a zařízení	0,05	3	0,15
dotační podpory	0,07	4	0,28
rostoucí poptávka jatečního skotu	0,06	3	0,18
stabilní míra nezaměstnanosti	0,02	1	0,02
odbytová družstva	0,07	2	0,14
Hrozby			
změny v zákonech	0,03	3	0,09
sankce při nedodržení nařízení	0,03	2	0,06
nepříznivé počasí	0,07	4	0,28
vládní omezení	0,04	3	0,12
nízké výkupní ceny	0,07	3	0,21
vysoká cena pozemků a jejich nájmu	0,06	2	0,12
pokles HDP	0,04	1	0,04
nedostatečná kvalifikace	0,06	2	0,12
nezpůsobilost k výkonu práce	0,07	2	0,14
zdravý životní styl obyvatelstva	0,01	1	0,01
dovoz zahraničních produktů	0,07	3	0,21
ztráta pozemků	0,05	2	0,10
soukromí zemědělci	0,06	4	0,24
Celkem	1,00	x	2,71

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.4.4 SPACE matice

Na základě vlastního obodování, je v tabulce 17 vyobrazena SPACE matice. Jejím obsahem jsou celkové součty a průměrné výpočty hodnot FP, CP, IP a SP. Jsou zde uvedeny i výsledné body os, které jsou součtem průměrů FP s SP a CP s IP.

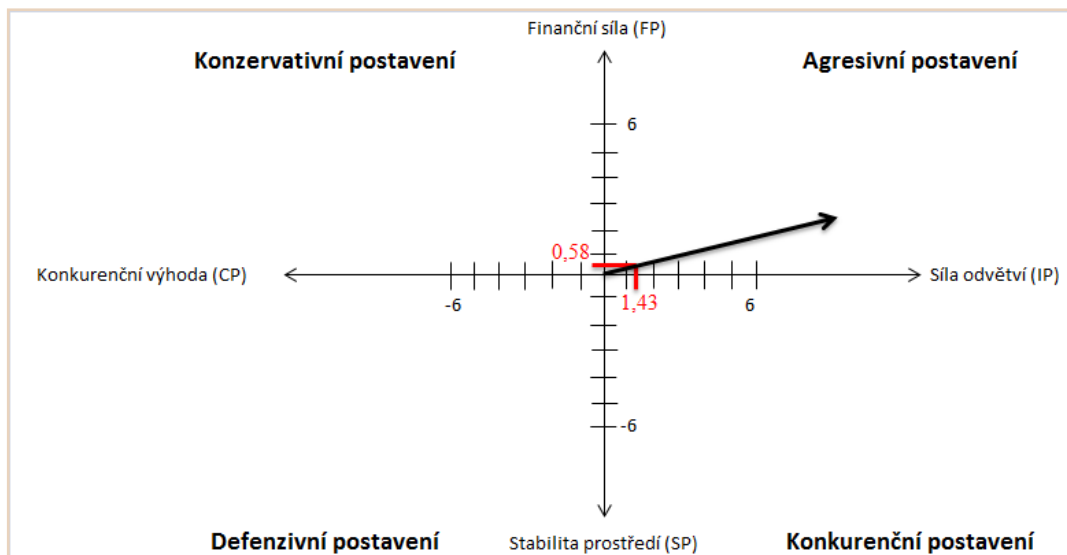
Tabulka 17- SPACE matice družstva

VNITŘNÍ STRATEGICKÁ POZICE		VNĚJŠÍ STRATEGICKÁ POZICE	
Finanční síla (FP)	Body	Stabilita prostředí (SP)	Body
návratnost investic	+3	technologické změny	-1
míra zadlužení	+2	míra inflace	-3
likvidita	+3	proměnlivost poptávky	-2
pracovní kapitál	+2	cenové rozpětí konkurenčních výrobků	-3
cash flow	+4	bariéry vstupu na trh	-1
obrat zásob	+3	tlak konkurence	-2
poměr cenových příjmů	+5	snadný výstup z trhu	-2
		cenová elasticita poptávky	-5
		riziko spojené s podnikáním	-4
Σ FP	22	Σ SP	-23
Ø FP	3,14	Ø SP	-2,56
Výsledný bod osy Y: 0,58			
Konkurenční výhoda (CP)	Body	Síla odvětví (IP)	Body
podíl na trhu	-2	růstový potenciál	+4
kvalita výrobku	-2	ziskový potenciál	+2
životní cyklus výrobku	-1	finanční stabilita	+4
loajalita zákazníků	-1	využití zdrojů	+5
využití kapacity	-1	snadný vstup na trh	+1
technologické know-how	-3	produktivita, využití kapacity	+5
kontrola nad dodavateli a distributory	-5	rozsah pákového efektu	+4
Σ CP	-15	Σ IP	25
Ø CP	-2,14	Ø IP	3,57
Výsledný bod osy X: 1,43			

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledné body jednotlivých os slouží k sestavení grafu 3, který ukazuje, že družstvo má na trhu agresivní postavení. To poukazuje na výhodu družstva oproti jiným firmám, které jsou zaměřeny na obdobnou hospodářskou činnost. Ať už nově vniklý podnik či soukromá osoba, která se rozhodla pro podnikání v zemědělství, jsou pro družstvo hrozbou.

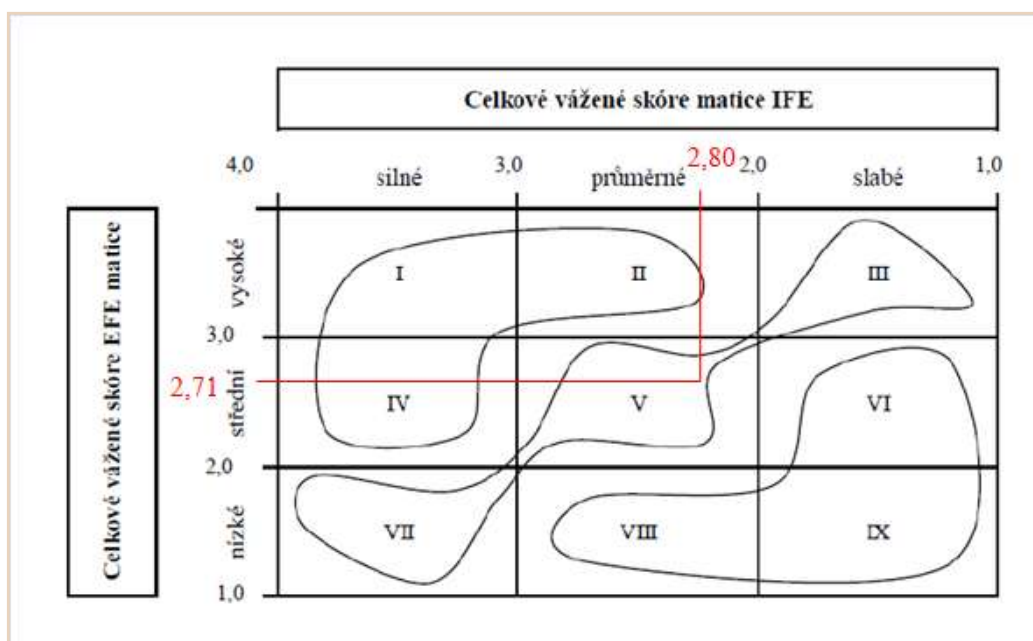
Graf 3- Postavení na trhu



(Zdroj: vlastní zpracování)

2.4.5 Matice hodnocení interních a externích faktorů (IE matice)

Ve spolupráci s výsledných hodnot matice IFE a EFE vyobrazených v obrázku 4 IE matice, bylo zjištěno, že družstvo se nachází v pátém kvadrantu, který patří do kategorie „Udržuj a potvrzuj“. Tento výsledek družstvu doporučuje pronikat na trh a zároveň zdokonalit jeho původní situaci, rozvíjení a odlišení produkce a v poslední řadě integrace, která může být zpětná nebo horizontální.



Obrázek 4 - IE matice DV Batelov (Zdroj: vlastní zpracování)

3 Návrh řešení a doporučení pro praxi

Družstvo se podílí na zlepšení životního prostředí. Bylo by dobré, aby se zapojilo do již zmiňovaného projektu, jehož úkolem je výstavba ochranných pásů, které pomohou zpomalit odtok vody včetně její půdy. V současné době se řeší problémy spojené se suchem a nedostatkem vody, což v budoucnu může být problém. Proto by bylo dobré se co nejvíce podílet na jeho zlepšení. Otázkou ale zůstává, zda na toto řešení není už příliš pozdě.

Silnou stránku, kterou bych zde vyzdvihla, je různorodá výroba. Tu by se družstvo mělo snažit zachovat. Pro podnik to představuje velkou výhodu. Kvalita produkce RV a ŽV je na vysoké úrovni. Proto je zapotřebí na ni nezapomínat a neustále ji věnovat pozornost.

Velkou slabou stránkou podniku, je propagace produkce. V dnešní moderní době je spousta cest, které lze využít ke zviditelnění podniku na trhu. Zde je velký nedostatek a je potřeba, aby se družstvo nespolehalo pouze na své stálé odběratele, ale hledalo i nové. Proto, že na tím DV není po finanční stránce moc dobře, rozhodně bych nevolila sponzorování nebo poskytování slev zákazníkům například v podobě slevových karet. Jako nejlevnější varianta se nabízí využití sociálních sítí, kde v dnešní době lidé tráví spoustu času. Výhodou je, že vytvoření facebookového profilu je bezplatné, stejně tak jako vystupování na těchto stránkách. Je ale zapotřebí tento profil spravovat, aby se podnik více zviditelnil. Jako další varianta, která by určitě nebyla na škodu, představuje účast na akcích, příp. veletrzích. I v těchto místech se dá oslovit velké množství firem, na které lze udělat pozitivní dojem. Nejznámější veletrh je podle mě Země živitelka, který se koná na Výstavišti v Českých Budějovicích. Určitě bych zvážila pozici obchodního zástupce. Myslím, že tento způsob by nebyl od věci. Právě on může objíždět firmy, které jsou zaměřeny na zpracování obilí či masa. Tento způsob se sice jeví jako nákladný pokud vezmeme v potaz mzdu obchodního zástupce, ale ve výsledku družstvo může získat nové odběratele nebo dosahovat vyšších tržeb z prodeje.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že družstvo dobře využívá své silné stránky na základě zjištěných příležitostí. To poukazuje na to, že družstvo může čerpat dotace. V tomto směru bych podniku doporučila využívat dotačních podpor, které se nabízejí, protože poslouží k prosperitě podniku. Podniku bych ze zjištěné WO strategie doporučila především udržení svého stávajícího odbytového družstva, díky kterému mléko

dosahuje vyšší výkupní ceny, než za předpokladu samostatného prodeje. Strategie ST poukazuje na využití silných stránek proti hrozbám. Zde bych doporučila podniku, aby při výhodné nabídce pozemku neotálel s jeho koupí, protože pozemky jsou pro družstvo zásadní jak v rostlinné tak živočišné výrobě. Likvidita podniku se pohybuje pod doporučenými hodnotami a procentní zadluženost je poměrně vysoká. To na věřitele působí negativně, protože mají obavy ze splácení. Díky tomu družstvu nemusí být poskytnuty úvěry. Po zlepšení finanční situace bych doporučovala kupovat pozemky z vlastních zdrojů. Bude ale velmi záležet na ceně. Ve strategii WT bych chtěla upozornit na problémy se získáváním nových pracovníků. Družstvu bych doporučovala, aby se na tuto záležitost zaměřila dříve, než se stane, že většina zaměstnanců odejde do důchodu a nebude nikdo, kdo by je nahradil. Z vlastní zkušenosti vím, že podniky mohou žádat o nové zaměstnance pomocí dotací. Týká se to lidí, kteří jsou vedeni na úřadu práce. Výhodou pro podnik je, že po dobu půl roku budou na zaměstnance dostávat finanční prostředky. Podmínkou je uzavřená pracovní smlouva minimálně na jeden rok. Dalšími možnostmi, jak by družstvo mohlo získat nové pracovníky, představují brigádníci, praktikanti či poskytování praxe s možností pozdějšího nástupu. Tato situace by se jevila jako výhodná pro studenty, kteří by do družstva mohli po studiu nastoupit do zaměstnání. Přínosem je, že by už měli vyzkoušenou práci, kterou doposud vykonávali, více se v ní zdokonalovali a učili se nové věci. Nabízí se spolupráce s nejbližší školou sídlící v Pelhřimově, jejíž některé učební obory jsou zaměřeny na zemědělství. Učební obory, které by zde našli bezpochyby uplatnění, představují například Zemědělské práce, Zemědělec – farmář či Opravář zemědělských strojů. (spssou-pe.cz, ©2016) V současnosti se často mluví o náborových příspěvcích. Tato varianta by možná také stála za zvážení, protože právě to může nové pracovníky motivovat.

SPACE matice vyšla v agresivním postavení, což poukazuje na výhodu, kterou má družstvo ve srovnání s jinými podniky působící ve stejné činnosti. Hrozbu představují nově vzniklé podniky či soukromé osoby, které se rozhodli podnikat v zemědělství.

Výsledek IE matice vyšel ve strategii „Udržuj a potvrzuj“, kde je doporučeno pronikat na trh a rozvíjet svou produkci. V této strategii se ještě doporučuje odlišení produkce, což v zemědělství není možné. Jak už v této práci zaznělo, družstvo je prvovýrobcem.

Celkové shrnutí těchto doporučení pro DV Batelov poukazuje na to, že by měl více pronikat na trhu, za účelem nových spoluprací s dalšími zákazníky. K tomu by měl využít sociální sítě, podílet se na akcích a veletrzích nebo si obstarat obchodního zástupce, který bude podnik zastupovat. Také bych doporučovala co nejdříve začít řešit získávání nových pracovníků. Přikláním se ke spolupráci s úřadem práce nebo k umožnění studentům pracovat. Tím se zvýší větší šance případného dostatečného množství zaměstnanců. Přesto nesmí zapomínat na udržení kvality své produkce a případné neustálé zlepšování, protože dlouhodobé působení podniku vede ke značnému získání zkušeností.

Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na zpracování strategické analýzy Družstva vlastníků Batelov. Hlavním cílem bylo vypracovat na tento podnik strategickou analýzu a určit vhodná doporučení, která souvisí s budoucím vývojem podnik. Myslím, že pomocí metod, jejichž postupy jsou představeny v teoretické části, se mi tohoto cíle podařilo dosáhnout.

V teoretické části jsou uvedeny postupy, s jejichž pomocí jsem mohla charakterizovat vnější a vnitřní prostředí družstva. Vnější prostředí jsem popisovala pomocí makroprostředí, které představovala PESTLE analýza, a pomocí mikroprostředí, kterému se věnuje Porterův model pěti sil. PESTLE analýza se skládá z šesti faktorů, které na podnik působí. Jde o následující faktory: politický, ekonomický, sociální, technologický, legislativní a ekologický. Již dle názvu je zřejmé, že součástí Porterova modelu je pět sil. To představovalo vypracování dohadovací schopnosti dodavatelů a kupujících, hrozeb substitutů, rivalit mezi stávajícími podniky a v poslední řadě hrozeb vstupu nových konkurentů. Tímto jsem dosáhla k celkovému vypracování vnějšího prostředí, které mi pomohlo identifikovat příležitosti, které se družstvu naskytují a jaké hrozby na něj působí. Určení vnitřního prostředí bylo založeno na popisu pěti faktorů. Ty představovaly: vědecko-technický rozvoj, marketingový a distribuční, výrobu a řízení výroby, podnikové a pracovních zdroje a finanční a rozpočtové. Poslední zmíněný faktor byl zaměřen na výpočty likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti družstva. Díky charakteristice jednotlivých faktorů, včetně souvisejících výpočtů, jsem zjistila, jaké má podnik silné a slabé stránky.

Další kapitola obsahuje matice. Jednotlivé kroky postupů vedoucích k jejich vypracování jsou vyobrazeny v teoretické části. Podle té jsem postupovala při tvorbě matic v praktické části. Na prvním místě stojí SWOT matice, ke které jsem využila zjištěné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby družstva. Dalšími vypracovanými maticemi jsou IFE a EFE. Jejich výsledek ukazuje, že vnitřní prostředí družstva je silné. Mimo to dobře využívá příležitosti a snaží se vyvarovat hrozbám. Předposlední maticí, které jsem se ve své práci zabývala, je SPACE. Jejím propracováním a sestavením grafu jsem zjistila, že družstvo se pohybuje v agresivním postavení. Poslední uvedená matice je IE, která zahrnuje výsledky IFE a EFE matic. Celkový výsledek IE matice vyšel v pátém kvadrantu – „Udržuj a potvrzuj“.

Veškeré výsledky, ke kterým jsem v práci došla, jsou zhodnoceny v daném tématu. Poslední část vyobrazuje doporučení, která by podniku mohla pomoci v budoucnu. Tato doporučení představují například zlepšení současného slabého vystupování na trhu či způsoby hledání nových zaměstnanců do družstva. Díky vypracování této práce jsem dospěla k názoru, že v zemědělství existuje řada nežádoucích faktorů. Příkladem může být počasí, nízké výkupní ceny, vysoké ceny pozemků a nájmu a také dovoz ze zahraničí.

Seznam použité literatury

- Amoniak. *Ministerstvo zemědělství: Tiskové zprávy* [online]. 15. 6. 2011 [cit. 2018-09-04]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2011_zemedelci-mohou-zadat-o-dotace-na.html
- BARTOŠ, Petr, Ivo CELJAK, Antonín DOLAN, Zbyněk HAVELKA a Radim KUNEŠ. *Emise amoniaku a zápachu z intenzivních chovů drůbeže a prasat ve vztahu k Závěrům o BAT*. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2017. ISBN 978-80-7434-397-1.
- Červené maso. *OnaDnes.cz: Zdraví* [online]. 26. 9. 2010 [cit. 2018-11-12]. Dostupné z: https://ona.idnes.cz/pozor-na-cervene-maso-u-zen-ohrozuje-srdce-fjd-/zdravi.aspx?c=A100924_093658_zdravi_pet
- DAVID, Fred R. *Strategic management: concepts and cases*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2011. ISBN 978-0-13-612098-8.
- Dotační podpory. *Státní zemědělský intervenční fond: Seznam příjemců dotací* [online]. ©2013 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/seznam-prijemcu-dotaci?ji=1000006913&opatr=&year=2017&portalAction=detail>
- Formuláře. *Státní veterinární zpráva České republiky: Potravinový řetězec* [online]. ©2016-2018b [cit. 2018-10-11]. Dostupné z: <https://www.svscr.cz/formulare-ke-stazeni/potravinovy-retezec/>
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HDP, nezaměstnanost. *Ministerstvo financí ČR: Makroekonomická predikce* [online]. 6. 11. 2018 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-listopad-2018-33386>
- CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

- JIRÍČEK, Petr a Magda MORÁVKOVÁ. *Finanční analýza*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2008. ISBN 978-80-87035-14-6.
- Justice: Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Výpis z obchodního rejstříku [online]. ©2012-2015 [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=461394&typ=PLATNY>
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- Konzumace masa. *Novinky.cz: Zdraví* [online]. 21. 1. 2016 [cit. 2018-11-12]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/zdravi/392245-cervene-maso-ma-v-jidelnicku-dulezite-misto.html>
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- Kravské mléko. *PharmDr. Margit Slimáková: Encyklopedie* [online]. ©2000-2018 [cit. 2018-11-14]. Dostupné z: <https://www.margit.cz/encyklopedie/kravske-mleko/>
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MIKULKA, Jan, Jan ŠTROBACH a Antonín MACHÁLEK. *Eliminace vlivu zemědělské činnosti na zvěř a ekosystémy a hodnocení škod zvěří na plodinách*. Praha: Institut vzdělávání v zemědělství, 2017. ISBN 978-80-87262-83-2. Dostupné také z: https://www.zscr.cz/media/upload/1496745396_sbornik-eliminace-vlivu-zemedelske-cinnosti-na-zver-a-ekosystemy-a-hodnoceni-skod-zveri-na-plodinach.pdf
- Náhrazky mléka. *Týden.cz: Zdraví* [online]. 28. 1. 2018 [cit. 2018-11-14]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/rubriky/zdravi/dieta-a-krasa/zivot-bez-mleka-nova-moda-cechu_464324.html
- Novější technologie. *Ministerstvo zemědělství: Vystoupení a články* [online]. 18. 10. 2018g [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/ministr/vystoupeni-a-clanky/zemedelstvi-potrebuje-nejnovejsi.html>

- Notářský zápis: Družstvo vlastníků Batelov. *Justice: Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 7. 5. 2001 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=461394>
- Odborná způsobilost. *Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělství: Životní situace* [online]. 20. 3. 2015 [cit. 2018-10-12]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/ukzuz/portal/vase-dotazy/zivotni-situace/odborna-zpusobilost.html>
- Odbytová družstva. *Zemědělský svaz České republiky: Udržení produkce mléka* [online]. 2013 [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://www.zscr.cz/clanek/k-udrzeni-produkce-mleka-v-cr-ma-farmarum-pomoci-jednotny-prodej-240?cid=240&nadpis=k-udrzeni-produkce-mleka-v-cr-ma-farmarum-pomoci-jednotny-prodej>
- Omezení používání glyfosátu. *Ministerstvo zemědělství: Tiskové zprávy* [online]. 17. 9. 2018e [cit. 2018-10-06]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2018_ministerstvo-zemedelstvi-vyrazne-omezi.html
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-856-0512-0.
- PORTER, Michael E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. In: *Harvard Business Review* [online]. Periodical. Harvard University: Boston Graduate School of Business Administration, 2008 [cit. 2018-11-13]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: http://www.ibbusinessandmanagement.com/uploads/1/1/7/5/11758934/porters_five_forces_analysis_and_strategy.pdf
- Potlačení šíření AMP: Africký mor prasat. *Ministerstvo zemědělství: Tiskové zprávy* [online]. 13. 7. 2017a [cit. 2018-10-23]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2017_zacinaji-platit-dalsi-mimoradna.html
- Protierozní opatření. *Ministerstvo zemědělství: Tiskové zprávy* [online]. 17. 10. 2018f [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2018_ministerstvo-zemedelstvi-odstartovalo.html
- 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.

- Situační a výhledová zpráva* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství ČR v Agrospoji, 2017 [cit. 2018-11-20]. ISBN 978-80-7434-398-8. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/580499/Skot_2017_web.pdf
- Sklizeň plodin. *Africký mor prasat: povinnosti* [online]. 21. 7. 2017 [cit. 2018-10-23]. Dostupné z: <http://www.africkymorprasat.cz/informace-pro-myslivce>
- SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- Spolupráce se školou. *SPŠ a sou Pelhřimov: Učební obory* [online]. ©2016 [cit. 2018-12-14]. Dostupné z: <http://www.spssou-pe.cz/obory-ucebni-obory/>
- TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.
- TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- Vyhlášení výsledků. *Mléčná farma roku: Soutěž za kvalitu mléka* [online]. 2015 [cit. 2018-10-12]. Dostupné z: <http://www.mlecnafarma.cz/index.php?q=vysledky>
- Výběrové řízení. *Ministerstvo zemědělství: Veřejné zakázky PRV* [online]. 22. 12. 2017b [cit. 2018-09-04]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/app/eagriapp/vzprv/Prehled/Detail.aspx?guid=2f2e533a-4128-4ce9-b496-ad3a14f279e4>
- Výroční zpráva 2000: Družstvo vlastníků Batelov. *Justice: Veřejný rejstřík a Sbírká listin* [online]. 5. 4. 2001 [cit. 2018-09-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=461394>
- Výroční zpráva 2001: Družstvo vlastníků Batelov. *Justice: Veřejný rejstřík a Sbírká listin* [online]. 25. 3. 2002 [cit. 2018-09-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=461394>
- Výroční zpráva 2002: Družstvo vlastníků Batelov. *Justice: Veřejný rejstřík a Sbírká listin* [online]. 29. 5. 2003 [cit. 2018-09-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=461394>
- Výroční zpráva 2003: Družstvo vlastníků Batelov. *Justice: Veřejný rejstřík a Sbírká listin* [online]. 30. 4. 2004 [cit. 2018-09-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=461394>
- Výroční zpráva 2004: Družstvo vlastníků Batelov. *Justice: Veřejný rejstřík a Sbírká listin* [online]. 8. 4. 2005 [cit. 2018-09-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=461394>

- Výroční zpráva 2005: Družstvo vlastníků Batelov. *Justice: Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 3. 2. 2006 [cit. 2018-09-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=461394>
- Výroční zpráva 2007: Družstvo vlastníků Batelov. *Justice: Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 25. 3. 2008 [cit. 2018-09-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=461394>
- Výroční zpráva 2014: Družstvo vlastníků Batelov. *Justice: Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 10. 4. 2015 [cit. 2018-09-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=461394>
- Výroční zpráva 2015: Družstvo vlastníků Batelov. *Justice: Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 8. 4. 2016 [cit. 2018-09-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=461394>
- Výroční zpráva 2016: Družstvo vlastníků Batelov. *Justice: Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 10. 4. 2017 [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=461394>
- Výroční zpráva 2017: Družstvo vlastníků Batelov. *Justice: Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 19. 4. 2018 [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=461394>
- Základní informace. *Družstvo vlastníků Batelov* [online]. ©2015 [cit. 2018-09-11]. Dostupné z: <http://www.dvbatelov.cz/>
- Zdraví zvířat. *Státní veterinární správa České republiky: Ochrana zdraví zvířat a péče o jejich pohodu* [online]. ©2016-2018a [cit. 2018-10-11]. Dostupné z: <https://www.svscr.cz/zdravi-zvirat/>
- Zdravotní průkaz. *Používání chemických látek: v zemědělství, ve vodárenství, při povrchových úpravách materiálů, v čerpacích stanicích pohonných hmot* [online]. Vyd. 3. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, c2012 [cit. 2018-10-12]. ISBN 978-80-87676-00-4. Dostupné z: <https://www.vubp.cz/images/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/pouzivani-chem-latek-zemedelstvi.pdf>
- Změna v zákoně č. 154/2000 Sb. *Ministerstvo zemědělství: Právní předpisy MZe* [online]. 1. 1. 2018a [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-MZe_uplna-zneni_vyhlaska-2017-449-novela-136-2004.html

Změna v zákoně č. 219/2003 Sb. *Ministerstvo zemědělství: Právní předpisy MZe* [online]. 1. 9. 2018d [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-MZe_uplna-zneni_vyhlaska-2018-166-novela-449-2006.html

Změna v zákoně č. 326/2004 Sb. *Ministerstvo zemědělství: Právní předpisy MZe* [online]. 22. 2. 2018b [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-MZe_uplna-zneni_vyhlaska-2018-17-novela-206-2012.html

Změna vyhlášky o glyfosátu. *Ministerstvo zemědělství: Právní předpisy MZe* [online]. 13. 7. 2018c [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-MZe_uplna-zneni_vyhlaska-2018-132.html

ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-82-0.

Železo v potravinách. *Vitalia: Nedostatek železa srovnají některé potraviny, hlavně ty červené* [online]. 2012 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <https://www.vitalia.cz/clanky/nedostatek-zeleza-srovnaji-nektere-potraviny/>

Přílohy

Příloha 1 – Potřebné údaje k výpočtům ukazatelů, převzato z rozvah a výsledovek ve sledovaných obdobích (v celých tisících Kč)

Položka	Období				
	2013	2014	2015	2016	2017
Oběžná aktiva	86 188	76 239	86 317	77 660	74 159
Krátkodobé závazky	54 271	72 597	81 873	74 487	68 636
Bankovní úvěry krátkodobé	19 941	23 101	23 842	24 583	20 333
Krátkodobé závazky	74 212	95 698	105 715	99 070	88 969
Pohotové platební prostředky	9 156	6 165	7 514	7 981	6 537
Zásoby	35 002	39 510	44 191	42 501	42 192
Zisk po zdanění	268	6 334	4 519	2 197	6 200
Vlastní kapitál	56 744	65 144	69 663	73 909	80 108
Zisk před odečtením daní	776	7 518	6 703	2 990	7 669
Nákladové úroky	1 218	3 789	4 260	4 239	4 098
Zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)	1 994	11 307	10 963	7 229	11 767
Celková aktiva	260 622	280 819	293 339	289 568	274 989
Tržby	77 629	104 233	101 772	106 533	111 404
Průměrná výše pohledávek	42 030	30 564	34 644	27 207	25 459
Rezervy	0	27	0	0	0
Dlouhodobé závazky	31 290	20 551	19 217	19 254	12 922
Bankovní úvěry a výpomoci	118 232	121 970	122 368	121 884	113 255
Cizí zdroje	203 793	215 145	223 458	215 625	194 813

Příloha 2 – Váhy vnitřního prostředí určené pomocí bodovací metody

S/W	Počet bodů*	Váha
S1	8	0,07
S2	7	0,06
S3	10	0,08
S4	10	0,08
S5	5	0,04
S6	7	0,06
S7	6	0,05
S8	9	0,07
S9	8	0,07
W1	4	0,03
W2	8	0,07
W3	5	0,04
W4	6	0,05
W5	4	0,03
W6	9	0,07
W7	8	0,07
W8	9	0,07
Celkem	123	1,00

K určení bodů jsem si stanovila rozmezí stupnice od 1 (méně důležité) do 10 (velmi důležité) – viz *.

Příloha 3 – Váhy vnějšího prostředí určené pomocí bodovací metody

O/T	Počet bodů*	Váha
O1	6	0,04
O2	3	0,02
O3	7	0,05
O4	9	0,07
O5	8	0,06
O6	3	0,02
O7	9	0,07
T1	4	0,03
T2	4	0,03
T3	10	0,07
T4	5	0,04
T5	10	0,07
T6	8	0,06
T7	5	0,04
T8	8	0,06
T9	9	0,07
T10	2	0,01
T11	9	0,07
T12	7	0,05
T13	8	0,06
Celkem	134	1,00

K určení bodů jsem si stanovila stejné rozmezí jako v příloze 2, tedy 1 (méně důležité) až 10 (velmi důležité) – viz *.