

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Finance a řízení

STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI
SENAGRO A.S.

Bakalářská práce

Autor práce: Petr Vlk

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

Jihlava 2024

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Petr Vlk**

Studijní program: Finance a řízení

Obor: Finance a řízení

Garant studijního programu: Ing. Roman Fiala, Ph.D.

Název práce: **Strategická analýza společnosti SENAGRO a.s.**

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

Cíl práce: Cílem práce je provést strategickou analýzu společnosti SENAGRO a.s. a na základě výsledků analýzy navrhnout strategická doporučení pro budoucí rozvoj této společnosti.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá strategickou analýzou zemědělského podniku SENAGRO a.s. Cílem je navrhnout strategická doporučení pro budoucí rozvoj podniku. K analýze jsou využity metody zaměřené na vnější prostředí (PESTE analýza, Porterův model pěti sil) i na vnitřní prostředí podniku (VRIO analýza). Výsledky těchto analýz jsou dále hodnoceny pomocí IFE a EFE matice. Následně je provedena SWOT analýza k identifikaci hlavních silných a slabých stránek. V závěrečné části práce jsou využity metody pro formulaci a výběr vhodné strategie, konkrétně IE matice, SPACE matice a QSP matice. V závěru práce jsou navrženy dvě možné strategie a je vybrána Stabilizační strategie, která se zaměřuje na efektivnost a modernizaci podniku.

Klíčová slova

Vnější prostředí; Vnitřní prostředí; Strategická analýza; Strategie

Abstract

This bachelor thesis deals with the strategic analysis of the agricultural enterprise SENAGRO a.s. The aim is to propose strategic recommendations for future development of the company. The analysis uses methods focused on external environment (PESTE analysis, Porter's five forces model) and on the internal environment of the company (VRIO analysis). The results of these analyses are further evaluated using IFE and EFE matrix. Subsequently, a SWOT analysis is performed to identify the main strengths and weaknesses. In the final part of the thesis, methods are used to formulate and selection of the appropriate strategy, namely the IE matrix, the SPACE matrix and the QSP matrix. At the end of the thesis, two possible strategies are proposed and the Stabilization strategy, which focuses on the efficiency and modernisation of the enterprise.

Keywords

External environment; Internal environment; Strategic analysis; Strategy

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“).

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

Podle § 47b zákona o vysokých školách souhlasím se zveřejněním své práce podle Směrnice pro vedení, vypracování a zveřejňování závěrečných prací na VŠPJ, a to bez ohledu na výsledek obhajoby.

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 mě 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 27. listopadu 2024

.....

Podpis studenta/ky

Poděkování

V první řadě velké poděkování patří vedoucímu mé práce Ing. Romanu Fialu, Ph.D. za jeho trpělivost, čas a jeho cenné rady v průběhu psaní této práce. Také bych rád poděkoval své rodině, zejména pak svému bratroví Ing. Janu Vlkovi za podporu nejen během studia, jeho důvěru a oporu, která mi byla neocenitelnou pomocí. V neposlední řadě mé poděkování patří Mgr. Petře Hložankové za motivaci, trpělivost a podporu při psaní této práce.

Na závěr bych chtěl všem, kteří mě provázeli na této cestě, ještě jednou upřímně poděkovat za jejich pomoc a podporu. Vaší důvěry a trpělivosti si nesmírně vážím.

Obsah

Seznam obrázků.....	7
Seznam tabulek	8
Seznam zkratk.....	9
Úvod	10
1 Teoretická část	11
1.1 Strategické řízení	11
1.2 Analýza vnějšího prostředí	12
1.3 Analýza vnitřního prostředí	16
1.4 SWOT analýza	21
1.5 Vnější a vnitřní matice	22
1.6 Metody pro formulaci a výběr strategie.....	24
2 Praktická část	27
2.1 Představení podniku	27
2.2 Analýza vnějšího prostředí	29
2.3 Analýza vnitřního prostředí	39
2.4 SWOT analýza	46
2.5 Vnější a vnitřní matice	49
2.6 Formulace a výběr strategie	52
Diskuse.....	61
Závěr	62
Seznam použité literatury	63
Přílohy.....	67

Seznam obrázků

Obr. 1: PESTE analýza.....	13
Obr. 2: Porterův model pěti sil.....	15
Obr. 3: IE matice.....	24
Obr. 4: SPACE matice	25
Obr. 5: Vývoj HDP v ČR během let 2015 - 2023	31
Obr. 6: Míra nezaměstnanosti v ČR během let 2015 - 2023	31
Obr. 7: Vývoj inflace v ČR během let 2022 - 2024.....	32
Obr. 8: Vývoj počtu obyvatel v Kraji Vysočina.....	33
Obr. 9: IE matice.....	52
Obr. 10: SPACE matice	55

Seznam tabulek

Tab. 1: VRIO analýza.....	21
Tab. 2: Výsledek PESTE analýzy.....	35
Tab. 3: Porterův model pěti sil - shrnutí	39
Tab. 4: Ukazatele rentability	40
Tab. 5: Ukazatele aktivity	41
Tab. 6: Ukazatele likvidity	41
Tab. 7: Ukazatele zadluženosti.....	42
Tab. 8: Průměrný počet zaměstnanců SENAGRO a.s.	44
Tab. 9: Výsledek VRIO analýzy	45
Tab. 10: SWOT analýza.....	48
Tab. 11: EFE matice	50
Tab. 12: IFE matice	51
Tab. 13: SPACE matice - ohodnocení faktorů	55
Tab. 14: QSP matice - stanovení skóre.....	58
Tab. 15: Výsledná QSP matice.....	59

Seznam zkratek

ČNB	Česká národní banka
ČSU	Český statistický úřad
ČZA	Česká zemědělská akademie
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
MFCR	Ministerstvo financí České republiky
MZe	Ministerstvo zemědělství
NGT	Nové genomické techniky
SPŠ a SOU	Střední průmyslová škola a střední odborné učiliště
SZP	Společná zemědělská politika
SZPI	Státní zemědělská a potravinářská inspekce
ÚKZÚZ	Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský

Úvod

Strategické řízení představuje klíčový nástroj pro dlouhodobé plánování a úspěšné fungování podniků v dynamickém a konkurenčním prostředí. Význam efektivní strategie narůstá a zemědělství není v tomto případě výjimkou. Zemědělské podniky musí čelit mnoha výzvám, včetně změn legislativy, rostoucí konkurence a vlivu klimatických změn.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na strategickou analýzu zemědělského podniku SENAGRO a.s., který působí v Kraji Vysočina. Hlavním cílem práce je provést komplexní strategickou analýzu společnosti SENAGRO a.s. a navrhnout konkrétní doporučení pro její budoucí rozvoj.

Díličními cíli jsou analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku, identifikace klíčových příležitostí a hrozeb, hodnocení silných a slabých stránek a návrh strategických kroků, které podniku umožní zvýšit jeho efektivitu a konkurenceschopnost. Práce je rozdělena do dvou částí, praktické a teoretické.

V teoretické části je popsáno strategické řízení a s tím související vize a poslání podniku. Dále metody pro analýzu vnějšího prostředí PESTE analýza a Porterův model pěti sil. Finanční analýza a VRIO analýza k analyzování vnitřního prostředí, následuje SWOT analýza, EFE a IFE matice, vycházející z předešlých analýz. Na závěr této části jsou popsány metody pro formulaci strategií jako je IE matice, SPACE matice a QSP matice sloužící k výběru vhodné strategie.

V praktické části jsou pak tyto metody aplikovány. Nejdříve je představen podnik, dále pak provedena PESTE analýza a určeny faktory, které představují možné příležitosti nebo hrozby, kterým by mohl podnik čelit. Poté je proveden Porterův model pěti sil k posouzení současné a možné konkurence, vyjednávací síly dodavatelů, odběratelů a ohrožení ze strany substitutů. Dále jsou představeny poměrové ukazatele v rámci finanční analýzy a zdroje podniku, které jsou posouzeny v rámci VRIO analýzy.

Na základě těchto analýz je využita SWOT analýza a sestaveny EFE a IFE matice. V závěru práce jsou využity výsledky předešlých analýz k sestavení IE matice a SPACE matice a pomocí nich formulované možné strategie. Výsledné návrhy jsou poté posouzeny v rámci QSP matice a je zvolena strategie, která je doporučena pro budoucí rozvoj podniku.

1 Teoretická část

V této kapitole jsou teoreticky popsány pojmy spojené se strategickou analýzou. Nejdříve je popsáno, co to je strategické řízení s tím spojené vize a poslání podniku, dále jsou popsány metody pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýza, vnitřní a vnější matice a na závěr kapitoly jsou popsány metody pro formulaci a výběr strategie.

1.1 Strategické řízení

Strategické řízení představuje aktivní proces vytváření a implementace plánů na dlouhodobý rozvoj podniku. Jeho cílem je udržovat soulad mezi posláním (misí) podniku, stanovenými cíli a dostupnými zdroji. Tento proces zahrnuje definici vize, mise, cílů, strategii růstu a portfolia pro celý podnik. Strategické řízení je odpovědností vrcholového managementu, který má za úkol přijímat klíčová strategická rozhodnutí s významným dopadem na podnik. (Jakubíková, 2013)

1.1.1 Vize

Vize je klíčovým prvkem strategického řídicího procesu každého podniku. Vychází ze základních hodnot a filozofie podniku a vytyčuje ideál, ke kterému podnik směřuje. Tím určuje jeho budoucí směr a trend. Jakubíková (2013) definuje tři hlavní cíle vize:

1. Vyjasnit obecný směr podniku.
2. Motivovat zaměstnance k dosažení stanovených cílů.
3. Koordinovat úsilí mnoha lidí rychle a účinně.

Aby byla vize efektivní a účinná, musí být jasně formulovaná, realistická a dobře komunikovaná. Realistický charakter vize lze ověřit porovnáním mezi definovanou vizí a výsledky situační analýzy a predikce vývoje prostředí, čímž se identifikují případné nesrovnalosti. (Jakubíková, 2013)

David a David (2020) zdůrazňují, že vize by měla splňovat následujících pět kritérií:

1. Být jasně definovaná.
2. Směřovat do budoucnosti.
3. Být stručná.
4. Být jedinečná.
5. Být inspirující.

Formulovat správnou vizi není jednoduchý úkol, a její prosazování může být ještě obtížnější. Vize je obvykle rozpracována do systému strategických cílů, což jsou dílčí kroky, které přibližují podnik k naplnění jeho vize a zároveň i jeho poslání. (Jakubíková, 2013)

1.1.2 Poslání

Poslání, nebo také mise podniku, je klíčovým prvkem, který odráží vizi podniku a určuje, jakým způsobem podnik naplňuje potřeby svých zákazníků. Mise má nejen vnější informační význam, který ovlivňuje vnímání firmy veřejností a zlepšuje vztahy se stakeholdery (akcionáři, zaměstnanci, dodavatelé a zákazníci), ale také vnitřní význam pro samotnou firmu. Poskytuje normu pro chování managementu a zaměstnanců, kteří by měli být s misí podniku dobře obeznámeni. (Hanzelková a kol., 2017)

Mise je dále rozpracována do konkrétních principů, které zahrnují soulad se zákony a etikou podnikání, ohleduplnost k životnímu prostředí a péči o zaměstnance. Management má za úkol zajistit zdravé pracovní podmínky, důstojné mzdy a udržovat loajalitu zaměstnanců. Kromě toho je důležité udržovat dobré vztahy s okolím a dlouhodobou ziskovost podniku. Je třeba zdůraznit, že mise podniku musí být pravidelně aktualizována, aby zůstala relevantní a efektivní. (Hanzelková a kol., 2017)

Podle David a David (2020) by dobře definované poslání podniku mělo odpovídat na následující otázky:

1. Kdo jsou naši zákazníci?
2. Jaké jsou naše hlavní produkty?
3. Na jakém trhu operujeme?
4. Využíváme současnou technologii?
5. Rosteme a máme finanční stabilitu?
6. Jaké jsou naše základní hodnoty?
7. Jaká je naše konkurenční výhoda?
8. Zabýváme se zájmy společnosti a komunity?
9. Považujeme zaměstnance za hodnotný zdroj?

1.2 Analýza vnějšího prostředí

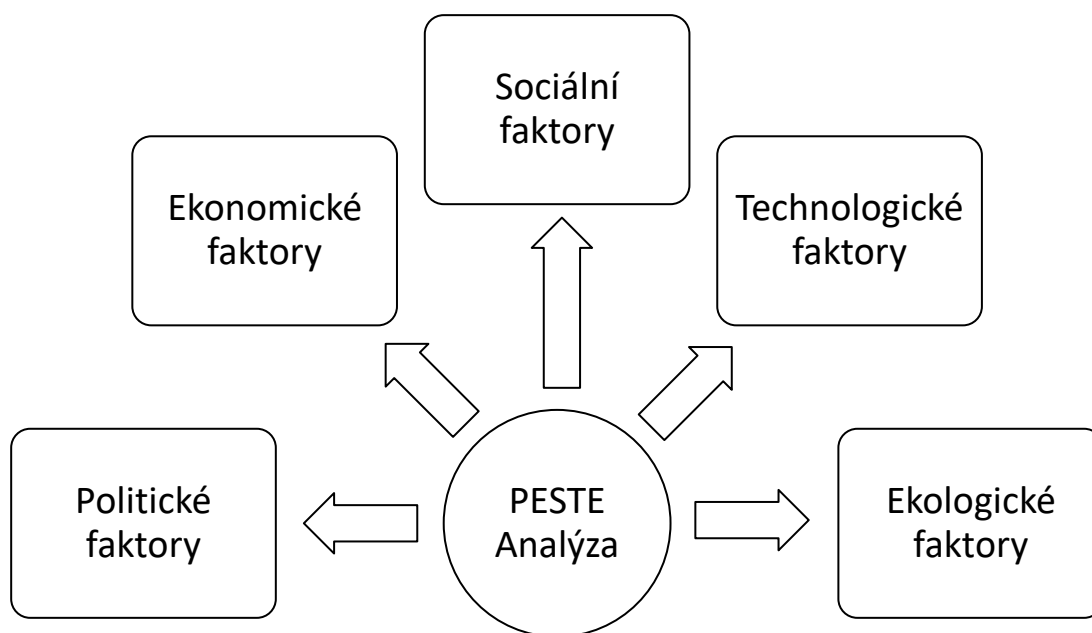
V následující části jsou popsány metody pro analýzu makrookolí a mikrookolí podniku. První metodou, která bude popsána je PESTE analýza sloužící k analýze makrookolí podniku a dále bude popsán Porterův model pěti sil, který je určen k analýze mikrookolí podniku.

1.2.1 PESTE analýza

Jedná se o jednu z klíčových metod pro analýzu makrookolí podniku. Makrookolí zahrnuje široké okolí, které ovlivňuje působení podniku, avšak většina podniků ho nemůže ovlivnit kvůli nedostatečné ekonomické síle, napříč tomu existují jisté výjimky a některé velké podniky mohou, alespoň z části, nějaké makroekonomické faktory ovlivnit, například prostřednictvím tlaku na zákonodárce. (Krause a spol., 2023)

Tato metoda rozděluje vnější vlivy, které působí na podnik, do pěti základních kategorií. Každá z těchto kategorií zahrnuje široké spektrum faktorů, které mohou v různé míře ovlivnit podnikání. Význam těchto faktorů se může lišit v závislosti na konkrétním odvětví, podniku a aktuálních podmínkách. (Sedláčková a Buchta, 2006; Krause a kol., 2023)

Základními složkami makrookolí jsou politické a legislativní faktory, ekonomické podmínky, sociální a kulturní aspekty, technologické inovace a ekologické vlivy (Sedláčková a Buchta, 2006; Krause a kol., 2023). V některé odborné literatuře se můžeme také setkat s různými modifikacemi této metody, jako je PEST, PESTEL (která vymezuje zvláště ekologické a legislativní složky), nebo nejnovější verze STEEPLED analýza rozšířená o etiku a demografii. Navzdory těmto rozšířením zůstává podstata analýzy stejná. (Tyll, 2014)



Obr. 1: PESTE analýza

Zdroj: Upraveno podle Bělohlávek (2006)

Politické faktory

Jedná se zejména o stabilitu domácí i zahraniční politické situace a v konkrétním případě České republiky pak i politika Evropské Unie představují pro podniky významné příležitosti, ale zároveň i potenciální hrozby. Politická omezení ovlivňují každý podnik skrze daňové zákony, protimonopolní předpisy, regulaci exportu a importu, cenovou politiku, opatření na ochranu životního prostředí, ochranu domácích podniků, a další. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Ekonomické faktory

Tato kategorie zahrnuje faktory spojené s pohybem peněz, zboží, služeb, informací a energie. Při provádění analýzy se soustředíme na aspekty, jenž tyto faktory ovlivňují, jsou to zejména vývoj hrubého domácího produktu (HDP), výše úrokové sazby, míra inflace, míra nezaměstnanosti, dostupnost a náklady na energii. (Tyll, 2014)

Sociální faktory

Tyto faktory ovlivňují poptávku po produktech, službách a také nabídku pracovních míst, reflektují vlivy spojené s postoji a životním stylem obyvatelstva a jeho strukturováním. Dalšími důležitými faktory jsou demografický vývoj, porodnost, úroveň vzdělání, pracovní mobilita a odchod do důchodu. Svoji roli také hrají tradice a náboženství dané skupiny. (Hanzelková a kol., 2017)

Stejně jako v jiných oblastech se i sociální faktory neustále vyvíjejí pod vlivem individuálních snah, touhy a potřeb jednotlivců. Pochopení trendů v této oblasti poskytuje jasnou konkurenční výhodu při získávání zákazníků. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Technologické faktory

Důraz na inovace v oblasti technologií neustále roste, a je klíčové porozumět faktorům, které tento proces ovlivňují. Existuje několik klíčových aspektů, na které bychom se měli zaměřit.

Mezi důležité faktory patří vládní výdaje na vědu a výzkum, které mohou vytvořit příznivé prostředí pro technologický rozvoj. Dalšími důležitými faktory jsou nové patenty, nové objevy a vynálezy. Posledním důležitým faktorem je míra zastarávání výrobních prostředků, rychlý technologický pokrok může vést k rychlejšímu zastarávání existujících zařízení a technologií. (Tyll, 2014)

Ekologické faktory

Mohou se lišit podle země, regionu nebo zaměření podniku. Obecně mezi klíčové ekologické faktory, které je nutné sledovat a vyhodnocovat, patří dodržování environmentálních předpisů, využívání obnovitelných zdrojů, nakládání s odpady a jejich recyklace. Důležitou roli hraje také sociální odpovědnost firem a vliv ekologických aktivistů. (Fotr a kol., 2012)

Cíl PESTE analýzy

Cílem je určit klíčové faktory ovlivňující konkrétní podnik, a to jak možné příležitosti, tak i možné hrozby. Je zřejmé, že tyto faktory se budou v průběhu času měnit, a jejich váha vlivu na podnik bude také kolísat. Průběžné sledování a vyhodnocování těchto vlivů je nezbytné. Doporučuje se vytvoření obecného přehledu, který vychází z historicky důležitých faktorů a postupně se zaměřuje na ty, které jsou v současnosti a pravděpodobně budou v budoucnosti nejvýznamnější. Tento přístup identifikuje klíčové trendy a vlivy, zkoumá, jak vnější faktory budou ovlivňovat různé podniky a jaké rozdíly mohou nastat. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Metoda MAP

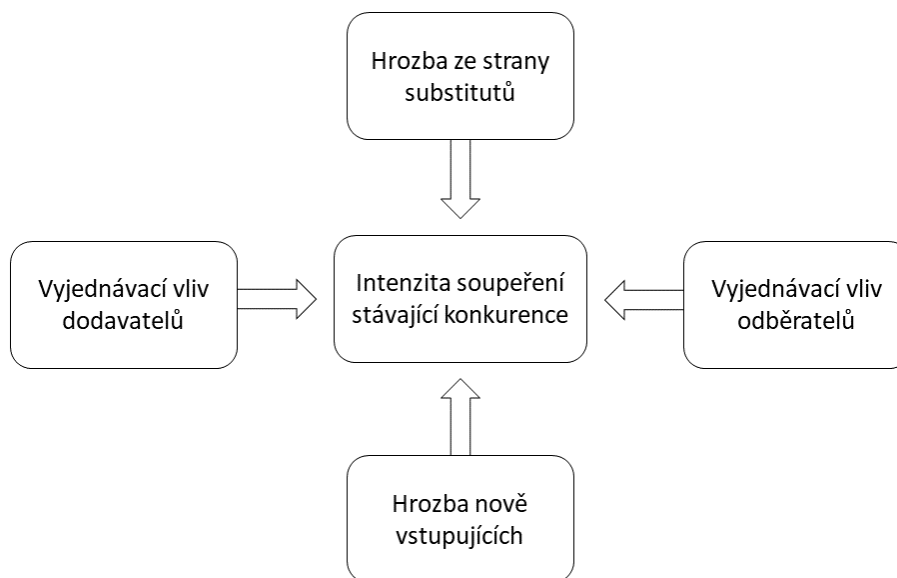
Při zpracování PESTE analýzy je doporučeno využít metodu MAP složenou ze tří po sobě jdoucích kroků:

1. Monitorování – Identifikace klíčových faktorů, které mohou ovlivnit rozhodování o strategii.
2. Analyzování – Analyzování vybraných klíčových faktorů, jak ovlivňují v současné době podnik.
3. Predikce – Predikování budoucího vývoje těchto faktorů a určení, zdali daný faktor představuje pro podnik příležitost nebo hrozbu.

Rozložením PESTE analýzy do těchto tří kroků v ni vkládá systematičnost a přehlednost. (Hanzelková a kol., 2017)

1.2.2 Porterův model pěti sil

Tento model, vypracovaný Michaellem Porterem v roce 1979, slouží k analýze mikrookolí podniku. Pomáhá podniku lépe porozumět konkurenčnímu prostředí a identifikovat strategie, které buď minimalizují vliv konkurenčních sil, nebo je využívají k vytvoření konkurenční výhody. Model pěti konkurenčních sil zahrnuje následující faktory. (Krause a kol., 2023)



Obr. 2: Porterův model pěti sil

Zdroj: upraveno podle David a David, 2020 str. 74

Ohrožení ze strany nově vstupujících

Nově vstupující konkurenti na trh mají za cíl získat podíl na trhu, tak aby dosáhli tohoto cíle vyvíjejí tlak zejména na ceny a náklady. Hrozba nově vstupující je zejména ovlivněna bariérami vstupu do tohoto odvětví. Těmito bariérami mohou být kapitálová náročnost, přechodové náklady pro zákazníky, nákladové zvýhodnění nezávislé na rozsahu, úspory z rozsahu, nerovný přístup k distribučním kanálům anebo vládní politika. Pokud jsou tyto překážky vstupu do odvětví vysoké, tak je ohrožení ze strany nově vstupujících nízká. (Porter, 2008)

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Tato síla odráží míru rivality mezi konkurenty, kteří již v daném odvětví působí. Intenzita této konkurence může ovlivnit ziskovost podniků a dynamiku celého odvětví. Mezi faktory ovlivňující intenzitu konkurence patří počet konkurentů, růst odvětví, diferenciací produktů, omezení kapacity, rychlost technologického vývoje a výstupní bariéry z odvětví. (Porter, 2008)

Vyjednávací vliv odběratelů

Odráží, jaký vliv mají odběratelé (zákazníci) na odvětví. Faktory, který tento vliv odběratelů ovlivňují jsou koncentrace odběratelů, dostupnost alternativ, nízké přechodové náklady, důležitost produktu pro odběratele, diferencovanost produktu.

Vyjednávací vliv odběratelů hraje klíčovou roli ve strategickém plánování podniků, a to zejména při určování cen, marketingových strategií a obecného přístupu k zákazníkům. Podnik, který dobře rozumí síle odběratelů, může lépe přizpůsobit své obchodní strategie a udržet konkurenční výhodu. (Porter, 2008)

Vyjednávací vliv dodavatelů

Důležitými aspekty, které určují míru vlivu dodavatelů, jsou počet dodavatelů, důležitost dodavatele pro odvětví, náklady na změnu dodavatele, hrozba integrovaných dodavatelů, změny ve výrobních technologiích.

Vyjednávací vliv dodavatelů pomáhá podnikům porozumět, jak moc jsou závislé na svých dodavatelích a jak mohou efektivně řídit své dodavatelské řetězce. To je důležité pro vyjednávání o cenách, zabezpečení zdrojů a udržení konkurenční výhody. (Porter, 2008)

Ohrožení ze strany substitutů

Ohrožení ze strany substitutů hodnotí dostupnost alternativních produktů nebo služeb, které mohou nahradit nebo uspokojit stejné potřeby jako produkty či služby zkoumaného odvětví. Faktory, které mají význam vliv na sílu ohrožení substituty jsou cena substitutů, jejich dostupnost, diferenciací produktů, kvalita a přechodové náklady.

Cílem podniků je minimalizovat hrozbu substitutů nebo vytvořit produkty a služby, které mají takovou přidanou hodnotu, že jsou obtížně nahraditelné. (Porter, 2008)

1.3 Analýza vnitřního prostředí

V následující části jsou popsána finanční analýza a klíčové poměrové ukazatele, jako jsou ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti, který poskytují přehled o finančním zdraví podniku. Následně je popsána VRIO analýza, sloužící k posouzení strategických zdrojů a schopností podniku využít je k udržitelné konkurenční výhodě.

1.3.1 Finanční analýza

Finanční analýza je systematický a formální proces, který poskytuje detailní pohled na finanční stav a výkonnost podniku. Tato analýza není omezena pouze na sledování zůstatků účtů či obrátů, ale zkoumá a interpretuje, jak minulé, tak současné finanční údaje z účetních výkazů a dalších informačních zdrojů. (Vochozka, 2020)

Je klíčovým nástrojem pro finanční manažery a vedoucí pracovníky, kteří ji využívají při rozhodování o investicích, financování a strategickém řízení podniku. Cílem finanční analýzy je tedy posoudit finanční zdraví podniku, vyhodnotit jeho výkonnost, identifikovat rizika, podporovat rozhodování a sledovat vývoj finančních ukazatelů. (Vochozka, 2020)

Výsledky finanční analýzy jsou důležité nejen pro vlastníky podniku, ale také pro další zainteresované strany, jako jsou investoři, banky, obchodní partneři a zaměstnanci. Informace pro finanční analýzu pocházejí z účetních výkazů, jako jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty, a výkaz o peněžních tocích. Tyto informace mohou být získány ze zpráv vedoucích pracovníků, auditorských zpráv nebo výročních zpráv. (Růčková, 2021)

1.3.2 Ukazatele rentability

Vyjadřují poměr konečného výsledku hospodaření k určitému vstupu, a to buď celkovým aktivům, kapitálu nebo tržbám. Tyto ukazatele udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. (Vochozka, 2020)

- **Rentabilita aktiv (Return on Assets)**

Poměřuje zisk s celkovými aktivy vloženými do podnikání bez ohledu na jejich zdroj financování. (Vochozka, 2020)

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (Return o Equity)**

Vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. (Vochozka, 2020)

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- **Rentabilita tržeb (Return on Sales)**

Je velice důležitá z hlediska efektivnosti podniku, protože udává, kolik zisku podnik dokáže vytvořit na 1 Kč tržeb z prodeje zboží nebo služeb. (Vochozka, 2020; Růčková, 2021)

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}}$$

1.3.3 Ukazatele aktivity

Slouží k poskytnutí informací podniku o tom, jak efektivně nakládá a využívá jednotlivé části svého majetku. Existují dvě formy těchto ukazatelů, doba obratu a ukazatele počtu obrátů. Počet obrátů označuje počet obrátů za rok, zatímco doba obratu vyjadřuje, kolik dní trvá, než se majetek přemění na tržby nebo jiné relevantní položky. Ukazatele aktivity analyzují specifické části majetku a porovnávají je s tržbami, výnosy nebo jinými klíčovými ukazateli, což pomáhá posoudit efektivitu a účinnost podnikových operací. (Vochozka, 2020)

- **Obrat aktiv**

Měřítko celkové využití aktiv. Optimálně by měl dosahovat co nejvyšších hodnot, minimálně by měl být roven hodnotě 1. (Vochozka, 2020)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

- **Obrat zásob**

Vyjadřuje kolikrát je jednotlivá položka zásob prodaná a znovu naskladněna v rámci běžného období. Jsou žádoucí vysoké hodnoty, které znamenají, že podnik nedisponuje přebytnými zásobami. (Vochozka, 2020)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

- **Doba obratu zásob**

Vyjadřuje průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby uskladněny předtím, než jsou spotřebovány případně prodány. (Vochozka, 2020)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360}$$

1.3.4 Ukazatele likvidity

Zkoumají schopnost firmy splácet krátkodobé závazky. Tyto ukazatele můžeme rozdělit podle rychlosti transformace oběžných aktiv na finanční prostředky pro úhradu závazků. Pro podnik je nevýhodný jak nedostatek, tak nadbytek likvidity, protože nedostatek likvidity může ohrozit schopnost firmy splácet dluhy a tím ohrozit její existenci. Naopak přebytek likvidity může naznačovat neefektivní správu aktiv. (Vochozka, 2020; Růčková, 2021)

- **Běžná likvidita**

Ukazuje z jak velké části oběžná aktiva kryjí krátkodobé závazky podniku. To znamená v praxi, kolikrát by byly závazky vůči věřiteli uspokojeny, kdyby došlo k proměně všech oběžných aktiv na peněžní hotovost. Optimální hodnota není přesně stanovena, ale průměrně by se měla pohybovat v rozmezí 1,6 – 2,5. Přičemž by nikdy nemělo dojít k tomu, že by byla nižší než 1. (Vochozka, 2020)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- **Pohotovostní likvidita**

Jedná se o podobný ukazatele jako běžná likvidita, přičemž je zde odebrána nejméně likvidní část oběžných aktiv a to zásob, jedná se tak o přesnější vyjádření schopnosti podniku dostát svým krátkodobým závazkům. Optimální hodnotu je opět obtížné stanovit, ale je doporučena hodnota v intervalu 0,7 – 1 (dostání závazku bez prodeje zásob). (Vochozka, 2020)

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- **Hotovostní likvidita**

Jedná se o nejpřesnější ukazatel, neboť určuje, jak by byl podnik schopen v aktuální situaci uhradit své krátkodobé závazky bez toho, že by došlo k prodeji jakéhokoli oběžného aktiva. Je doporučeno, aby hodnota byla okolo 0,2. (Vochozka, 2020)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

1.3.5 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti pomáhají určit míru rizika podle toho, jaký je podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Podnik by měl být schopen splácet své závazky i během obtížných období. Vyšší zadlužení znamená vyšší riziko, ale do určité míry může být pro podnik výhodné, protože úroky z cizího kapitálu mohou snížit daňovou povinnost. Pomocí ukazatelů zadluženosti a rozvahy můžeme zjistit, jaké zdroje podnik používá k financování své činnosti, a podle výkazu zisku a ztrát lze posoudit, jak dobře zisk pokrývá náklady na cizí kapitál. (Knápková a kol., 2017)

- **Celková zadluženost**

Celková zadluženost je hlavním ukazatelem zadluženosti podniku. Obvykle by se měla pohybovat mezi 30 a 60 %, ale konkrétní doporučení závisí na odvětví. V sektoru služeb je maximální doporučená hodnota 60 %, zatímco v průmyslu je to kolem 46 % a ve stavebnictví přibližně 55 %. (Knápková a kol., 2017)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$$

- **Úrokové krytí**

Úrokové krytí vyjadřuje schopnost podniku splácet úroky z jeho dluhů. Tento ukazatel je obzvláště důležitý, pokud podnik financuje své aktivity cizími zdroji a není jisté, kolik dosáhne zisku před zdaněním. Pokud hodnota ukazatele činí 1, znamená to, že podnik má dostatek zisku na zaplacení úroků, ale nezbývá mu na zaplacení daní nebo výplatu zisku vlastníkům. Tato hodnota tedy není pro podnik dostačující. Doporučuje se, aby hodnota úrokového krytí byla alespoň 5 nebo vyšší. (Knápková a kol., 2017)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

1.3.6 VRIO analýza

V rámci VRIO analýzy jsou zkoumány zdroje podniku, které jsou rozděleny do čtyř kategorií a to fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy), lidské (sociální klima, počet a struktura pracovníků, prostředí podporující inovace), finanční (dostupný kapitál, rentabilita, likvidita) a nehmotné (know-how, licence, patenty, technologie, image, znalost trhu). Efektivita těchto zdrojů je posuzována na základě následujících kritérií. (Jakubíková, 2013)

- **Hodnota (Value)**
Každý zdroj musí přinášet významnou hodnotu pro zákazníky a společnost obecně. Zajišťuje tvorbu užitečných produktů nebo poskytování služeb, které odpovídají potřebám a přání zákazníků, přičemž tím přispívá k celkové prosperitě. (Barney a Wright, 1998)
- **Vzácnost (Rareness)**
Výjimečnost zdroje spočívá v tom, že není snadno dostupný pro velký počet konkurenčních subjektů. Jedná se o unikátní a omezený zdroj, který dává společnosti výhodu vzhledem k ostatním konkurentům na trhu. (Barney a Wright, 1998)
- **Nenapodobitelnost (Imitability)**
Aby byl zdroj skutečně strategický, musí být obtížné pro konkurenci napodobit či replikovat ho. To zahrnuje specifické know-how, patentované technologie nebo jiné faktory, které jsou těžko imitovatelné a poskytují trvalou konkurenční výhodu. (Barney a Wright, 1998)
- **Schopnost organizační struktury využít tyto zdroje (Organization)**
Důležitým aspektem udržení trvalé konkurenční výhody je schopnost společnosti efektivně spravovat tyto cenné a vzácné zdroje. Organizovanost zahrnuje schopnost správně alokovat zdroje, vytvářet synergii mezi různými částmi organizace a optimalizovat procesy tak, aby zdroje byly co nejefektivněji využívány. Organizovanost je klíčovým faktorem pro udržení strategického postavení na trhu. (Barney a Wright, 1998)

Tato kritéria mohou být následně aplikována na zdroje společnosti. Pokud zdroj nemá hodnotu, neměl by být využíván při implementaci strategií, protože by vedl ke zvýšení nákladů nebo snížení výnosů, což by představovalo slabinu pro společnost. (Barney a Hesterly, 2015)

Naopak, pokud je zdroj hodnotný, ale není vzácný, jeho využití v rámci strategií znamená dosažení pouze konkurenční rovnosti. Pokud je zdroj hodnotný a vzácný, ale není nákladné jej napodobit, společnost získá jen dočasnou konkurenční výhodu. K tomu, aby zdroj přinášel udržitelnou konkurenční výhodu, musí být hodnotný, vzácný a nákladné jej napodobit. (Barney a Hesterly, 2015)

Otázka organizovanosti pak v rámci VRIO analýzy funguje jako upravující faktor, protože špatná organizovanost podniku může znamenat ztrátu konkurenční výhody. (Barney a Hesterly, 2015)

Tab. 1: VRIO analýza

Hodnota	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Organizovanost	Konkurenční důsledek	Výkon
Ne	-	-		Konkurenční nevýhoda	Podprůměrný
Ano	Ne	-		Konkurenční rovnost	Průměrný
Ano	Ano	Ne		Dočasná konkurenční výhoda	Nadprůměrný
Ano	Ano	Ano		Udržitelná konkurenční výhoda	Nadprůměrný

Zdroj: upraveno podle Barney a Wright, 1998 str.40

1.4 SWOT analýza

Jedná se o analytický nástroj, který propojuje vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnik a hodnotí jejich dopad na jeho činnost. Analýza zkoumá silné a slabé stránky odrážející vnitřní situaci podniku, a také vnější vlivy, které mohou působit pozitivně (příležitosti) nebo negativně (hrozby). SWOT analýza může být propojena s dalšími metodami, jako jsou PEST analýza, Porterův model pěti sil nebo VRIO analýza. (Tyll, 2014)

Základem SWOT analýzy je identifikace interních silných a slabých stránek a externích příležitostí a hrozeb. Výstupem této analýzy je formování strategie, která využívá silné stránky a příležitosti, zatímco se snaží eliminovat slabé stránky a minimalizovat dopady hrozeb nebo je přeměnit v příležitosti. (Tyll, 2014)

SWOT analýza umožňuje komplexní vyhodnocení fungování podniku, identifikaci problémů a objevení nových růstových příležitostí. Je nezbytnou součástí strategického plánování a její výsledky mají klíčový význam pro strategickou kontrolu. Tato metoda není omezena pouze na aplikaci v podnikovém prostředí, ale může být využita i pro analýzu konkurence, odvětví nebo dokonce na celostátní úrovni hospodářství. (Tyll, 2014)

1.5 Vnější a vnitřní matice

V následující části jsou popsány vnější matice, která slouží k vyhodnocení reakce podniku na příležitosti a hrozby pocházející z vnějšího prostředí a vnitřní matice zkoumající, jak podnik efektivně pracuje se svými silnými stránkami a jak se vypořádává se svými slabými ve vnitřním prostředí. Analyzováním těchto aspektů lze lépe porozumět celkové strategii podniku a jeho schopnosti přizpůsobovat se změnám na trhu.

1.5.1 Vnější matice (EFE matice)

Vnější matice se zaměřuje na aktuální strategii podniku a hodnotí, do jaké míry je podnik schopen efektivně reagovat na klíčové vnější vlivy ovlivňující jeho prostředí. Tyto vlivy lze identifikovat pomocí PEST analýzy. Matice posuzuje, jak úspěšně podnik využívá příležitosti, které se v jeho okolním prostředí objevují, a jak efektivně minimalizuje negativní dopady hrozeb. (David a David, 2020)

Sestavení EFE matice se skládá z pěti kroků:

1. Identifikace klíčových vnějších faktorů: Nejprve se identifikují klíčové vnější faktory ovlivňující podnik, přičemž se začíná s příležitostmi a poté se zaměřuje na hrozby.
2. Přiřazení vah: Každému faktoru se přiřadí váha v rozmezí od 0,0 do 1,0 podle jeho důležitosti. Celkový součet vah musí být 1,00.
3. Hodnocení efektivity reakce: Každému klíčovému faktoru se přiřadí hodnocení v rozmezí 1 až 4, což reflektuje efektivitu současné strategie podniku v reakci na daný faktor. Hodnocení 4 značí vynikající reakci, 3 nadprůměrnou, 2 průměrnou a 1 špatnou reakci.
4. Výpočet váženého skóre: Váha se vynásobí hodnocením každého faktoru, čímž se získá vážené skóre.
5. Sčítání vážených skóre: Všechna vážená skóre se sečtou, čímž se získá celkové vážené skóre.

Celkové vážené skóre se pohybuje v rozmezí od 1 do 4. Nejvyšší možné skóre je 4,0, což naznačuje vynikající reakci strategie podniku na vnější vlivy, zatímco nejnižší možné skóre je 1,0, což signalizuje špatnou reakci. Průměrné skóre je stanoveno na 2,5, což indikuje průměrnou reakci strategie podniku na vnější vlivy. (David a David, 2020)

1.5.2 Vnitřní matice (IFE matice)

Vnitřní matice se zaměřuje na analýzu vnitřního prostředí podniku. Zkoumá významné faktory ovlivňující podnik, které lze identifikovat pomocí SWOT analýzy, ať už jde o silné nebo slabé stránky. Cílem je posoudit, zda aktuální strategie podniku efektivně využívá jeho silné stránky a současně minimalizuje negativní dopady slabých stránek. (David a David, 2020)

Sestavení IFE matice se skládá z pěti kroků:

1. Identifikace klíčových interních faktorů: Nejprve se identifikují klíčové interní faktory ovlivňující podnik. Začíná se silnými stránkami, poté se přechází k slabým stránkám.
2. Přiřazení vah: Každému faktoru se přiřadí váha v rozmezí od 0,0 do 1,0, což odpovídá jeho důležitosti. Celkový součet vah musí být 1,00.
3. Hodnocení významu faktorů: Každému klíčovému faktoru se přiřadí hodnocení v rozmezí 1 až 4. Slabým stránkám se přiřazuje hodnocení 1 (významná slabá stránka) nebo 2 (slabá stránka), zatímco silným stránkám se přiřazuje hodnocení 3 (silná stránka) nebo 4 (významná silná stránka).
4. Výpočet váženého skóre: Váha každého faktoru se násobí jeho hodnocením, čímž se získá vážené skóre.
5. Sčítání vážených skóre: Všechna vážená skóre se sečtou, čímž se získá celkové vážené skóre.

Celkové vážené skóre se pohybuje v rozmezí od 1 do 4. Nejvyšší možné skóre je 4,0, zatímco průměrné skóre činí 2,5. Organizace s celkovým skóre pod 2,5 jsou považovány za vnitřně slabé, zatímco skóre nad 2,5 naznačuje silnou vnitřní pozici. (David a David, 2020)

1.5.3 Stanovení vah při tvorbě EFE a IFE matice

Aby váhy jednotlivých faktorů nebyly zvoleny náhodně, lze využít některou z metod vícekritériálního hodnocení variant. Pro stanovení vah v této práci bude zvolena bodovací metoda.

Bodovací metoda představuje jednu z nejjednodušších vícekritériálních hodnotících metod, což je zároveň její významnou předností. Na rozdíl od metod využívajících stupnice a škály bere tato metoda v úvahu také váhu jednotlivých kritérií. (Soukupová, 2013)

Postup při stanovení vah pomocí této metody je následující:

1. Nejprve se vybrané faktory seřadí podle důležitosti.
2. Každý faktor se ohodnotí body podle jeho důležitosti. Čím je faktor důležitější, tím více bodů získá.
3. Faktory jsou hodnoceny na základě bodového intervalu, např. $b_i \in \langle 0, 10 \rangle$, kde vyšší hodnota znamená vyšší důležitost.
4. Váhu každého faktoru v_i následně vypočítáme podle následujícího vzorce.

$$v_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^k b_i}$$

1.6 Metody pro formulaci a výběr strategie

V této části jsou popsány Vnitřně-vnější matice a matice SPACE, které slouží k určení návrhu budoucí strategie podniku, a také QSP matice, která se využívá pro výběr finální strategie.

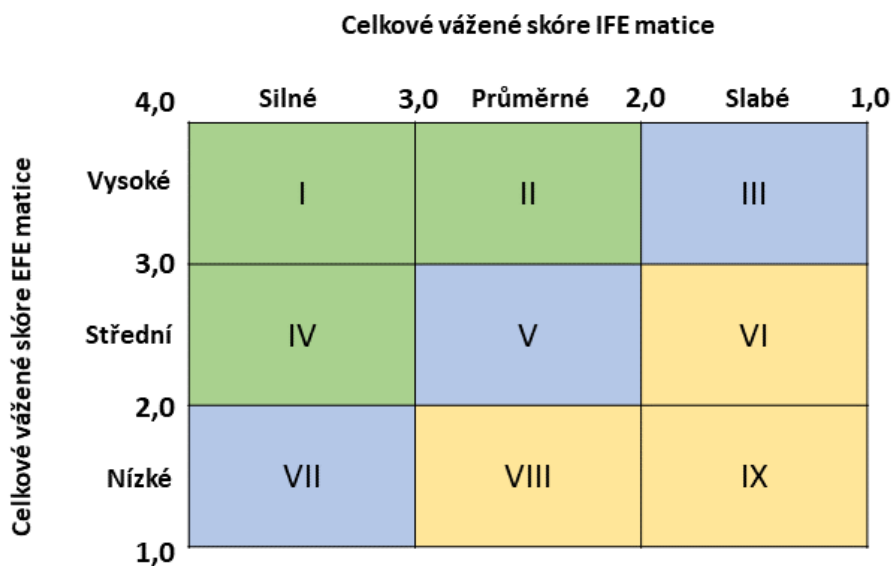
1.6.1 Vnitřně – vnější matice (IE matice)

Matice IE se skládá z devíti polí a její vytvoření vyžaduje výsledky IFE a EFE matic. Na ose X je zobrazeno celkové vážené skóre z IFE matice a na ose Y je celkové vážené skóre EFE matice, hodnoty na osách jsou v rozmezí 1 až 4. Podle toho, kde se tyto hodnoty protínají na grafu, lze podnik zařadit do jedné ze tří oblastí, pro které jsou doporučeny určité strategie. (David a David, 2020)

Pro oblasti v polích I, II, IV se doporučují strategie „Stavěj a zajišťuj růst“. Pro tyto divize jsou nejvhodnější strategie intenzivního charakteru, jako je pronikání na trh, rozvoj trhu a vývoj nových výrobků, stejně jako integrační strategie, a to jak zpětná, dopředná, tak horizontální. (Fotr a kol., 2012)

V případě oblastí v polích III, V, VII jsou doporučeny strategie „Udržuj a potvrzuj“. Pro tento podnik jsou zejména vhodné strategie pronikání na trh a vývoj nových výrobků. (Fotr a kol., 2012)

Pro oblasti v polích VI, VIII, IX označené jako „Sklízej a zbavuj se“ jsou pro společnosti navrženy defenzivní strategie. V některých situacích se dokonce doporučuje zvažovat opuštění trhu nebo likvidaci. (Fotr a kol., 2012)



Obr. 3: IE matice

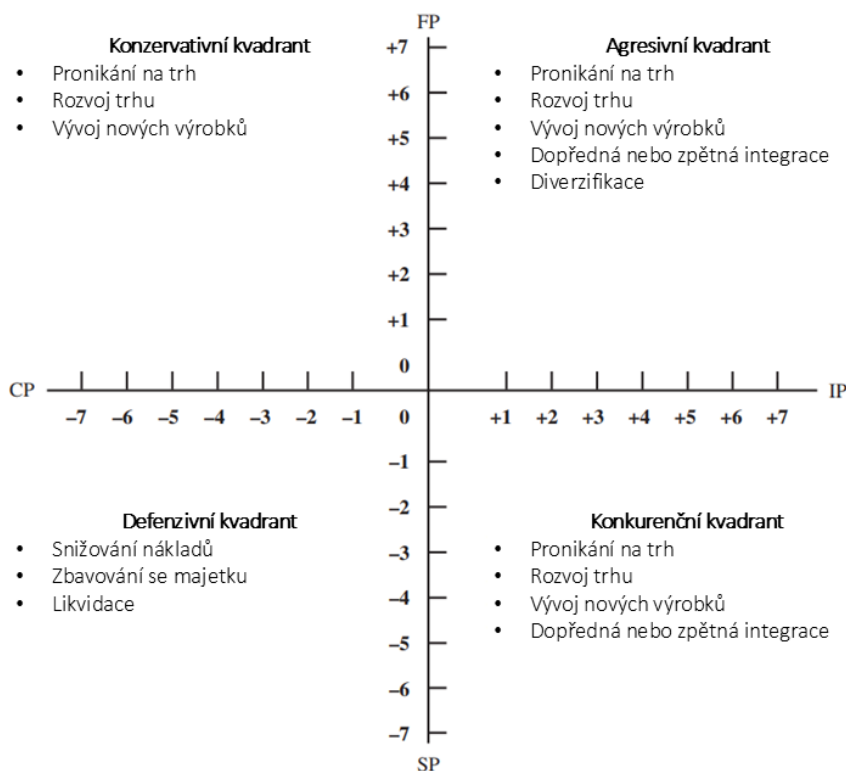
Zdroj: upraveno podle David a David, 2020 str. 179

1.6.2 SPACE matice

Slouží k identifikaci strategické pozice pro podnik a jeho činnosti prostřednictvím vektorového grafu s čtyřmi kvadranty. Každý kvadrant reprezentuje jednu z možných strategií: agresivní, konzervativní, defenzivní a soutěživou. Graf má čtyři osy, dvě vnitřní (finanční pozice FP a konkurenční pozice CP) a dvě vnější (stabilita odvětví SP a přitažlivost odvětví IP). (David a David, 2020)

Jednotlivé dimenze jsou poté ovlivňovány různými faktory (David a David, 2020):

- Finanční pozice (FP) - Návratnost investic, zadluženost, likvidita, riziko podnikání, pracovní kapitál;
- Konkurenční pozice (CP) - Podíl na trhu, kvalita výrobků, věrnost zákazníků, technologické know-how;
- Stabilita odvětví (SP) - Technologické změny, míra inflace, variabilita poptávky, konkurenční tlak;
- Přitažlivost odvětví (IP) - Růstový potenciál, ziskový potenciál, využití zdrojů, využití kapacit.



Obr. 4: SPACE matice

Zdroj: upraveno podle David a David, 2020 str. 170

Sestavení matice SPACE se skládá z následujících kroků (David a David, 2020):

1. Vybrání relevantních proměnných a jejich umístění do příslušného kvadrantu.
2. Oznámkování reakce firmy na jednotlivé faktory v rámci dimenzí FP, CP, IP a EP. Hodnoty se pohybují od +1 (nejhorší) do +7 (nejlepší) pro dimenze FP a IP a od -7 (nejhorší) do -1 (nejlepší) pro dimenze SP a CP.
3. Výpočet průměrných hodnot pro FP, CP, IP a SP.
4. Sečtení průměrných hodnot pro CP a IP a určení výsledného bodu na ose x. Stejně tak sečtení průměrných hodnot pro FP a SP a stanovení výsledného bodu na ose y matice SPACE.
5. Vynesení výsledného bodu do grafu.
6. Zakreslení směrového vektoru z počátku matice SPACE přes vynesený bod.

Celkově matice SPACE poskytuje nástroj pro vizualizaci strategické pozice a umožňuje podnikům lépe porozumět, jak se vyrovnávají s vnitřními a vnějšími faktory ovlivňujícími jejich strategické rozhodnutí. (David a David, 2020)

1.6.3 QSP matice

Matice QSP představuje nástroj, který umožňuje objektivně vybrat optimální strategii pro podnik na základě předchozích analýz vnitřního a vnějšího prostředí (David a David, 2020).

Proces tvorby matice QSP je následující:

1. Vypracování seznamu zásadních faktorů, vnějších příležitostí a hrozeb, stejně jako silných a slabých stránek podniku.
2. Stanovení váhy u každého faktoru, přičemž lze využít váhy z EFE a IFE analýz.
3. Identifikace alternativních strategií, které by mohl podnik implementovat.
4. Stanovení skóre atraktivnosti (AS) pro každou strategii v rozmezí od 1 do 4, kde 1 značí neatraktivní, 2 málo atraktivní, 3 atraktivní a 4 velice atraktivní.
5. Výpočet celkového skóre atraktivity (TAS) pro každou strategii prostřednictvím násobení váhy a skóre atraktivity.
6. Sečítání všech celkových skóre atraktivity (TAS) a výběr strategie s nejvyšší hodnotou. (David a David, 2020; Fotr a kol., 2012)

2 Praktická část

V praktické části jsou teoretické nástroje aplikovány na podnik SENAGRO a.s. s cílem analyzovat jeho strategickou pozici. Tyto analýzy poskytnou přehled o současné pozici tohoto podniku a dle výsledků bude navržena budoucí strategie.

2.1 Představení podniku

SENAGRO a.s. je zemědělský podnik působící v Kraji Vysočina se sídlem v Senožatech. Společnost hospodaří na dvanácti katastrálních územích v okrese Pelhřimov, které se nacházejí v nadmořské výšce 400 až 600 metrů. Celkově obhospodařuje přibližně 2 000 hektarů zemědělské půdy, z toho 1 700 hektarů tvoří orná půda a 300 hektarů louky.

Hlavní činností společnosti je zemědělská prvovýroba, která zahrnuje jak živočišnou, tak rostlinnou výrobu. V oblasti živočišné výroby se společnost specializuje zejména na produkci mléka, přičemž chová přibližně 400 dojnic a další skot v počtu kolem 800 kusů. V rostlinné výrobě se na vlastních nebo pronajatých pozemcích pěstují brambory, obiloviny, řepka a krmné plodiny. (senagro.cz, 2024)

2.1.1 Struktura podniku

Nejvyšším orgánem podniku je valná hromada. Statutárním orgánem podniku je představenstvo, které je složeno z následujících členů (justice.cz, 2024):

- Ing. Jan Dovol, Ph.D. (předseda představenstva)
- Ing. Rudolf Koranda (místopředseda představenstva)
- Martin Matějů (člen představenstva)
- Filip Hnát (člen představenstva)
- Blanka Malečková (člen představenstva)

Kontrolní činnost vykonává dozorčí rada, která je složena z následujících členů (justice.cz, 2024):

- Jan Klement (předseda dozorčí rady)
- Tomáš Dědic (místopředseda dozorčí rady)
- Petr Svoboda (člen dozorčí rady)
- František Dvořák (člen dozorčí rady)
- Josef Hnát (člen dozorčí rady)
- Ladislav Filip (člen dozorčí rady)

Vedení společnosti je tvořeno následujícími členy (senagro.cz, 2024):

- Ing. Jan Dovol, Ph.D. (ředitel)
- Zdeněk Cvrček (hlavní agronom)
- Karel Klap (hlavní zootechnik)
- Ing. Josef Dovol (mechanizátor, vedoucí BPS)
- Ing. Martina Petrová (ekonom)

2.1.2 Historie

Podnik byl založena 1. prosince 1996 a svou hospodářskou činnost plně zahájila po transformaci Zemědělského družstva Senožaty v roce 2000. Během této transformace byli stávajícím členům družstva vydávány vypořádací podíly ve formě akcií. Dnes má podnik SENAGRO a.s. celkem 412 akcionářů, přičemž největším akcionářem je Zemědělské družstvo Senožaty (podíl 57,36 %) a druhým největším akcionářem je společnost BROP s.r.o. (podíl 30 %). (senagro.cz, 2024)

Důležité milníky pro podnik:

- 1996 - založení podniku;
- 1999 - spuštění výroby na provozu balírny;
- 2000 - SENAGRO a.s. se stává nástupnickou organizací Zemědělského družstva Senožaty;
- 2011 - výstavba a zahájení provozu bioplynové stanice.

2.1.3 Vize

Podnik nemá v současné době jasně formulovanou svoji vizi. Toto by mohlo pro podnik znamenat složitější stanovování strategických cílů, které se odvozují od vize, neboť ta udává směřování podniku do budoucna.

Vize pro společnost SENAGRO a.s. by mohla být formulována následovně:

„Chceme být lídrem udržitelného zemědělství na Vysočině, využívat nové technologie a podporovat místní komunitu“

Takto stanovená vize by splňovala daná kritéria dle Davida a Davida (2020). Je jasně formulovaná a určuje budoucí směřování podniku.

2.1.4 Poslání

Vzhledem k tomu, že poslání podniku se odvíjí od jeho vize, není v současné době formulováno. To, že podnik nemá definované poslání může mít negativní vliv na potenciální zákazníky, ale i zaměstnance, protože nejsou transparentně stanoveny hodnoty podniku.

Dle výše formulované vize by mohlo znít poslání podniku následovně:

„Poskytujeme vysoce kvalitní zemědělské produkty našim zákazníkům. Zaměřujeme se na inovace a efektivní využití moderních technologií, které nám umožňují šetrně hospodařit s přírodními zdroji. Jako finančně stabilní a odpovědná firma podporujeme místní komunitu a vážíme si našich zaměstnanců jako klíčového aspektu našeho podnikání. Naší konkurenční výhodou je kombinace tradice s inovacemi a snaha pozitivně ovlivňovat společnost i životní prostředí.“

Takto stanovené poslání by splňovalo kritéria dle Davida a Davida (2020) a udávalo by jasný pohled o hodnotách podniku.

2.2 Analýza vnějšího prostředí

Následující část se zaměřuje na aplikaci metod analýzy vnějšího prostředí podniku, které byly popsány v teoretické části. K analýze makrookolí je využita PESTE analýza a k analýze mikrookolí je využit Porterův model pěti sil k posouzení situace podniku SENAGRO a.s.

2.2.1 PESTE analýza

V této části jsou podrobně popsány faktory ovlivňující podnik podle PESTE analýzy. Následně je popsán výsledek analýzy a identifikovány klíčové faktory, které mohou představovat příležitosti nebo hrozby pro budoucnost podniku.

Politické faktory

Zemědělství čelí řadě výzev a příležitostí, které vyplývají jak z národní legislativy, tak z nadnárodních nařízení Evropské unie. Společná zemědělská politika (SZP) je klíčovým nástrojem podpory zemědělského sektoru, avšak její dopady, zejména na malé a střední podniky, jsou často předmětem debat. Kromě toho přináší nové požadavky Zelené dohody na změny v daňové politice pro Evropské státy a další faktory, které ovlivňují provozní náklady a konkurenceschopnost zemědělských podniků, jako je SENAGRO a.s.

SZP Evropské unie, vytvořená v roce 1962, zajišťuje jednotnou politiku v oblasti zemědělství v rámci EU. Jejím hlavním cílem je poskytovat občanům EU cenově dostupné a bezpečné potraviny, zajišťovat zemědělcům odpovídající životní úroveň a chránit přírodní zdroje. (Evropská rada, 2024)

SZP je dynamická a byla několikrát reformována, aby reagovala na nové výzvy, jako jsou potravinová bezpečnost, cenová volatilita na globálních trzích, udržení prosperity venkova, udržitelné využívání přírodních zdrojů a zmírňování změny klimatu. Přibližně třetina rozpočtu EU jde na podporu zemědělců a venkovských oblastí. (Evropská rada, 2024)

SZP je rozdělena do tří pilířů. Pro podnik SENAGRO a.s. je zvláště důležitý druhý pilíř, který se zaměřuje na rozvoj venkova. Podporuje modernizaci zemědělských podniků, zvyšování konkurenceschopnosti zemědělství a ochranu životního prostředí. Přispívá k rozvoji venkovských oblastí, které jsou často ekonomicky znevýhodněné, prostřednictvím investic do základních služeb a infrastruktury. (Evropská rada, 2024)

Strategický plán společné zemědělské politiky platí na období 2023-2027 a během této doby by se prostřednictvím něho mělo mezi zemědělce, potravináře a lesníky rozdělit z evropského a českého rozpočtu přibližně 200 miliard korun. Hlavní změnou oproti minulosti byl příslib zvýšení podílu podpory malým a středním zemědělským podnikům. (Vláda České republiky, 2022)

Nicméně, podle zprávy Asociace soukromého zemědělství ČR, vedla SZP k nadprodukci a nerovnosti v dotacích. Malé farmy dostávají méně podpory, zatímco velké zemědělské podniky získávají většinu prostředků. Tato nerovnost vedla k úbytku malých farem a k protestům zemědělských organizací ohledně redistributivních plateb, které větším podnikům škodí. (Asociace soukromého zemědělství ČR, 2024)

V budoucnu bude na zemědělství významně působit Zelená dohoda pro Evropu (Green Deal). Byly navrženy cíle, jako například snížení používání pesticidů o 50 %, snížení používání hnojiv o 20 %, zvýšení ekologické produkce na 25 % zemědělské půdy a vyčlenění půdy na neproduktivní využití. Tyto cíle by měly být splněny do roku 2030. Některé požadavky však byly upraveny v reakci na kritiku zemědělců z celé Evropy. Například místo ponechání půdy ladem mohou nyní zemědělci pěstovat plodiny vázající dusík, čímž si zachovají nárok na dotace. (Asociace soukromého zemědělství ČR, 2024).

Dalším faktorem ovlivňujícím podnik jsou daně. Od 1. 1. 2024 došlo v České republice ke zvýšení daně z příjmu právnických osob z 19 % na 21 %. Tato změna by se měla projevit zejména v roce 2025 (kurzy.cz, 2024). Zvýšení daně může ovlivnit zisk společnosti a omezit schopnost investovat do modernizace technologií, rozvoje podnikání nebo nákupu nové půdy.

Spotřební daně mají vliv především na provozní náklady podniků, zejména v oblastech, jako je nákup paliv a energie. Zemědělci, kteří používají pohonné hmoty pro své stroje, čelí zvýšeným nákladům kvůli spotřebním daním na naftu a benzín.

V některých případech mohou požadovat vrácení části daně díky programu Zelená nafta, který umožňuje vrácení části spotřební daně z minerálních olejů prokazatelně spotřebovaných pro zemědělskou prvovýrobu (Celní správa ČR, 2024). Provozní náklady mohou být dále ovlivněny spotřebními daněmi na elektřinu a plyn, což zvyšuje energetické náklady.

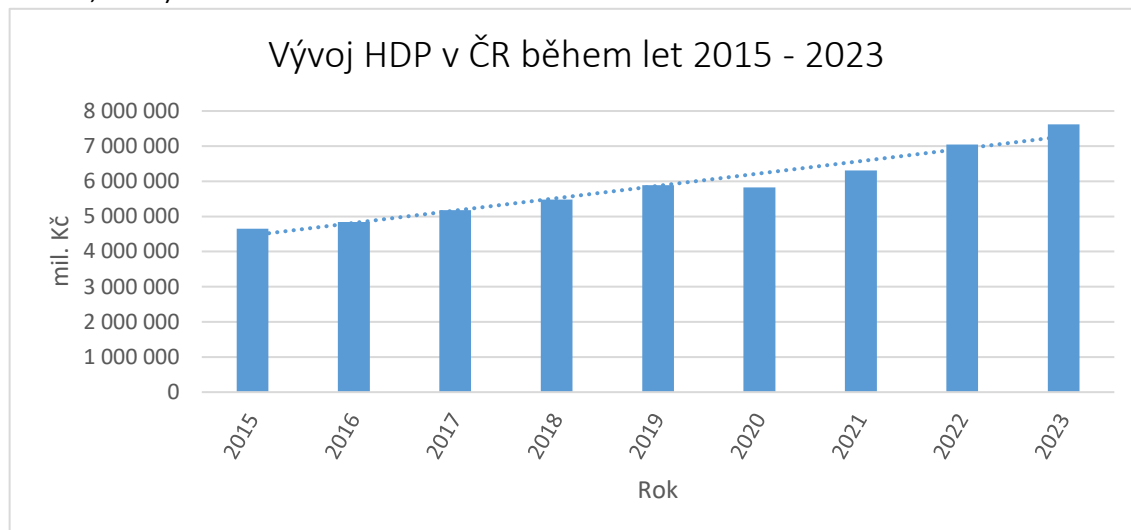
Politické faktory představují následující příležitosti a hrozby:

- Příležitosti
 - Podpora rozvoje venkova (SZP – druhý pilíř)
 - Program Zelená nafta
 - Přechod na ekologické zemědělství (dotace v rámci Zelené dohody)
- Hrozby
 - Zvýšení daně z příjmu právnických osob
 - Růst cen energií a pohonných hmot
 - Náklady spojené s plněním Zelené dohody

Ekonomické faktory

Jedním z důležitých ekonomických faktorů je HDP. Podle údajů o struktuře růstu HDP v ČR meziročně pokleslo o 0,2 %, což naznačuje, že česká ekonomika čelila v první čtvrtině roku problémům. Je však důležité poznamenat, že tato data nejsou očištěná a mohou být ovlivněna sezónními faktory. Podle předběžného odhadu Českého statistického úřadu se ve druhém čtvrtletí 2024 HDP, očištěné o sezónní a kalendářní vlivy, zvýšilo mezičtvrtletně o 0,3 % a meziročně o 0,4 %. (Ministerstvo financí, 2024)

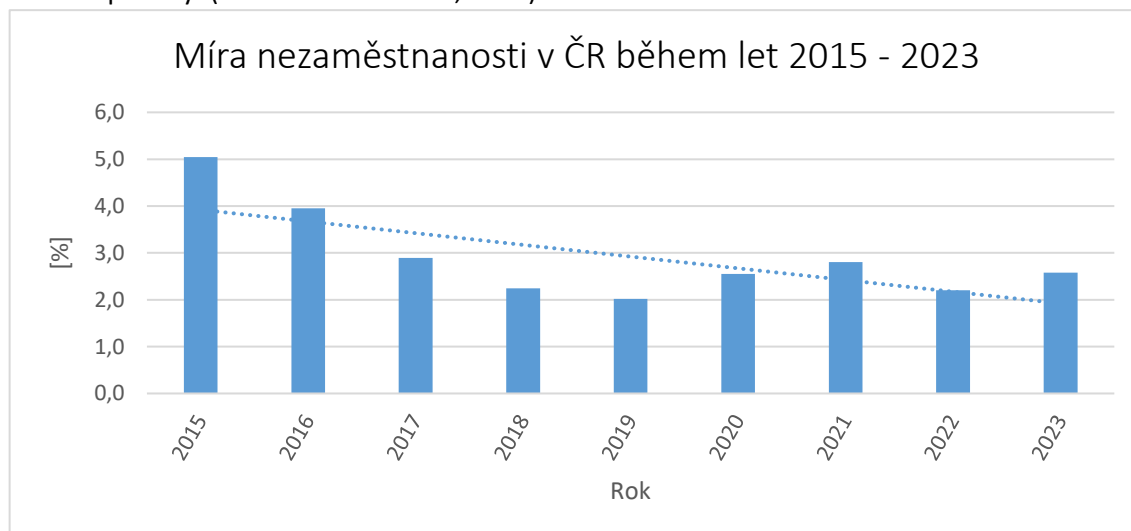
V roce 2024 se očekává růst HDP o 1,1 % díky obnovenému růstu spotřeby domácností, což naznačuje zlepšení ekonomických podmínek a zvýšené utrácení spotřebitelů. Pro rok 2025 se predikuje růst HDP až o 2,7 %, což bude způsobeno silnější dynamikou spotřeby a investic. Tento růst naznačuje, že domácí spotřebitelé i podniky budou více utrácet a investovat. (Ministerstvo financí, 2024)



Obr. 5: Vývoj HDP v ČR během let 2015 - 2023

Zdroj: Vlastní zpracování upraveno dle Český statistický úřad, 2024

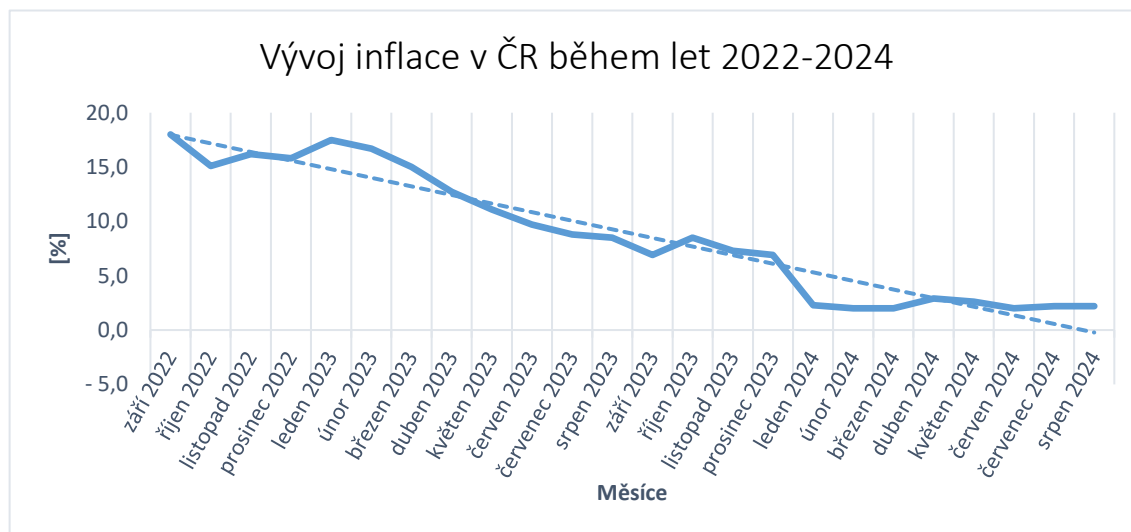
Navzdory pomalému ekonomickému růstu by míra nezaměstnanosti měla vzrůst jen mírně z 2,6 % v roce 2023 na 2,8 % v roce 2024. Tento trend ukazuje, že trh práce zůstává stabilní i přes ekonomické výzvy. Očekává se, že v roce 2025 míra nezaměstnanosti klesne na 2,7 % díky oživení ekonomiky. Trh práce čelí nerovnováhám kvůli nedostatku pracovníků, což udržuje nezaměstnanost na nízké úrovni a tlačí na růst mezd. Tento růst mezd povede ke zlepšení reálných mezd po dvou letech poklesu, což zlepší kupní sílu zaměstnanců, i když ekonomický růst zůstává pomalý. (Ministerstvo financí, 2024)



Obr. 6: Míra nezaměstnanosti v ČR během let 2015 - 2023

Zdroj: Vlastní zpracování upraveno dle Český statistický úřad, 2024

Dalším důležitým ekonomickým faktorem je inflace, která ovlivňuje kupní sílu spotřebitele. V dubnu 2024 inflace zrychlila kvůli zvýšení cen potravin, ale v květnu došlo ke zpomalení inflace po rychlém nárůstu. V červnu se inflace vrátila na cíl České národní banky 2 %, což naznačuje zmírnění inflačních tlaků, pravděpodobně díky stabilizaci cen potravin a dalších složek. Očekává se, že inflace zůstane na úrovni 2 % i ve třetím čtvrtletí, což bude podpořeno zpomalením růstu cen pohonných hmot. (Česká národní banka, 2024)



Obr. 7: Vývoj inflace v ČR během let 2022 - 2024

Zdroj: Vlastní zpracování upraveno dle Český statistický úřad, 2024

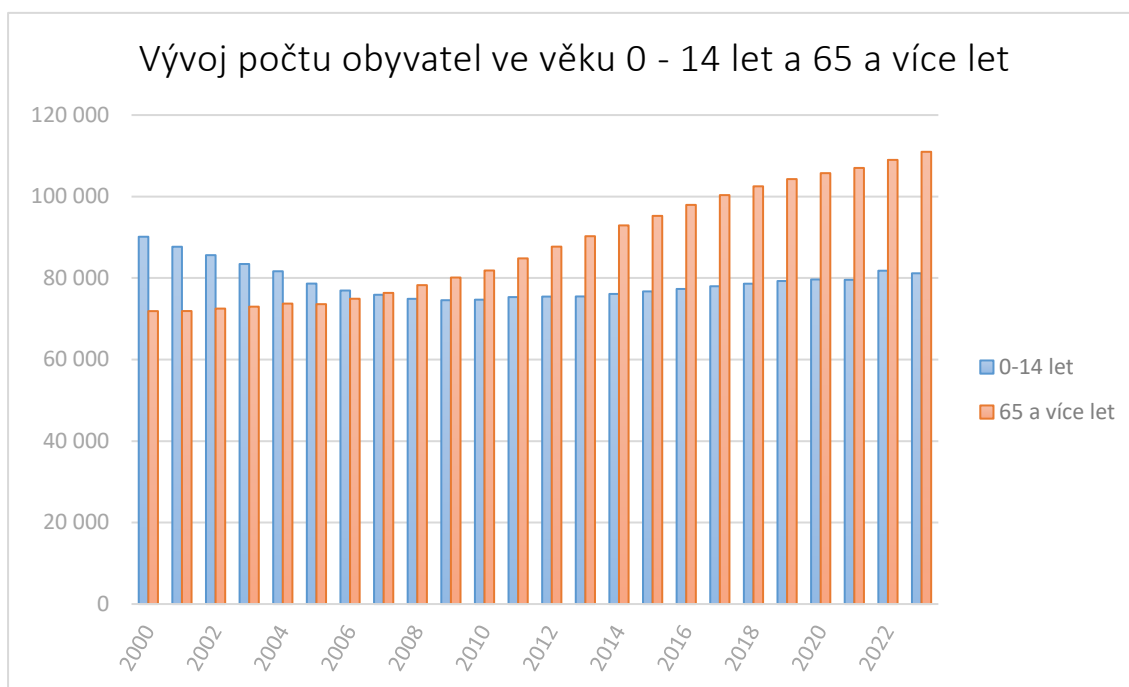
Ekonomické faktory představují následující příležitosti a hrozby:

- Příležitosti
 - Nárůst kupní síly obyvatel
 - Pokles inflace a stabilizace cen
 - Oživení ekonomiky a růst poptávky
- Hrozby
 - Rostoucí tlak na zvyšování mezd
 - Nedostatek pracovní síly

Sociální faktory

Zásadním sociálním faktorem, který by mohl mít v budoucnosti významný dopad na SENAGRO a.s., je stárnutí populace. Jak ukazuje graf níže, počet obyvatel ve věku 65 a více let v Kraji Vysočina neustále roste, zatímco počet nově narozených dětí do 14 let víceméně stagnuje. Tento trend se pravděpodobně bude i nadále prohlubovat, což by mohlo negativně ovlivnit schopnost podniku získávat mladé zaměstnance.

Tento problém je o to naléhavější, protože věk drtivé většiny současných zaměstnanců podniku je v průměru okolo 45 let. Situaci dále zhoršuje skutečnost, že Kraj Vysočina již delší dobu zaznamenává odliv mladých lidí z menších obcí, a to buď do větších měst, nebo do jiných krajů. (Česká televize, 2020)



Obr. 8: Vývoj počtu obyvatel v Kraji Vysočina

Zdroj: Vlastní zpracování upraveno dle Český statistický úřad, 2024

Jednou z možností, jak tento nepříznivý trend zmírnit, by mohlo být navázání užší spolupráce s okolními středními školami zaměřenými na zemědělství. Například Česká zemědělská akademie v Humpolci nebo Střední průmyslová škola a odborné učiliště v Pelhřimově, která také nabízí obory spojené se zemědělstvím jako Zemědělec – farmář a Opravář zemědělských strojů. Někteří studenti již nyní docházejí na povinné praxe, což by podnik mohl využít ve svůj prospěch. Nabídkou stipendií by mohl přilákat studenty a zajistit si jejich budoucí zaměstnání v podniku po dokončení studia na určitou dobu.

Sociální faktory představují následující příležitosti a hrozby:

- Příležitosti
 - Spolupráce s odbornými školami
- Hrozby
 - Stárnutí populace
 - Odliv mladých lidí z regionu

Technologické faktory

Technologický rozvoj se stále zrychluje a obor zemědělství není v tomto výjimkou. Investice do nových technologií pro podniky mohou přinést zefektivnění práce a produkce, dále taky může snižovat výši potřeby na pracovní sílu.

Jedním z aktuálních trendů je tzv. Precizní zemědělství, někdy také označováno jako „Zemědělství 4.0“, které se vyznačuje využíváním moderních technologií pro optimalizaci produkce. Hlavní aspekty, kterými se zabývá jsou cílená aplikace pesticidů, to znamená, že místo plošného aplikování pesticidů na celé pole umožňuje precizní zemědělství aplikaci pesticidů pouze tam, kde je to nezbytné, což snižuje zátěž na životní prostředí a zároveň zvyšuje efektivitu ochrany plodin. Dále pak využití senzorů a GPS, pomocí kterých mohou zemědělci monitorovat podmínky na poli v reálném čase, optimalizovat zavlažování, hnojení a sklizeň. To vede ke zvýšení

výnosů a snížení plýtvání zdroji. Další významnou složkou jsou drony a automatizace pomocí robotů. Drony se používají k monitorování polí a identifikaci problémů, jako jsou škůdci nebo nemoci rostlin, což umožňuje rychlou reakci a snížení ztrát. Automatizace pomocí robotů, kteří mohou vykonávat činnosti jako výsev, sklizeň nebo ošetření rostlin, je klíčovou součástí modernizace zemědělství. Tyto technologie zvyšují efektivitu a zároveň snižují závislost na lidské práci. (Ministerstvo zemědělství, 2023a)

Další trendem v rámci výzkumu v zemědělství jsou techniky šlechtění rostlin (NGT), které představují moderní metody genetické úpravy plodin, které jsou rychlejší a přesnější než tradiční postupy. Tyto inovativní přístupy umožňují vyšlechtit plodiny odolné proti škůdcům, chorobám a změnám klimatu. (Ministerstvo zemědělství, 2023a)

Technologické faktory představují následující příležitosti a hrozby:

- Příležitosti
 - Zvýšení efektivity využívání zdrojů
 - Snížení nákladů a závislosti na pracovní síle
 - Snížení ekologické zátěže provozu
- Hrozby
 - Vysoké počáteční náklady na technologie
 - Potřeba kvalifikovanějších zaměstnanců

Ekologické faktory

Jedním z nejdůležitějších ekologických faktorů, které ovlivňují zemědělství, jsou současné klimatické změny. Ty se projevují zejména zvýšením průměrných teplot, častějšími vlnami veder a náhlými výkyvy počasí. Tyto změny vedou k dlouhotrvajícím suchům nebo naopak k náhlým a intenzivním srážkám, které negativně ovlivňují úrodu a následně i výnosnost podniků.

Budoucí vývoj klimatu je podle Ministerstva životního prostředí (2024) obtížné předpovědět, protože se jedná o velmi komplexní problém, na který působí mnoho faktorů. Z tohoto důvodu vznikají předpovědní klimatické modely.

Dopadem klimatické změny by mohl být nedostatek pitné vody ve vodní nádrži Švihov na Želivce, která zásobuje Prahu, Středočeský kraj a část Kraje Vysočina. Kvůli rostoucím teplotám a suchu se odhaduje, že po roce 2040 nebude nádrž schopna pokrýt veškerou poptávku po vodě, což si vyžádá snížení povolených odběrů a zavedení různých opatření. Snížení povoleného odběru vody z nádrže v budoucnosti omezí dostupnost vody nejen pro spotřebu obyvatel, ale i pro zemědělské účely. Zemědělci budou muset hledat alternativní zdroje vody nebo omezit zavlažovací plochy, což může negativně ovlivnit výnosy a kvalitu produkce. V současné době již probíhá spolupráce mezi obcemi a zemědělci na projektech pro zadržování vody v krajině. (Česká televize, 2024)

S klimatickými změnami jsou úzce spojeny i politické faktory, zejména snaha snížit množství skleníkových plynů. K tomu směřuje například Zelená dohoda, která stanovuje cíle pro snižování emisí.

Ekologické faktory představují následující příležitosti a hrozby:

- Hrozby
 - Nejistota vývoje klimatických podmínek

Výsledek PESTE analýzy

Analýza makrookolí podniku ukazuje, že všechny faktory jsou úzce provázané, přičemž klíčovou roli hraje změna klimatu. Ta ovlivňuje jak politické, technologické a ekologické faktory, které se v mnoha ohledech odvíjejí od závazků k Zelené dohodě. Tato situace pro podnik představuje výzvu, zejména co se týče adaptace na nové technologie a udržitelné procesy. Na základě této analýzy by se měl podnik zaměřit na příležitosti a hrozby, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 2: Výsledek PESTE analýzy

Příležitosti	Hrozby
Politické	
Podpora rozvoje venkova	Zvýšení daně z příjmu právnických osob
Program Zelená nafta	Růst cen energií a pohonných hmot
Přechod na ekologické zemědělství	Náklady spojené s plněním Zelené dohody
Ekonomické	
Nárůst kupní síly obyvatel	Rostoucí tlak na zvyšování mezd
Pokles inflace a stabilizace cen	Nedostatek pracovní síly
Oživení ekonomiky a růst poptávky	
Sociální	
Spolupráce s odbornými školami	Stárnutí populace
	Odliv mladých lidí z regionu
Technologické	
Zvýšení efektivity využívání zdrojů	Vysoké počáteční náklady na technologie
Snížení nákladů a závislosti na pracovní síle	Potřeba kvalifikovanějších zaměstnanců
Snížení ekologické zátěže	
Ekologické	
	Nejistota vývoje klimatických podmínek

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2.2 Porterův model pěti sil

V následující části je analyzováno mikrookolí podniku. Je popsáno ohrožení ze strany nově vstupujících, intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a ohrožení ze strany substitutů. Tím, že podnik nemá pouze jeden produkt, na který by se zaměřoval, jsou jednotlivé faktory posuzovány z pohledu produkce konzumních brambor.

Ohrožení ze strany nově vstupujících

Odvětví zemědělství představuje pro potenciální nové konkurenty několik významných překážek, jako je vysoká kapitálová náročnost, vládní politika a omezený přístup k distribučním kanálům.

Kapitálová náročnost pro nově vstupující firmy je vysoká, protože podnik potřebuje zázemí – budovy, stroje a půdu pro hospodaření. Pro efektivní produkci je navíc nezbytné investovat do moderních technologií. Podle Ministerstva zemědělství ČR (2013) existuje pro začínající zemědělce několik možností, jak efektivně řídit náklady a snížit počáteční investice. Mohou například využít pronájmu výrobních prostředků, smluvních agrotechnických služeb nebo financování formou leasingu či prodloužené splatnosti, což zvyšuje flexibilitu a snižuje finanční nároky. Ministerstvo zemědělství také zmiňuje tzv. *Zelené úvěry*, které umožňují sdílet riziko financování mezi dodavateli a odběrateli a tím posilovat stabilitu v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Začínající zemědělci mohou rovněž využít některé z dotací určených pro podporu jejich podnikání.

Vládní politika a systém vyplácení dotací rovněž tvoří významný faktor. V rámci vládní politiky musí podniky mimo jiné dodržovat předpisy, nařízení a normy stanovené zákonem č. 252/1997 Sb., o zemědělství. Jsou povinny vést evidenci půdy, používaných hnojiv a postřiků a podléhají kontrolám ze strany Státní zemědělské a potravinářské inspekce (SZPI) a Ústředního kontrolního a zkušebního ústavu zemědělského (ÚKZÚZ).

Další výzvou pro nové podniky je přístup k distribučním kanálům. Pravděpodobně by bylo jednodušší využít přímou distribuční cestu a prodávat své produkty přímo spotřebitelům. Pokud by však podnik zvolil nepřímou cestu přes nějaký mezičlánek, například hypermarket, setkal by se pravděpodobně s komplikacemi, protože takové distribuční kanály už často spolupracují se zavedenými dodavateli.

Na základě uvedených informací lze konstatovat, že hrozba vstupu nových konkurentů v tomto odvětví je nízká.

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Mezi hlavní faktory ovlivňující intenzitu konkurence v odvětví patří počet konkurentů, růst odvětví, diferenciací produktů a rychlost technologického vývoje.

Podle údajů Ministerstva zemědělství k 30. červnu 2024 působilo v České republice celkem 62 022 zemědělských podnikatelů, z toho 48 954 fyzických osob a 12 068 právnických osob. V Kraji Vysočina bylo registrováno 5 552 zemědělských podnikatelů, z toho 4 724 fyzických osob a 828 právnických osob (Ministerstvo zemědělství, 2024b). Kromě domácích podnikatelů je třeba vzít v úvahu i zahraniční subjekty, zejména z Německa a Francie, které rovněž působí na českém trhu (Ministerstvo zemědělství, 2022a).

V roce 2023 dosáhla celková produkce brambor v České republice 823 056 tun (bez sadbových brambor), z čehož bylo 175 362 tun dovezeno ze zahraničí, což představuje přibližně 21 % celkové produkce. Tento podíl dovozu znamená značnou část trhu, což zvyšuje intenzitu konkurence mezi domácími a zahraničními konkurenty (Ministerstvo zemědělství, 2024a).

Významnými konkurenty pro společnost SENAGRO a.s. jsou především podniky AGRICO BOHEMIA s.r.o., BRAMKO s.r.o. a VH Agroprodukt, spol. s.r.o., které dodávají konzumní brambory do hypermarketů.

Co se týče produkce brambor, Asociace soukromého zemědělství ČR (2024) uvádí, že navzdory optimistickým odhadům (nárůst o 15–20 %) se očekává spíše průměrná produkce. Příčinou jsou menší hlízy a škody způsobené suchem a záplavami. Cena brambor se v současnosti pohybuje kolem pěti korun za kilogram, přičemž v obchodech ceny začínají na deseti korunách a mimo slevy mohou dosáhnout až dvojnásobku této hodnoty. Náklady zemědělců se pohybují mezi čtyřmi až pěti korunami na kilogram.

Technologický vývoj v zemědělství se v posledních letech, stejně jako v jiných odvětvích, zrychluje. Důkazem toho je například precizní zemědělství, zmíněné v rámci PESTE analýzy. Podle Českého statistického úřadu (2024) stále více zemědělců využívá moderní technologie, zejména v oblasti monitoringu plodin a analýzy vzorků půdy.

Diferenciace produktů v tomto odvětví je poměrně omezená, protože většina podniků nabízí stejné odrůdy brambor. Možné odlišení spočívá zejména v kvalitě produktů nebo nabídce bioprodukce. Tato nízká diferenciace zvyšuje konkurenci mezi současnými hráči na trhu.

Na základě výše uvedených informací lze konstatovat, že konkurence mezi podniky v odvětví produkce brambor je velmi intenzivní. Tato intenzita je způsobena vysokým počtem konkurentů, jak domácích, tak zahraničních, a nízkou diferenciací produktů.

Vyjednávací vliv odběratelů

Na vyjednávací sílu odběratelů působí zejména faktory jako koncentrace odběratelů, výše přechodových nákladů a úroveň diferencovanosti produktu. V současné době jsou hlavními odběrateli brambor především velkoobchody. Počet těchto odběratelů je relativně nízký a díky jejich majoritnímu podílu v odběru brambor disponují značnou vyjednávací silou.

Od roku 1998 do roku 2001 byla hlavním odběratelem společnosti SENAGRO a.s. firma TESCO STORES ČR. V roce 2001 však tuto roli převzala společnost BROP s.r.o. (Corporate.itesco.cz, 2024). V roce 2005 získalo SENAGRO a.s. ve společnosti BROP s.r.o. vlastnický podíl a stalo se jejím hlavním dodavatelem konzumních brambor (Brop.cz, 2024). Tento krok poskytl podniku SENAGRO a.s. nepřímý vliv na dodávky pro TESCO STORES skrze BROP s.r.o.

Kromě dodávání brambor BROPu SENAGRO pomáhá také s jejich distribucí a zpracováním. BROP využívá své zahraniční kontakty k podpoře vyjednávání s dalšími potenciálními odběrateli. Závislost tedy zůstává především na poptávce společnosti TESCO STORES, která ovlivňuje poptávku BROP s.r.o. a tím i SENAGRO a.s.

Přechod k jinému odběrateli by byl pro SENAGRO velmi složitý, jelikož výše odběru a kapitál investovaný do modernizace potřebné k uspokojení poptávky současného odběratele vytváří vysoké přechodové náklady. Navíc je diferenciace produktu velmi nízká, což bylo zmíněno již v kontextu intenzity soupeření mezi stávajícími konkurenty.

Tyto faktory naznačují, že odběratelé mají vůči SENAGRO a.s. vysokou vyjednávací sílu, kterou posiluje nízká diferenciací produktu a vysoké přechodové náklady.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Důležité aspekty, které určují míru vlivu dodavatelů, zahrnují počet dodavatelů, náklady na změnu dodavatele a změny ve výrobních technologiích. V zemědělství hrají klíčovou roli zejména dodavatelé osiv, hnojiv, techniky a pohonných hmot.

Podle zprávy Ministerstva zemědělství (2024b) bylo v roce 2023 v České republice registrováno 1066 právnických a fyzických osob s oprávněním produkovat a prodávat osiva. Podle zákona č. 219/2003 Sb., o oběhu osiva a sadby se mezi osivo řadí také brambory používané jako sadba. Takto vysoký počet dodavatelů snižuje jejich vyjednávací sílu. Obdobná situace panuje i mezi producenty hnojiv, kde rostoucí tlak na ekologičtější přístup v zemědělství vede ke snižování spotřeby hnojiv a ke zvýšené kontrole povolených produktů.

Vzhledem k velkému počtu dodavatelů na trhu, jejich zaměření pouze na zemědělské odvětví a k postupným změnám politiky směrem k ekologičtějšímu zemědělství je vyjednávací síla dodavatelů osiv a hnojiv nízká.

Jak již bylo zmíněno v části věnované PESTE analýze, zemědělství stále častěji využívá moderní technologie v rámci tzv. precizního zemědělství. To zvyšuje závislost na technologických dodavatelích, jejichž počet je zatím nižší, a to zvyšuje jejich vyjednávací vliv.

Lze říci, že vyjednávací síla dodavatelů osiv a hnojiv je nízká kvůli vysokému počtu dodavatelů a trendům směrem k ekologickému zemědělství. Naproti tomu technologičtí dodavatelé mají vyšší vyjednávací sílu díky nižší konkurenci a rostoucí závislosti zemědělců na moderních technologiích. Nicméně vyjednávací síla dodavatelů je celkově nízká.

Ohrožení ze strany substitutů

Přestože například rýže nebo těstoviny mohou představovat alternativu ke konzumním bramborám, brambory zůstávají v České republice nejvíce konzumovanou zeleninou. Průměrná spotřeba brambor na jednoho obyvatele činí 60 kilogramů ročně, i když v roce 2022 došlo k meziročnímu poklesu spotřeby (Aktuálně.cz, 2023), trend spotřeby brambor se výrazně nemění a zůstává poměrně stabilní okolo průměru 67 kilogramů na osobu (Ministerstvo zemědělství, 2023b). Na druhé straně spotřeba rýže vzrostla a dosáhla 9 kilogramů na osobu ročně. (Český statistický úřad, 2023)

Navzdory poklesu spotřeby brambor jsou však stále významně více konzumovány než rýže, a proto je riziko ohrožení ze strany substitutů nízké.

Shrnutí Porterova modelu pěti sil

Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů je nízké, protože konkurenti v zemědělství čelí vysoké kapitálové náročnosti, vládní politice a obtížnému přístupu k distribučním kanálům. Aby začínající zemědělci snížili své počáteční náklady, mohou využít různé finanční možnosti, jako jsou leasing a dotace. Tyto nástroje jim mohou usnadnit překonání počátečních překážek a vstup do konkurenčního prostředí.

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty je vysoká. V odvětví zemědělství panuje silná konkurence, která je podmíněna velkým počtem konkurentů a nízkou diferenciací produktů.

Vyjednávací síla odběratelů je vysoká. Odběratelé, především velkoobchody, mají vysokou vyjednávací sílu díky vysokým přechodovým nákladům a nízké diferenciaci produktů.

Naopak vyjednávací síla dodavatelů je v současnosti nízká, zejména u těch, kteří poskytují osiva a hnojiva, díky vysokému počtu dostupných dodavatelů. Dodavatelé technologií však mají větší vyjednávací sílu, neboť v oblasti moderních zemědělských technologií existuje nižší konkurence. To nutí podniky investovat do technologií, aby si zajistily efektivitu a konkurenceschopnost.

I když existují alternativy, jako jsou rýže nebo těstoviny, brambory zůstávají nejkonzumovanější zeleninou v České republice. To znamená, že hrozba ze strany substitutů je nízká, ačkoli v minulém roce došlo k mírnému poklesu spotřeby brambor. Tato situace dává zemědělským podnikům příležitost soustředit se na udržení a zlepšení kvality svých produktů.

Tab. 3: Porterův model pěti sil - shrnutí

Faktor	Intenzita
Ohrožení ze strany nově vstupujících	Nízká
Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty	Vysoká
Vyjednávací vliv odběratelů	Vysoká
Vyjednávací vliv dodavatelů	Nízká
Ohrožení ze strany substitutů	Nízká

Zdroj: Vlastní zpracování

2.3 Analýza vnitřního prostředí

Tato část se zaměřuje na posouzení finančního stavu podniku pomocí vybraných poměrových ukazatelů, které byly popsány v teoretické části. Dále jsou popsány finanční, hmotné a lidské zdroje podniku a posouzen jejich dopad na konkurenceschopnost podniku v rámci VRIO analýzy.

2.3.1 Finanční analýza

V následující části je provedeno posouzení finančního stavu společnosti pomocí poměrových ukazatelů. Jednotlivé ukazatele jsou zpracovány od roku 2019 až po rok 2023, tak aby bylo možné posoudit jakým trendem se jednotlivé ukazatele vyvíjí. Pro výpočet jednotlivých ukazatelů byly využity přílohy A. Rozvaha a přílohy B. Výkaz zisku a ztrát.

Ukazatele rentability

V roce 2019 vykazovala rentabilita aktiv relativně vysokou úroveň 6,72 %. Následující roky však přinesly pokles na 5,80 % v roce 2020 a na výrazně nižších 2,59 % v roce 2021, což bylo pravděpodobně způsobeno především zhoršenou ekonomickou situací během Covidové krize, kdy došlo k poklesu zisku cca o 50 % a k navýšení provozních nákladů. Rok 2022 pak přinesl zlepšení, kdy rentabilita aktiv vzrostla na 6,26 %, což naznačuje efektivnější řízení aktiv. V roce 2023 však opět následoval pokles na 3,43 %, což může signalizovat nové problémy nebo nižší výnosnost aktiv.

Rentabilita vlastního kapitálu dosahovala v roce 2019 hodnoty 6,06 %, což představovalo dobrý výkon. V roce 2020 však došlo k poklesu na 5,08 % a v roce 2021 až na 2,33 %, což svědčí o nižší

ziskovosti. V roce 2022 se situace opět zlepšila s nárůstem rentability na 5,67 %, avšak v roce 2023 opět následoval pokles na 2,73 %, což naznačuje přetrvávající výkyvy v ziskovosti firmy.

Ukazatel rentability tržeb vykazuje značnou kolísavost, která odráží změny v ziskových maržích. V roce 2019 byla hodnota 17,44 %, což je velmi pozitivní výsledek. V roce 2020 však klesl na 15,47 % a poté prudce na 6,87 % v roce 2021, pravděpodobně kvůli zvýšeným nákladům nebo nižším tržbám. Rok 2022 přinesl prudký nárůst na 16,42 %, což ukazuje na významné zlepšení. Nicméně v roce 2023 došlo opět k poklesu na 8,03 %.

Celkově firma vykazuje kolísavý výkon, přičemž rok 2021 byl obdobím výrazného poklesu rentability u všech sledovaných ukazatelů. Oživení v roce 2022 naznačuje úspěšné kroky společnosti ke zlepšení efektivity a ziskovosti, ale výsledky roku 2023 znovu upozorňují na přetrvávající problémy.

Tab. 4: Ukazatele rentability

Rok	2019	2020	2021	2022	2023
ROA [%]	6,72	5,80	2,59	6,26	3,43
ROE [%]	6,06	5,08	2,33	5,67	2,73
ROS [%]	17,44	15,47	6,87	16,42	8,03

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele aktivity

Obrat aktiv byl v letech 2019–2022 relativně stabilní kolem hodnoty 0,37–0,39, což naznačuje konzistentní výkon v tomto období. V roce 2023 však došlo k nárůstu na 0,43, což může znamenat lepší efektivitu využívání aktiv, možná díky lepší správě nebo vyšším tržbám při stejných či nižších aktivech.

Obrat zásob byl v roce 2019 na 2,64, což znamená, že firma otočila své zásoby přibližně 2,64krát za rok. V roce 2020 došlo k poklesu na 2,18, což může znamenat problémy s prodejem zásob nebo sníženou poptávkou. Od roku 2021 se tento ukazatel výrazně zlepšuje a v roce 2023 dosahuje hodnoty 3,37, což je pozitivní vývoj a naznačuje efektivnější prodej zásob.

Doba obratu zásob byla v roce 2019 136,53 dní, což je poměrně dlouhá doba. V roce 2020 se prodloužila na 165,42 dní, což může souviset s nižším obratem zásob v tom roce. V následujících letech však došlo ke zlepšení a v roce 2023 je doba obratu zásob 106,85 dní, což je pozitivní vývoj a odráží efektivnější řízení zásob.

Obrat aktiv zůstal stabilní s výrazným zlepšením v roce 2023, což ukazuje na zvýšenou efektivitu v posledním roce. Obrat zásob po poklesu v roce 2020 neustále roste, což je velmi pozitivní. Současně se zkracuje doba obratu zásob, což znamená, že firma dokáže své zásoby rychleji prodávat, což zlepšuje její likviditu a celkovou výkonnost.

Tab. 5: Ukazatele aktivity

Rok	2019	2020	2021	2022	2023
Obrat aktiv	0,39	0,37	0,38	0,38	0,43
Obrat zásob	2,64	2,18	2,71	2,90	3,37
Doba obratu zásob	136,53	165,42	132,86	124,02	106,85

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele likvidity

Běžná likvidita byla v roce 2019 na velmi vysoké úrovni 8,26, což znamená, že firma měla dostatečné množství oběžných aktiv na pokrytí svých závazků. V roce 2020 se zvýšila ještě více 12,55, což naznačuje, že firma držela mnohem více oběžných aktiv, než potřebovala. V roce 2021 se likvidita výrazně snížila 5,63, ale stále zůstala nadstandardní. Následující roky 2022 a 2023 se ukazatel postupně zvyšoval na 7,74 a 8,54, což naznačuje opětovné posílení likvidní pozice.

Pohotovostní likvidita stejně jako běžná likvidita byla v roce 2019 poměrně vysoká 4,72, což je nadstandardní hodnota. V roce 2020 se zvýšila na 6,43, ale v roce 2021 zaznamenala výrazný pokles na 3,28, což může znamenat problémy se snížením likvidních aktiv nebo zvýšením závazků. V letech 2022 a 2023 se ukazatel opět zlepšil, což naznačuje, že firma zlepšila svou schopnost pokrýt své závazky likvidními aktivy.

Hotovostní likvidita byla v roce 2019 na úrovni 2,60, což znamená, že firma držela více než dvojnásobek hotovosti vůči svým krátkodobým závazkům. V roce 2020 se zlepšila na 3,44, což je mimořádně vysoká hodnota. V roce 2021 klesla na 1,42, což je stále nadprůměrná hodnota, ale pokles naznačuje, že firma v tomto roce měla méně hotovosti relativně k závazkům. V letech 2022 a 2023 se hodnota opět zvýšila na hodnoty 3,05 a 3,37, což naznačuje opětovné posílení hotovostní rezervy firmy.

Všechny tři ukazatele likvidity jsou v průběhu let na velmi vysokých úrovních, což svědčí o silné likviditní pozici společnosti. Výrazný pokles v roce 2021 však naznačuje, že firma v tomto období mohla čelit finančním problémům. Od roku 2022 se likvidita postupně zlepšuje, což ukazuje na stabilizaci.

Tab. 6: Ukazatele likvidity

Rok	2019	2020	2021	2022	2023
Běžná likvidita	8,26	12,55	5,63	7,74	8,54
Pohotovostní likvidita	4,72	6,43	3,28	4,86	5,62
Hotovostní likvidita	2,60	3,44	1,42	3,05	3,37

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost podniku je relativně stabilní, přičemž v roce 2020 došlo k výraznému poklesu. I tak se nadále drží na velmi nízké úrovni, což svědčí o stabilitě podniku a jeho zaměření na vlastní zdroje financování. Podnik by mohl zvážit mírné navýšení podílu cizích zdrojů, které by mohl využít pro investice do technologií.

Úrokové krytí ukazuje, že společnost dosáhla v letech 2020 a 2022 velmi dobrých výsledků, ale v roce 2023 se situace výrazně zhoršila, kdy hodnota dvojnásobně poklesla, přesto tato hodnota je velice dobrá. Nicméně tento pokles může naznačovat potenciální finanční rizika, pokud by se negativní trend opakoval i nadále.

Tab. 7: Ukazatele zadluženosti

Rok	2019	2020	2021	2022	2023
Celková zadluženost [%]	12,27	7,24	11,40	11,82	10,58
Úrokové krytí	39,68	65,75	41,75	65,35	32,20

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí finanční situace

V průběhu let podnik vykazoval kolísavé finanční výsledky s poměrnými změnami. Rok 2021 byl pro podnik obdobím výrazného poklesu rentability a likvidity, což naznačuje možné finanční problémy, které byly pravděpodobně zapříčiněné Covidovou krizí, kdy došlo k výraznému nárůstu cen hnojiv, půdních zlepšovacích prostředků, a to o téměř 30 %, dále také došlo k mírnému navýšení cen energií a pohonných hmot. Tato situace se dotkla i cen brambor, kdy došlo oproti roku 2020 k poklesu cen o necelých 13 % (Ministerstvo zemědělství, 2022b). V roce 2022 však společnost prokázala schopnost se z těchto obtíží zotavit díky zvýšení efektivity, což vedlo ke zlepšení likvidity i ziskovosti. Významné zlepšení obratovosti aktiv v roce 2023 ukazuje, že firma dokázala efektivně využívat své zdroje, a rostoucí obrat zásob snižující se dobou obratu svědčí o lepším řízení zásob, což se pozitivně promítá do celkové likvidity. Likvidita společnosti zůstává na vysoké úrovni, což ukazuje na silnou finanční pozici. Zadluženost podniku je relativně nízká a stabilní, což svědčí o silné kapitálové základně a orientaci na vlastní zdroje financování. Pro další růst by podnik mohl zvážit mírné navýšení externího financování, zejména pro investice do moderních technologií. Ačkoliv úrokové krytí vykazovalo v letech 2020 a 2022 velmi dobré hodnoty, v roce 2023 došlo k prudkému poklesu, což může představovat finanční riziko v případě pokračujícího negativního trendu. Celkově je finanční situace podniku stabilní, s náznaky zlepšení v oblasti efektivity a likvidity, ale s přetrvávajícími výzvami v oblasti dlouhodobé rentability a stability úrokového krytí.

2.3.2 VRIO analýza

V následující části jsou popsány hmotné, nehmotné a lidské zdroje podniku a následně využita VRIO analýza k posouzení hodnoty jednotlivých zdrojů.

Hmotné zdroje

Hmotné zdroje podniku jsou tvořeny jeho pozemky, budovy, zemědělskou technikou, stroji a živočišnou výrobou.

Pozemky jsou zejména půda, na které podnik hospodáří, a to buď v jeho vlastnictví, popřípadě v pronájmu. V roce 2023 podnik obhospodařoval území o výměře 1974ha z čehož 1663ha bylo orné půdy a 311ha luk. Na orné půdě se pěstovaly následující plodiny (senagro.cz, 2024):

- Pšenice ozimá (269ha);
- Pšenice jarní (93ha);
- Ječmen ozimý (74ha);
- Ječmen jarní (195ha)
- Žito (35ha)
- Řepka (274ha);
- Brambory (198ha);
- Kukuřice (236ha);
- Jetel (167ha);
- Ostatní (111ha).

Mezi pozemky pak patří areál podniku v Senožatech. Areál je to tvořen budovou vrátnice, hlavní budovou, kde se nachází kanceláře a dále pak jídelna, jež je dostupná, jak zaměstnancům, tak i veřejnosti. V areálu jsou dále zemědělské haly, kde jsou uschovány zemědělská technika a stroje, kravín, balárna a sklad brambor, dílna, posklizňová linka a sklad na obilí, bioplynová stanice. Dále podnik disponuje skladem brambor v Křelovicích.

V živočišné výrobě podnik chová 1 114 kusů skotu z toho jsou (senagro.cz, 2024):

- Krávy (390ks);
- Telata (291ks);
- Jalovice (219ks);
- Vysokobřezí jalovice (9ks);
- Býci (205ks).

Nehmotné zdroje

Mezi důležité nehmotné zdroje podniku patří jeho dobré jméno a pověst, vztah s odběrateli a dodavateli, know-how, technologie.

SENAGRO a.s. má renomé významného zemědělského podniku působícího v Kraji Vysočina. S tím je také spojeno jeho vystupování vůči veřejnosti, k čemuž například dopomáhají v poslední době zlepšené webové stránky, nebo podpora komunity, kdy například podnik finančně podporoval místní fotbalový klub.

Důležitým nehmotným zdrojem je jeho vztah s dodavateli a zejména pak s odběrateli, kdy, jak je zmíněno v části zabývající se Porterovým model pěti sil, hlavním odběratelem je BROP s.r.o. a vztah mezi těmito podniky by se dal považovat za nadstandardní.

Dále díky dlouhodobé působnosti na trhu podnik již získal neocenitelné zkušenosti a know-how. Dále pak v poslední době investuje do nových technologií jako senzory pro monitorování polí a do balící linky.

Lidské zdroje

Zaměstnanci jsou pro SENAGRO a.s. jedním z nejdůležitějších prvků, ne-li tím nejdůležitějším. Aktuálně zde pracuje přibližně 100 zaměstnanců, z toho 14 řídících. Společnost spoléhá na kvalifikovanost a dlouhodobé zkušenosti svých pracovníků, významná část zaměstnanců zde pracuje již více než 10 let. Tuto nízkou fluktuaci, která svědčí o jejich loajalitě k podniku, ilustruje tabulka 7.

Většina zaměstnanců pochází z obce Senožaty, což zvyšuje jejich motivaci přispět k úspěchu podniku, jelikož ho vnímají jako důležitou součást komunity. V posledních letech podnik také spolupracuje s agenturními pracovníky, brigádníky a studenty na praxích, čímž flexibilně doplňuje pracovní sílu. Nicméně, jak bylo zmíněno v části PESTE analýzy, jednou ze slabších stránek je vyšší průměrný věk zaměstnanců a nižší schopnost přilákat a dlouhodobě udržet mladší pracovníky. Tato výzva by mohla ovlivnit stabilitu lidských zdrojů podniku v budoucnosti a jeho konkurenceschopnost na trhu práce.

Tab. 8: Průměrný počet zaměstnanců SENAGRO a.s.

Rok	2020	2021	2022	2023
Celkový počet zaměstnanců	94	92	90	95
Počet řídících zaměstnanců	14	14	14	14

Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle Výročních zpráv 2020–2023

VRIO analýza

Podnik disponuje několika klíčovými zdroji, které mu poskytují konkurenční výhodu, zejména v rámci regionu. Mezi hmotné zdroje náleží především pozemky, které představují trvalou výhodu vzhledem k svému rozsahu a kapitálové náročnosti pro konkurenci. Zemědělská technika a živočišná výroba poskytují spíše dočasné výhody, ale i tyto zdroje posilují postavení podniku na trhu a vytvářejí stabilní základ pro jeho dlouhodobý růst a rozvoj.

K významným nehmotným zdrojům podniku náleží jeho dobré jméno, silné vztahy s odběrateli a dodavateli, know-how a moderní technologie. Největší dlouhodobou konkurenční výhodu představuje dobrá pověst, kvalitní vztahy s obchodními partnery a odborné know-how. Moderní technologie a inovace pak nabízejí střednědobé výhody. Tato kombinace nehmotných zdrojů poskytuje podniku silné postavení v regionu a dlouhodobě posiluje jeho konkurenceschopnost.

Klíčovým faktorem konkurenční výhody podniku jsou také lidské zdroje. Největší výhodu přinášejí kvalifikovaní a loajální zaměstnanci a silné propojení s místní komunitou. Flexibilní doplňování pracovní síly je výhodou pouze dočasnou. Naopak problém s přilákáním mladších pracovníků představuje slabinu, kterou bude nutné strategicky řešit pro zajištění stability lidských zdrojů do budoucna. V následující tabulce jsou zhodnoceny výše popsané zdroje podniku a jejich konkurenční důsledek pro podnik.

Tab. 9: Výsledek VRIO analýzy

Zdroj		Hodnota	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Organizovanost	Konkurenční důsledek	Výkon
Hmotný	Budovy	Ano	Ne	-	Ano	Konkurenční rovnost	Průměrný
	Stroje	Ano	Ne	-	Ano	Konkurenční rovnost	Průměrný
	Pozemky	Ano	Ano	Ano	Ano	Udržitelná konkurenční výhoda	Nadprůměrný
Nehmotný	Značka	Ano	Ano	Ano	Ano	Udržitelná konkurenční výhoda	Nadprůměrný
	Technologie	Ano	Ano	Ne	Ano	Dočasná konkurenční výhoda	Nadprůměrný
	Vztah s odběrateli	Ano	Ano	Ano	Ano	Udržitelná konkurenční výhoda	Nadprůměrný
	Know-how	Ano	Ano	Ano	Ano	Udržitelná konkurenční výhoda	Nadprůměrný
Lidský	Zaměstnanci	Ano	Ano	Ano	Ano	Udržitelná konkurenční výhoda	Nadprůměrný
Finanční	Finanční zdroje	Ano	Ne	-	Ano	Konkurenční rovnost	Průměrný

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4 SWOT analýza

V následující části jsou popsány silné a slabé stránky dále pak příležitosti a hrozby získané z předešlých analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

2.4.1 Silné stránky a slabé stránky

Silné stránky

Podnik vykazuje řadu silných stránek, které jí poskytují konkurenční výhodu na trhu zemědělské produkce. Jednou z hlavních silných stránek je diverzifikovaná produkce, která zahrnuje jak živočišnou, tak rostlinnou výrobu. Tento široký záběr pomáhá společnosti snižovat rizika spojená s neúspěchem v jedné z těchto oblastí. K dalším výhodám patří vlastnictví rozsáhlých pozemků, což přináší stabilitu a nezávislost v produkci, a navíc posiluje konkurenční pozici firmy v dlouhodobém horizontu.

SENAGRO a.s. má také zavedenou značku a dobrou pověst, což vytváří důvěru u zákazníků a podporuje pozitivní vztahy s místní komunitou. Stabilní spolupráce s klíčovými partnery a odběrateli zajišťuje spolehlivý odběr produkce, což pomáhá minimalizovat obchodní rizika. Dalším důležitým faktorem je know-how a specifické odborné zkušenosti, které podnik získal za dobu svého působení. Dále mezi silné stránky podniku patří jeho loajální a zkušení zaměstnanci. V neposlední řadě patří mezi silné stránky podniku jeho finanční stabilita, k čemuž přispívá zejména nízká zadluženost a vysoká likvidita.

Slabé stránky

Na druhou stranu se podnik potýká s některými slabými stránkami, které mohou ovlivnit její konkurenceschopnost. Významná část produkce závisí na malém počtu klíčových odběratelů, což zvyšuje riziko v případě ztráty některého z nich. Dalším problémem je vysoký průměrný věk zaměstnanců a obtížnost získání mladších pracovníků, což může dlouhodobě ohrozit stabilitu podniku v rámci lidských zdrojů. Modernizace technologií, ačkoliv probíhá, stále nedosahuje úrovně, která by firmě poskytla dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu v oblasti inovací a efektivity. Přestože je podnik finančně stabilní má problémy s rentabilitou což má vliv na jeho efektivitu a ziskovost. Mezi slabé stránky také patří jeho propagace mimo svůj region, přestože podnik zejména v posledním roce zlepšil webové stránky, tak v této stránce stále zaostává.

2.4.2 Příležitosti a hrozby

Příležitosti

Podnik může využít širokou škálu příležitostí, které nabízí současné politické a ekonomické prostředí. Mezi klíčové příležitosti patří podpora rozvoje venkova v rámci druhého pilíře Společné zemědělské politiky EU, který usnadňuje modernizaci zemědělských podniků a posiluje infrastrukturu ve venkovských oblastech. Další příležitostí je státní program Zelená nafta, který zemědělcům nabízí daňové úlevy na pohonné hmoty a pomáhá tím snižovat jejich provozní náklady. V případě, že by podnik začal uskutečňovat přechod na ekologičtější formy hospodaření, nabízí jí Zelená dohoda možnosti dotací na ekologické zemědělské technologie.

Ekonomické faktory, jako je nárůst kupní síly obyvatel, pokles inflace a stabilizace cen, rovněž zvyšují potenciální poptávku po zemědělských produktech, což je příležitostí pro zvýšení tržeb. Další významnou příležitostí by byla spolupráce s místními středními školami, za účelem získání prospektivních mladých pracovníků, což je vzhledem ke stárnutí pracovní síly klíčové.

Podnik může dále zvýšit svou efektivitu prostřednictvím nových technologií, které umožňují lepší využití zdrojů a snížit náklady a závislost na lidské pracovní síle. Díky moderním technologiím může společnost také snižovat svou ekologickou zátěž, což by ještě mohlo zlepšit jméno podniku a přitáhnout potencionální zákazníky.

Hrozby

Podnik také čelí několika hrozbám. Jedním z rizik je zvýšení daně z příjmu právnických osob. To by znamenalo vyšší daňové zatížení a mohlo by negativně ovlivnit ziskovost podniku.

Rostoucí ceny energií a paliv zvyšují provozní náklady, což je nutné řešit optimalizací spotřeby a efektivním využíváním energetických zdrojů.

Podnik musí také čelit výzvám vyplývajícím ze Zelené dohody, která klade na zemědělské podniky požadavky na ekologické změny a investice. Tyto změny často vyžadují vysoké počáteční náklady, a proto bude nezbytné investovat do modernizace zařízení a přizpůsobení výrobních procesů.

Další hrozbou je rostoucí tlak na zvyšování mezd v důsledku nízké nezaměstnanosti a nedostatku pracovní síly. Situace je pro podnik složitá, zejména v kombinaci se stárnutím populace a odlivem mladých lidí do měst. Moderní technologie navíc vyžadují kvalifikovanější pracovníky, což klade další nároky na získávání a udržení zaměstnanců.

Významnou hrozbou jsou i nepředvídatelné klimatické změny, například výkyvy počasí, které mohou negativně ovlivnit produkční kapacitu a stabilitu výnosů. Nejistý vývoj klimatických podmínek tak zvyšuje tlak na flexibilitu a odolnost produkce podniku.

2.4.3 Shrnutí SWOT analýzy

V následující tabulce jsou uvedeny silné stránky podniku, jeho aktuální slabiny, potenciální příležitosti, které by mohli vést ke zlepšení současné situace podniku a hrozby, kterým by mohl podnik v budoucnu čelit.

Tab. 10: SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Diverzifikovaná produkce	Závislost na malém počtu klíčových odběratelů
Pozemky	Vysoký průměrný věk zaměstnanců
Značka	Nedostatečná modernizace technologií
Vztah s odběrateli	Rentabilita
Know-how	Marketing
Zaměstnanci	
Finanční stabilita	
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Podpora rozvoje venkova	Zvýšení daně z příjmu právnických osob
Program Zelená nafta	Růst cen energií a paliv
Přechod na ekologické zemědělství	Náklady spojené s plněním Zelené dohody
Nárůst kupní síly obyvatel	Rostoucí tlak na navyšování mezd
Pokles inflace a stabilizace cen	Nedostatek pracovní síly
Oživení ekonomiky a růst poptávky	Stárnutí populace
Spolupráce s odbornými školami	Odliv mladých lidí z regionu
Zvýšení efektivity využívání zdrojů	Vysoké počáteční náklady na technologie
Snížení nákladů a závislosti na pracovní síle	Potřeba vyšší kvalifikovanosti zaměstnanců
	Nejistota vývoje klimatických podmínek

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5 Vnější a vnitřní matice

V této části jsou na základě předchozích analýz vytvořeny vnější a vnitřní matice, které hodnotí reakci podniku na příležitosti a hrozby, stejně jako schopnost využívat své silné stránky a minimalizovat slabé. Tyto matice poskytují ucelený přehled o strategických faktorech, které ovlivňují současnou pozici podniku a jeho potenciál pro budoucí růst.

2.5.1 Vnější matice (EFE matice)

Pro určení vah jednotlivých faktorů byla zvolena bodovací metoda, která poskytuje jasný a strukturovaný výsledek, ve kterém je vidět, jak se jednotlivé varianty nebo kritéria umístily na základě celkového počtu bodů. Dala by se také využít párová metoda, ale její výsledky při větším množství faktorů mohou být méně přehledné (Fotr a Souček, 2011). Rozdělení bodů k jednotlivým faktorům a nezaokrouhlené výsledky lze vidět v příloze C.1 Stanovení vah EFE matice.

EFE matice ukazuje, jak efektivně podnik reaguje na klíčové příležitosti a hrozby v jeho okolním prostředí. Výsledné vážené skóre 2,46 je velmi blízko průměru 2,5. To naznačuje, že strategie podniku reaguje na vnější faktory relativně průměrně.

Mezi nejvýznamnější příležitosti připadá využívání dotací v rámci programu SZP pro podporu a rozvoj venkova, dále pak spolupráce se středními školami a zvýšení efektivity využívání zdrojů, a to zejména využíváním nových technologií a moderní techniky.

Naopak mezi nejvýznamnější hrozby pro podnik patří rostoucí tlak na navyšování mezd ze strany zaměstnanců, nedostatek pracovní síly a s tím spojené faktory stárnutí populace a odliv mladých lidí z regionu, kde podnik působí.

Tab. 11: EFE matice

Faktor	Váha	Známka	Vážené skóre
Příležitosti			
Podpora rozvoje venkova	0,07	3,00	0,20
Program Zelená nafta	0,04	4,00	0,17
Přechod na ekologické zemědělství	0,06	2,00	0,12
Nárůst kupní síly obyvatel	0,03	2,00	0,06
Pokles inflace a stabilizace cen	0,02	2,00	0,04
Oživení ekonomiky a růst poptávky	0,04	3,00	0,11
Spolupráce s odbornými školami	0,07	2,00	0,14
Zvýšení efektivity využívání zdrojů	0,07	3,00	0,20
Snížení nákladů a závislosti na pracovní síle	0,06	3,00	0,17
Hrozby			
Zvýšení daně z příjmu právnických osob	0,03	3,00	0,09
Růst cen energií a paliv	0,06	3,00	0,17
Náklady spojené s plněním Zelené dohody	0,06	3,00	0,17
Rostoucí tlak na navyšování mezd	0,07	2,00	0,13
Nedostatek pracovní síly	0,07	2,00	0,14
Stárnutí populace	0,07	2,00	0,14
Odliv mladých lidí z regionu	0,07	2,00	0,13
Vysoké počáteční náklady na technologie	0,05	2,00	0,10
Potřeba vyšší kvalifikovanosti zaměstnanců	0,04	2,00	0,09
Nejistota vývoje klimatických podmínek	0,04	2,00	0,07
Celkem	1	X	2,46

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5.2 Vnitřní matice (IFE matice)

Pro určení vah u jednotlivých faktorů byla opět jako v případě EFE matice využita bodovací metoda. Rozdělení bodů k jednotlivým faktorům a nezaokrouhlené výsledky lze vidět v příloze C.2 Stanovení vah IFE matice.

IFE matice hodnotí vnitřní prostředí podniku analýzou jeho klíčových silných a slabých stránek, aby posoudila efektivitu využití silných stránek a minimalizaci dopadu slabin. Výsledné skóre ukazuje, zda má podnik silnou nebo slabou vnitřní pozici.

Výsledné vážené skóre podniku je 2,88, což je nad průměrem 2,5. To naznačuje, že podnik má relativně silnou vnitřní pozici. Tento výsledek ukazuje, že současná strategie podniku účinně využívá silných stránek podniku.

Přestože celkové skóre je nadprůměrné, některé slabé stránky představují rizika, která mohou omezovat efektivitu strategie. Například závislost na malém počtu klíčových odběratelů a nedostatečná modernizace technologií patří mezi významné slabiny. Také vysoký průměrný věk zaměstnanců naznačuje výzvu v oblasti dlouhodobé udržitelnosti lidských zdrojů, což může být důležité pro rozvoj a adaptabilitu podniku v budoucnosti.

Celkově matice naznačuje, že podnik má pevný základ, ale existují klíčové oblasti ke zlepšení. Strategie by měla zahrnovat kroky ke zmírnění vlivu slabých stránek, zejména v oblasti modernizace technologií, snižování závislosti na klíčových odběratelích a přilákání mladších pracovníků.

Tab. 12: IFE matice

Faktor	Váha	Známka	Vážené skóre
Silné stránky			
Diverzifikovaná produkce	0,10	4,00	0,38
Pozemky	0,11	4,00	0,43
Značka	0,07	3,00	0,22
Vztah s odběrateli	0,09	4,00	0,34
Know-how	0,09	4,00	0,34
Zaměstnanci	0,10	3,00	0,29
Finanční stabilita	0,10	4,00	0,38
Slabé stránky			
Závislost na malém počtu klíčových odběratelů	0,09	1,00	0,09
Vysoký průměrný věk zaměstnanců	0,07	2,00	0,15
Nedostatečná modernizace technologií	0,09	1,00	0,09
Rentabilita	0,06	2,00	0,13
Marketing	0,05	1,00	0,05
Celkem	1	X	2,88

Zdroj: Vlastní zpracování

2.6 Formulace a výběr strategie

V následující části je vytvořena IE matice na základě výsledků EFE a IFE matice. Dále jsou na základě výsledků IE matice a SPACE matice navrženy možné strategie, které jsou poté posouzeny pomocí QSP matice a je zvolena nejlepší možná strategie pro podnik na základě předešlých analýz.

2.6.1 Vnitřně - vnější matice (IE matice)

Na základě výsledných vážených skóre EFE (2,45) a IFE matice (2,88) a po zanesení těchto výsledků na osy v rámci IE matice se podnik nachází v oblasti V „Udržuj a potvrzuj“.

Mezi vhodné strategie v této oblasti patří především **pronikání na trh** a **vývoj nových výrobků**, které se mohou vzájemně doplňovat.

Strategie pronikání na trh je zaměřena na zvýšení tržního podílu na stávajících trzích. Toho může podnik dosáhnout například rozšířením prodejních kanálů, jako je zavedení e-shopu nebo navázání spolupráce s novými distributory. Další možností je zvýšení povědomí o značce prostřednictvím cílených marketingových kampaní, které osloví jak stávající, tak potenciální zákazníci.

Strategie vývoje nových výrobků se soustředí na inovaci a rozšíření produktového portfolia tak, aby lépe odpovídalo potřebám zákazníků a umožnilo podniku proniknout do nových segmentů trhu. Jednou z možností je zaměřit se na vývoj ekologicky šetrných bio produktů, které reflektují rostoucí zájem o udržitelnost a zdravý životní styl. Tím by podnik mohl zvýšit hodnotu svého sortimentu a oslovit širší zákaznickou základnu.

Tyto strategie nejen posílí současné postavení podniku, ale také vytvoří základ pro budoucí růst a konkurenceschopnost. Je však klíčové průběžně sledovat vývoj na trhu i v širším podnikatelském prostředí, aby bylo možné pružně reagovat na změny a přizpůsobit strategii aktuálním potřebám. Tímto způsobem si podnik zajistí dlouhodobou stabilitu i nové příležitosti k rozvoji.

Celkové vážené skóre IFE matice

		4,0	Silné	3,0	Průměrné	2,0	Slabé	1,0
Celkové vážené skóre EFE matice	Vysoké		I		II		III	
	3,0							
	Střední		IV		V		VI	
	2,0							
	Nízké		VII		VIII		IX	
	1,0							

Obr. 9: IE matice

Zdroj: Vlastní zpracování

2.6.2 SPACE matice

V následující části je na základě předešlých analýz identifikovaná pozice podniku na trhu, a to podle konkurenční pozice, finanční síly, přitažlivosti a stability odvětví.

Konkurenční pozice (CP) byla posouzena na základě těchto faktorů:

- **Podíl na trhu:**

Vzhledem k velkému počtu konkurentů na trhu a menší velikosti podniku byla tomuto faktoru přidělena známka **-5**.

- **Věrnost zákazníků:**

Podnik má dobré a dlouhodobé vztahy se svými odběrateli, což svědčí o věrnosti zákazníků. Tento faktor byl ohodnocen známkou **-2**.

- **Kvalita výrobků:**

Produkty podniku mají standardní kvalitu, což odpovídá průměru v odvětví. Z tohoto důvodu byla přidělena známka **-3**.

- **Technologické know-how:**

I když podnik investuje do modernizace, technologické inovace nejsou natolik významné, aby přinesly trvalou konkurenční výhodu. Proto byla přidělena známka **-4**.

Finanční síla (FP) byla určena na základě následujících faktorů hodnocených během finanční analýzy:

- **Zadluženost:**

Zadluženost podniku je v posledních letech konstantně nízká, což je pozitivní. Nicméně by mohla být mírně vyšší a využita pro investování. Z tohoto důvodu byla přidělena známka **5**.

- **Likvidita:**

Podnik má velmi dobrou likviditu, která výrazně přispívá k jeho finanční stabilitě. Proto byla přidělena známka **6**.

- **Aktivita:**

I když dochází ke zlepšení efektivity využívání zdrojů, aktuální stav je stále spíše průměrný. Proto byla přidělena známka **4**.

- **Rentabilita:**

Výsledky v oblasti rentability jsou v posledních letech kolísavé, což snižuje předvídatelnost ziskovosti podniku. Z tohoto důvodu byla přidělena známka **3**.

Přitažlivost odvětví (IP) byla posouzena na základě následujících faktorů:

- **Bariéry vstupu do odvětví:**
Vysoké bariéry vstupu znamenají, že je pro nové konkurenty obtížné vstoupit do odvětví. To je pro stávající firmy velmi pozitivní, protože je chráněna jejich tržní pozice. Proto byla tomuto faktoru přidělena známka **5**.
- **Vyjednávací síla odběratelů:**
Vyjednávací síla odběratelů je v rámci odvětví vysoká, což zvyšuje tlak na firmy. Proto byla přidělena známka **5**.
- **Vyjednávací síla dodavatelů:**
Díky vysokému počtu dodavatelů je jejich vyjednávací síla nízká, což je pro podniky výhodné. Proto byla tomuto faktoru přidělena známka **2**.
- **Ziskový potenciál:**
Vzhledem k vysokému počtu hráčů na trhu nenabízí odvětví pro nově vstupující firmy vysoký ziskový potenciál. Z tohoto důvodu byla přidělena známka **3**.

Stabilita odvětví (SP) byla posouzena na základě následujících faktorů:

- **Technologické změny:**
V posledních letech dochází k urychlení technologického rozvoje v zemědělství. Přestože se podniky musí tomuto trendu přizpůsobit, změny nejsou dostatečně rychlé, aby znamenaly okamžité riziko. Z tohoto důvodu byla přidělena známka **-3**.
- **Míra inflace:**
Podle predikcí by měla míra inflace zůstat kolem 2 %, což nepředstavuje výrazné ohrožení pro podniky v tomto odvětví. Proto byla přidělena známka **-2**.
- **Variabilita poptávky:**
Poptávka v odvětví je stabilní a neprochází dramatickými výkyvy. Tato stabilita znamená nízkou nejistotu, což vedlo k udělení známky **-2**.
- **Konkurenční tlak:**
V odvětví je vysoký konkurenční tlak, který vyplývá z velkého počtu konkurentů, a to jak domácích, tak zahraničních. Tento faktor byl hodnocen známkou **-5**.

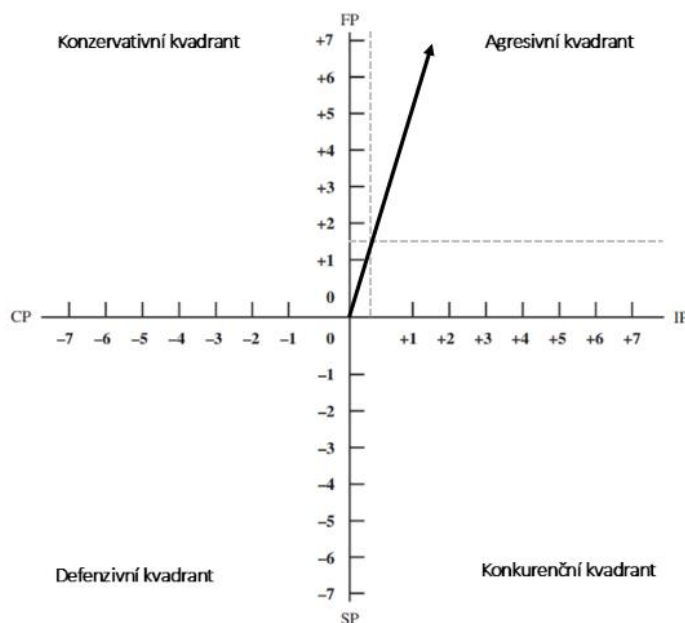
Souhrn známek veškerých faktorů v rámci jednotlivých dimenzí se nachází v následující tabulce.

Tab. 13: SPACE matice - ohodnocení faktorů

CP - konkurenční pozice	Známka	FP - finanční síla	Známka
Podíl na trhu	-5	Zadluženost	5
Věrnost zákazníků	-2	Likvidita	6
Kvalita výrobků	-3	Aktivita	4
Technologické know-how	-5	Rentabilita	3
Průměr	-3,5	Průměr	4,5
IP - přitažlivost odvětví	Známka	SP - stabilita prostředí	Známka
Bariéry vstupu do odvětví	5	Technologické změny	-3
Vyjednávací síla dodavatelů	2	Míra inflace	-2
Vyjednávací síla odběratelů	5	Variabilita poptávky	-2
Ziskový potenciál	3	Konkurenční tlak	-5
Průměr	3,75	Průměr	-3,0
Hodnota na ose X		Hodnota na ose Y	
CP + IP = -3,5 + 3,75 =		FP + SP = 4,5 - 3,0 =	1,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Po zhodnocení jednotlivých faktorů a zprůměrování u jednotlivých dimenzí byly získány hodnoty na osách X (0,25) a Y (1,5) po zanesení tohoto bodu do vektorového grafu lze vidět, že se podnik nachází v **agresivním kvadrantu**. V rámci tohoto kvadrantu jsou pro podnik doporučeny strategie **pronikání na trh, rozvoj trhu, vývoj nových výrobků, dopředná nebo zpětná integrace a diverzifikace**.



Obr. 10: SPACE matice

Zdroj: Vlastní zpracování

2.6.3 Formulace strategií

V následující části jsou na základě předešlých analýz popsány možné strategie pro budoucí rozvoj podniku a jeho udržení konkurenceschopnosti.

Stabilizační strategie (STR 1)

Tato strategie vychází zejména z výsledků SWOT analýzy a IE matice rámci této strategie by se podnik měl zaměřit na dvě klíčové oblasti, a to provozní procesy a lidské zdroje.

Optimalizace a zefektivnění provozních procesů mohou přinést významné zlepšení hospodářských výsledků. Investice do moderní zemědělské techniky a automatizace výroby by mohly výrazně zvýšit efektivitu. Tyto kroky by zároveň mohly časem přispět ke snížení provozních nákladů.

Další cestou ke snížení nákladů je intenzivnější a efektivnější využívání obnovitelných zdrojů energie, především prostřednictvím modernizace bioplynové stanice. Klíčovým krokem by bylo investovat do modernizace fermentorů, což by umožnilo efektivnější produkci biometanu. K pokrytí části nákladů by se dala využít dotace (trvaleudrzitelnezemedelstvi.cz, 2024). Tento přístup by podniku nejen pomohl snížit náklady na energie, ale zároveň by přispěl k jeho udržitelnému rozvoji.

Vzhledem k vysokému průměrnému věku zaměstnanců by se měl podnik zaměřit na získávání mladých pracovníků. Jednou z možných cest je spolupráce s místními středními školami zaměřenými na zemědělství. Jak uvádí Národní pedagogický institut (2022), formy této spolupráce zahrnují odborné praxe, sponzoring, účast firmy na veletrzích nebo dnech otevřených dveří. Mezi potenciální partnery patří například ČZA v Humpolci a SPŠ a SOU v Pelhřimově, které nabízejí zemědělsky orientované obory.

Podnik se již zapojuje do vzdělávacího projektu Zemědělství žije (2024), v rámci, kterého poskytuje studentům odborné praxe. Tyto aktivity by mohly být dále rozšířeny o nabídku stáží nebo stipendií, což by nejen zvýšilo atraktivitu podniku jako zaměstnavatele, ale také přispělo k rozvoji odborných dovedností studentů. Nabídka stipendií a praxí je mezi firmami stále oblíbenější strategií pro získávání mladých talentů ([iDNES.cz](https://idnes.cz), 2023).

Podnik by mohl rovněž posílit spolupráci s vysokými školami, jako je Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, jejíž studenti se již v minulosti účastnili exkurzí v podniku. S rostoucími požadavky na kvalifikaci zaměstnanců by tato spolupráce mohla zahrnovat stáže, výzkumné projekty nebo odborné vzdělávací programy.

K implementaci této strategie by bylo zejména nutné provést identifikaci oblastí, kde modernizace přinese největší přínos (např. automatické dojírny, krmné systémy atd.), dále pak určit investiční plán zahrnující předpokládané úspory a náklady. K financování této investice by se díky nízké zadluženosti podniku nabízelo využít externí zdroje, popřípadě zjistit možnost dotačních podpor. V rámci lidských zdrojů by pak podnik musel navázat kontakt se školami a nabídnout možnost spolupráce, dále pak připravit jednotlivé programy na stáže a stipendia.

Riziky nebo hrozbami této strategie by byly zejména vysoké počáteční náklady a po implementaci moderních technologií navýšit nároky na kvalifikovanost zaměstnanců.

Růstová strategie (STR 2)

Tato strategie vychází z výsledků SPACE matice a zaměřuje se na dvě klíčové oblasti. Těmi jsou rozšíření ekologické produkce a expanze na nové trhy.

Ekologické zemědělství, které využívá přírodní látky a procesy, podporuje biologickou rozmanitost a snižuje znečištění. Vzhledem k rostoucí poptávce po ekologických produktech má podnik příležitost certifikovat část svých ploch pro ekologické hospodaření.

Společnost by mohla začít postupně, a to s plodinami, které již pěstuje, například obilovinami a bramborami. Tyto plodiny umožňují s minimálními investicemi přejít na ekologické standardy, což společnosti otevře možnost nabízet BIO produkty.

Zavedením ekologických produktů podnik nejen diverzifikuje své produktové portfolio, ale zároveň osloví nové zákazníky, kteří preferují udržitelné potraviny. Tyto produkty mohou být prodávány přímo koncovým zákazníkům, například prostřednictvím farmářských trhů, nebo přes regionální maloobchodní řetězce. SENAGRO také může využít spolupráci se svým společníkem, společností BROP s.r.o., která disponuje kontakty na partnery v Německu, Nizozemsku a Skotsku. V těchto zemích je po ekologické produkci vysoká poptávka, což poskytuje podniku možnost úspěšné expanze na zahraniční trhy (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2024).

Financování této strategie by bylo možné zajistit prostřednictvím dotací ze politiky SZP, která je hlavním zdrojem podpory ekologického zemědělství v rámci Evropské unie (Evropský účetní dvůr, 2024). Tyto prostředky mohou pokrýt náklady spojené se zaváděním ekologického hospodaření, jako je certifikace a adaptace stávajících procesů.

Implementace této strategie by zahrnovala několik klíčových kroků. Nejprve by podnik musel analyzovat požadavky na získání ekologické certifikace a zjistit dostupné možnosti čerpání dotací v rámci SZP. Následně by společnost vyhradila vybrané plochy pro zahájení ekologické produkce a přizpůsobila své zemědělské postupy těmto standardům. Dalším krokem by bylo vyjednávání o rozšíření distribučních kanálů s regionálními maloobchody a posílení spolupráce se společností BROP s.r.o. za účelem exportu produktů na zahraniční trhy.

Strategie však přináší i určitá rizika. Přechod na ekologické hospodaření může v počátečních fázích způsobit nižší výnosy. Nedostatečné zkušenosti s exportem mohou komplikovat vstup na zahraniční trhy, kde již působí silní konkurenti. Vyšší nároky na kvalifikaci pracovníků mohou také vyžadovat investice do školení a vzdělávání. Přesto jsou tato rizika zvládnutelná díky postupnému zavádění ekologické produkce, využití dotačních programů a spolupráci s partnery, kteří mají zkušenosti s exportem.

Tato strategie by mohla dát podniku SENAGRO a.s. příležitost posílit svou pozici na trhu, diverzifikovat své příjmy a využít současné trendy v ekologickém zemědělství. Díky propojení diverzifikace, expanze a finanční podpory by mohl podnik zajistit svůj růst.

2.6.4 QSP matice

V následující části je využita QSP matice k posouzení strategií a určení, která by pro podnik byla nejvíce vhodná. K sestavení byly využity matice EFE a IFE i s přidělenými váhami u jednotlivých faktorů. V následující tabulce jsou k jednotlivým faktorům přiděleny skóre (1 - 4) podle jejich atraktivity pro danou strategii.

Tab. 14: QSP matice - stanovení skóre

Faktor	Skóre STR 1	Komentář	Skóre STR 2	Komentář
Příležitosti				
Podpora rozvoje venkova	3	Nižší využití dotací pro financování investic	4	Vyšší využití dotací pro financování investic
Přechod na ekologické zemědělství	2	Menší význam, zaměření spíše na modernizaci	4	Klíčový faktor pro expanzi ekologické produkce
Spolupráce s odbornými školami	4	Důležitá pro získávání mladých zaměstnanců	2	Málo souvisí s expanzí ekologické produkce
Zvýšení efektivity využívání zdrojů	4	Přináší úspory, podporuje modernizaci technologií	3	Přispívá k ekologické produkci, ale méně výrazně
Snížení nákladů a závislosti na pracovní síle	3	Vhodné při modernizaci procesů	3	Užitečné i při zavádění ekologické produkce
Hrozby				
Růst cen energií a paliv	3	Součástí je zefektivnění využití zdrojů energie	2	Strategie není primárně zaměřena na řešení
Nedostatek pracovní síly	4	Strategie se cíleně zaměřuje na tuto hrozbu	2	Strategie není primárně zaměřena na řešení
Stárnutí populace	4	Strategie se cíleně zaměřuje na tuto hrozbu	2	Strategie není primárně zaměřena na řešení
Vysoké počáteční náklady na technologie	3	Modernizace vyžaduje vysoké investice	3	Expanze na nový trh vyžaduje investice
Potřeba vyšší kvalifikovanosti zaměstnanců	3	Modernizace zvyšuje nárok na kvalifikaci	3	Ekologické zaměření zvyšuje nárok na kvalifikaci
Silné stránky				
Diverzifikovaná produkce	3	Pracuje se současnou diverzifikací	4	Zvyšuje diverzifikaci produktů
Pozemky	2	Menší přímý vliv na optimalizaci procesů	3	Jedná se o důležitý prvek strategie
Zaměstnanci	3	Důležitý prvek pro optimalizaci	3	Důležitý prvek
Finanční stabilita	3	Umožňuje financování modernizace	3	Umožňuje financování ekologické produkce
Slabé stránky				
Nedostatečná modernizace technologií	4	Klíčový nedostatek řešený v této strategii	2	Méně významné pro strategii

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce jsou zobrazeny celkové skóre daných faktorů a celkové skóre strategií.

Tab. 15: Výsledná QSP matice

Faktor	Váha	STR 1		STR 2	
		AS	TS	AS	TS
Příležitosti					
Podpora rozvoje venkova	0,07	3	0,21	4	0,28
Přechod na ekologické zemědělství	0,06	2	0,12	4	0,24
Spolupráce s odbornými školami	0,07	4	0,28	2	0,14
Zvýšení efektivity využívání zdrojů	0,07	4	0,28	3	0,21
Snížení nákladů a závislosti na pracovní síle	0,06	3	0,18	3	0,18
Hrozby					
Růst cen energií a paliv	0,06	3	0,18	2	0,12
Nedostatek pracovní síly	0,07	4	0,28	2	0,14
Stárnutí populace	0,07	4	0,28	2	0,14
Vysoké počáteční náklady na technologie	0,05	3	0,15	3	0,14
Potřeba vyšší kvalifikovanosti zaměstnanců	0,04	3	0,12	3	0,21
Silné stránky					
Diverzifikovaná produkce	0,10	3	0,3	4	0,4
Pozemky	0,11	2	0,22	3	0,33
Zaměstnanci	0,10	3	0,3	3	0,3
Finanční stabilita	0,10	3	0,3	3	0,3
Slabé stránky					
Nedostatečná modernizace technologií	0,09	4	0,36	2	0,18
Celkem		X	3,56	X	3,23

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí QSP matice

Výsledky QSP matice ukazují, že Stabilizační strategie (STR 1) je atraktivnější než Růstová strategie (STR 2), s celkovým skóre 3,56 oproti 3,23. Tento výsledek ukazuje, že podnik by měl nejprve implementovat stabilizační opatření, než se pustí do expanze, což odpovídá aktuálním potřebám a výzvám, kterým čelí.

Stabilizační strategie se více zaměřuje na zlepšení vnitřních procesů a efektivitu. Klíčové faktory, které přispívají k jejímu vyššímu hodnocení, zahrnující **spolupráci se středními školami**, což je zásadní pro řešení problému nedostatku mladých pracovníků. Tato strategie také těží z **modernizace technologií**, což je faktor, který jí dává výhodu při snižování provozních nákladů a zajištění dlouhodobé udržitelnosti. Strategie je rovněž silně orientována na **lidské zdroje**, což ji činí vhodnou pro řešení problému stárnutí zaměstnanců a odlivu mladých lidí z regionu.

Na druhé straně **Růstová strategie** se ukazuje jako atraktivní díky zaměřením na **ekologické zemědělství**. Tento faktor je v souladu s rostoucí poptávkou po ekologických produktech, což umožňuje podniku expandovat na nové trhy a diverzifikovat své produktové portfolio. **Přechod na ekologické zemědělství** a využití dotací v rámci **podpory rozvoje venkova** jsou příležitosti, které této strategii přinášejí vysoké hodnocení. Nicméně, i když je růstová strategie silně orientována na ekologickou produkci, stále čelí výzvám, jako jsou **vyšší provozní náklady** a **nedostatek kvalifikovaných pracovníků**, které je třeba řešit před samotnou expanzí na zahraniční trhy.

Celkově lze doporučit, aby se SENAGRO a.s. nejprve zaměřilo své úsilí na **Stabilizační strategii**, která se soustředí na stabilizaci vnitřních procesů, zajištění kvalifikovaných zaměstnanců a modernizaci technologií. Jakmile budou tyto problémy vyřešeny, může podnik postupně přistoupit k **Růstové strategii**, která mu umožní expandovat na nové trhy a zaměřit se na ekologickou produkci, čímž podpoří dlouhodobý růst a konkurenceschopnost na trhu.

Diskuse

V této části je popsána použitá metodika práce, zhodnocení výsledků a využití pro praxi.

Metodika práce

V práci byly použity běžně využívané metody v rámci strategické analýzy. V rámci analyzování vnějšího prostředí byla využita PESTE analýza pro hodnocení makrookolí, která zahrnuje politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory. Porterův model pěti sil pro analýzu mikrookolí a posouzení konkurence, vyjednávacího vlivu dodavatelů, odběratelů a hrozby substitutů.

Dále pak bylo analyzováno vnitřní prostředí pomocí VRIO analýzy. Poté byla využita SWOT analýza. IFE a EFE matice pro vyhodnocení silných a slabých stránek (interních) a příležitostí a hrozeb (externích). V závěru byly využity IE, SPACE a QSP matice pro formulaci a výběr konkrétní strategie.

Data byla čerpána převážně z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou výroční zprávy a webové stránky podniku. V rámci VRIO analýzy byly informace konzultovány se zaměstnanci podniku. Omezená možnost konzultací s vedením podniku však může představovat určitou slabinu jednotlivých analýz a této práce.

Použité sekundární zdroje pocházely zejména z oficiálních institucí, jako je Ministerstvo financí ČR, Ministerstvo zemědělství a Evropská rada. Přestože byly zdroje převážně aktuální k době zpracování, v průběhu práce došlo k některým aktualizacím (např. makroekonomické predikce), které mohly vést k mírným odlišnostem v některých ukazatelích. Tyto změny však nepředstavují zásadní vliv na výsledky analýz.

Zhodnocení výsledků a využití pro praxi

Cílem jednotlivých analýz bylo identifikovat klíčové faktory, které mají nejvýznamnější vliv na podnik SENAGRO a.s. Při zpracování bylo upřednostněno hloubkové zkoumání vybraných faktorů před příliš širokým zaměřením. Výsledky však v některých oblastech mohou působit obecněji, což je dáno zejména omezeným přístupem k primárním datům.

Navržené strategie byly formulovány s cílem minimalizovat hrozby a zmírnit slabé stránky podniku, přičemž byly zohledněny podmínky jejich realizovatelnosti. U každé strategie byla popsána možná rizika implementace.

V případě využití podnikem v praxi by bylo zapotřebí navržené strategie rozpracovat detailněji, zejména s ohledem na kritéria SMART. Důraz by měl být kladen na přesnější kvantifikaci očekávaných přínosů a analýzu nákladů spojených s implementací.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala strategickou analýzou zemědělského podniku SENAGRO a.s. Hlavním cílem bylo navrhnout konkrétní strategická doporučení pro budoucí rozvoj společnosti. V teoretické části byly představeny metody strategického řízení a analýzy, které byly následně aplikovány v praktické části.

Na základě provedených analýz bylo identifikováno několik klíčových faktorů, které ovlivňují současné postavení podniku. Analýza vnějšího prostředí pomocí PESTE a Porterova modelu pěti sil ukázala, že společnost čelí výzvám spojeným s legislativními změnami, vlivem klimatu a rostoucí konkurencí. Zároveň byly identifikovány příležitosti, jako je možnost využití nových technologií a trendů v udržitelném zemědělství. Analýza vnitřního prostředí prostřednictvím VRIO a finanční analýzy zdůraznila silné stránky společnosti, jako je stabilní finanční situace a dobře zavedená produkce, ale i slabiny, zejména vyšší průměrný věk zaměstnanců a omezené schopnosti přilákat mladé pracovníky.

Souhrn výsledků byl zpracován pomocí IFE a EFE matic, které potvrdily, že společnost má silné vnitřní postavení, avšak musí čelit výrazným externím hrozbám. Na základě těchto poznatků byly navrženy dvě strategie, růstová strategie zaměřující se na ekologické zemědělství a expanzi na nové trhy, a stabilizační strategie, která se zaměřuje na efektivnější využití zdrojů, modernizaci technologií a podporu mladých pracovníků. Tato strategie byla vyhodnocena pomocí QSP matice jako vhodnější strategie za současných podmínek v podniku a jeho okolí.

Závěrem lze konstatovat, že byl naplněn hlavní cíl práce, navržená doporučení odpovídají aktuálním potřebám podniku a mohli by přispět k jeho úspěšnému rozvoji v dynamickém prostředí zemědělského sektoru.

Seznam použité literatury

1. BARNEY, Jay B. a Patrick M. WRIGHT. *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*. Human Resource Management. 1998, 37(1), 31-46.
2. BARNEY, Jay B., William S. HESTERLY. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. 5th edition* [e-kniha]. Harlow: Pearson Education Limited, 2015. ISBN 978-0-13-312740-9.
3. BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 9788025103968.
4. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Prognóza ČNB – léto 2024. In: ČNB Česká národní banka. [online]. 2024 [cit. 2024-08-09]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
5. *Daň z příjmů právnických osob - změny v roce 2024*. Online. Kurzy.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dane-danova-priznani/dan-z-prijmu-pravnickych-osob-2024/>. [cit. 2024-10-19].
6. DAVID, Fred R. Forest R. DAVID, Meredith E. DAVID. *Strategic management: concepts and cases, a Competitive advantage*. Seventeenth edition [e-kniha]. Boston: Pearson, 2020. ISBN 978-0-13-517394-7.
7. *Evidence zemědělských podnikatelů*. Online. Ministerstvo zemědělství. 2024a. Dostupné z: <https://mze.gov.cz/public/portal/mze/farmar/EZP/statistiky/rok-2024>. [cit. 2024-10-19].
8. *Evropským zemědělcům vadí green deal, zahraniční dovozy, daň na naftu nebo ceny*. Online. Asociace soukromého zemědělství ČR. 2024. Dostupné z: <https://www.asz.cz/clanek/12252/evropskym-zemedelcum-vadi-green-deal-zahranicni-dovozy-dan-na-naftu-nebo-ceny/>. [cit. 2024-10-19].
9. *Exkurze a praxe*. Online. Zemědělství žije. 2024. Dostupné z: <https://zemedelstvizijs.cz/aktivity/exkurze-a-praxe/>. [cit. 2024-11-18].
10. FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 8024732939.
11. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 8024739852.
12. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400- 637-1
13. *Horizont Evropa*. Online. Evropská rada Evropské unie. 2024. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/horizon-europe/>. [cit. 2024-10-19].

14. *Jak začít podnikat v zemědělství*. Online. Ministerstvo zemědělství. 2013. Dostupné z: https://mze.gov.cz/public/web/file/261965/Jak_zacit_podnikat_v_zemedelstvi.pdf. [cit. 2024-10-10].
15. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
16. *Klimatická změna vypije vodu z nádrže Švihov, na níž je závislá Praha i střední Čechy*. Online. Česká televize. 2024. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelivize.cz/clanek/veda/klimaticka-zmena-vypije-vodu-z-nadrze-svihov-na-niz-je-zavisla-praha-i-stredni-cechy-346658>. [cit. 2024-10-28].
17. *Konec brambor v Česku? Velká grafika ukazuje, jak se mění cena, spotřeba i pěstování*. Online. Aktuálně.cz. 2023. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/promeny-zemedelstvi/vse-o-bramborach-jak-se-v-cesku-meni-pestovani-i-spotreba/r~cbcca72a19b911eea3c0ac1f6b220ee8/>. [cit. 2024-11-01].
18. KRAUSE, Josef; KOUKAL, Petr; ŠPIČKA, Jindřich a ŠTAMFESTOVÁ, Petra. *Strategická analýza*. Online. Vysoká škola ekonomická v Praze Nakladatelství Oeconomica, 2023. ISBN 978-80-245-2483-2. Dostupné z: https://oeconomica.vse.cz/wp-content/uploads/publication/22910/Krause_2023_Strategicka_analyza.pdf. [cit. 2024-09-08].
19. MINISTERSTVO FINANCÍ. Makroekonomická predikce – srpen 2024. In: Ministerstvo financí České republiky. [online]. 2024 [cit. 2024-08-09]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2024/makroekonomicka-predikce-srpen-2024-56806>
20. *Možnosti rozvoje stávajících bioplynových stanic*. Online. Trvale udržitelné zemědělství. 2024. Dostupné z: <https://trvaleudrzitelnezemedelstvi.cz/clanky/moznosti-rozvoje-stavajicich-bioplynovych-stanic/>. [cit. 2024-11-25].
21. *Několikaletý růst spotřeby se vloni zastavil*. Online. Český statistický úřad. 2023. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/produkty/nekolikalety-rust-spotreby-potravin-se-vloni-zastavil>. [cit. 2024-11-01].
22. *Nové technologie v zemědělství přispějí k zajištění produkce, snižování skleníkových plynů a zvýší úroveň evropského zemědělství*. Online. Ministerstvo zemědělství. 2023a. Dostupné z: <https://mze.gov.cz/public/portal/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/nove-technologie-v-zemedelstvi-prispeji-k-zajisteni-produkce-snizovani-sklenikovyh-plynu-a-zvysi-uroven-evropskeho-zemedelstvi>. [cit. 2024-10-19].
23. *O nás*. Online. BROP s.r.o. 2024. Dostupné z: <https://www.brop.cz/o-nas/>. [cit. 2024-10-31].
24. PORTER, M. E. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review. [online]. 2008, vol. 86, iss. 1 [cit. 2024-15-01]. Dostupné z: https://nanopdf.com/download/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy-5b340b72e6bb4_pdf

25. *Příležitosti pro český potravinářský a nápojový sektor ve Velké Británii*. Online. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. 2024. Dostupné z: https://mzv.gov.cz/london/cz/obchod_a_ekonomika/prilezitosti_pro_cesky_potravinarsky_a.html. [cit. 2024-11-18].
26. *Roste počet zemědělců zabývajících se výhradně rostlinnou výrobou*. Online. Český statistický úřad. 2024. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/produkty/roste-pocet-zemedelcu-zabyvajících-se-výhradně-rostlinnou-výrobou>. [cit. 2024-10-19].
27. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 8027131243.
28. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 8071793671
29. *Situační a výhledová zpráva: Brambory 2022*. Online. Ministerstvo zemědělství. 2023b. Dostupné z: <https://mze.gov.cz/public/portal/mze/publikace/situacni-vyhledove-zpravy/rostoplinne-komodity/brambory/situacni-a-vyhledova-zprava-brambory-2022>. [cit. 2024-11-08].
30. SOUKUPOVÁ, Jana. *Metody vícekritériálního rozhodování*. [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2013. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/econ/jaro2013/MKV_VZVP/um/33149329/Studijni_text_metody_vícekritériálního_rozhodování.pdf.
31. *Společná zemědělská politika*. Online. Evropská rada Evropské unie. 2024. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/cap-introduction/#what>. [cit. 2024-10-19].
32. *Spolupráce s lokálními dodavateli*. Online. TESCO. 2024. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/o-nas/jak-podnikame/spoluprace-s-lokalními-dodavateli>. [cit. 2024-10-31].
33. *Spolupráce se vyplatí*. Online. Národní pedagogický institut. 2022. Dostupné z: <https://www.npi.cz/aktuality/7775-spoluprace-se-vyplati>. [cit. 2024-11-22].
34. *Stipendia či závodní vzdělávání. Firmy hledají studenty, nejlepším nabízí práci*. Online. IDNES.cz. 2023. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/stredni-a-vysoke-skoly-zamestnavatele-spoluprace-studium.A230302_160544_domaci_imat. [cit. 2024-11-18].
35. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Beckova edice ekonomie. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 9788074005077.
36. *Vláda schválila nový strategický plán společné zemědělské politiky, projednala i plán pomoci při poválečné obnově Ukrajiny*. Online. Vláda České republiky. 2024. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-schvalila-novy-strategicky-plan-spolocene-zemedelske-politiky--projednala-i-plan-pomoci-pri-povalecne-obnove-ukrajiny-199877/#>. [cit. 2024-10-20].
37. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.

38. *Výpis z obchodního rejstříku*. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. 2024. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=511893&typ=PLATNY>. [cit. 2024-10-19].
39. *Vysočinu trápí odliv mladých lidí i doprava. O řešení diskutovali krajsí volební lídři*. Online. Česká televize. 2020. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/regiony/kraj-vysocina/vysocinu-trapi-odliv-mladych-lidi-i-doprava-o-reseni-diskutovali-krajsti-volebni-lidri-45897>. [cit. 2024-10-20].
40. *Zelená nafta*. Online. Celní správa ČR. 2024. Dostupné z: <https://celnisprava.gov.cz/cz/dane/spotrebni-dane/mineraly/Stranky/ZN.aspx>. [cit. 2024-10-19].
41. *Zelená zpráva 2021*. Online. Ministerstvo zemědělství. 2022a. Dostupné z: <https://mze.gov.cz/public/portal/mze/publikace/zpravy-o-stavu-zemedelstvi/zelena-zprava-2021>. [cit. 2024-11-08].
42. *Zelená zpráva 2021*. Online. Ministerstvo zemědělství. 2022b. Dostupné z: <https://mze.gov.cz/public/portal/mze/publikace/zpravy-o-stavu-zemedelstvi/zelena-zprava-2021>. [cit. 2024-11-08].
43. *Zelená zpráva 2023*. Online. Ministerstvo zemědělství. 2024b. Dostupné z: <https://mze.gov.cz/public/portal/mze/publikace/zpravy-o-stavu-zemedelstvi/zelena-zprava-2023>. [cit. 2024-11-01].
44. *Změna klimatu*. Online. Ministerstvo životního prostředí. 2024. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/zmena_klimatu. [cit. 2024-10-20].
45. *Zvláštní zpráva 19/2024: Ekologické zemědělství v EU – Úspěch této politiky komplikují nedostatky a nedůslednost*. Online. Evropský účetní dvůr. 2024. Dostupné z: <https://www.eca.europa.eu/cs/publications/SR-2024-19>. [cit. 2024-11-18].

Přílohy

Přílohy A. Rozvaha podniku 2019 - 2023

Příloha A.1 Aktiva

Označ.	Aktiva	Číslo řádku	Stav k 31.12. (v tis. Kč)				
			2023	2022	2021	2020	2019
	Aktiva celkem	001	434 271	420 671	389 020	360 342	359 263
B.	Stálá aktiv (B.I.+B.II. + B.III.)	003	273 090	271 749	259 235	232 791	235 639
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004					
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	203 030	210 785	204 676	182 297	188 532
B.III.	Dlouhodobí finanční majetek	027	70 060	60 964	54 559	50 494	47 107
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	037	160 921	148 693	129 502	127 424	123 339
C.I.	Zásoby	038	54 958	55 264	54 026	62 081	52 463
C.II.	Pohledávky	046	42 395	34 913	42 866	30 366	32 302
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	072					
C.IV.	Peněžní prostředky	075	63 568	58 516	32 610	34 977	38 574
D.	Časové rozlišení aktiv	078	260	229	72	73	285

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů podniku

Příloha A.2 Pasiva

Označ.	Pasiva	Číslo řádku	Stav k 31.12. (v tis. Kč)				
			2023	2022	2021	2020	2019
	Pasiva celkem (A. + B. + C. + D.)	082	434 271	420 671	389 020	360 342	359 263
A.	Vlastní kapitál	083	388 069	370 447	344 547	333 907	315 020
A.I.	Základní kapitál	084	85 920	85 918	85 920	85 920	85 920
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	088	66 643	57 547	51 142	47 078	43 690
A.III.	Fondy ze zisku	096	19 795	18 945	18 148	17 290	16 445
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	099	205 116	187 024	191 308	166 650	149 867
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	10 595	21 013	8 029	16 969	19 098
B. + C.	Cizí zdroje	104	45 935	49 708	44 360	26 096	44 081
B.	Rezervy	105					
C	Závazky	110	45 935	49 708	44 360	26 096	44 081
C.I.	Dlouhodobé závazky	111	27 087	30 500	21 341	15 940	29 266
C.II.	Krátkodobé závazky	126	18 848	19 208	23 019	10 156	14 815
D	Časové rozlišení pasiv	144	267	516	113	339	162

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů podniku

Příloha B. Výkaz zisku a ztrát, 2019 – 2023

Označ.	Text	Číslo řádku	Stav k 31.12. (v tis. Kč)				
			2023	2022	2021	2020	2019
I.	Tržby z prodeje výrobků	01	185 154	160 409	146 376	135 093	138 329
II.	Tržby za prodej zboží	02	17	15	15	10	8
A.	Výkonová spotřeba	03	123 742	110 181	109 857	105 914	98 910
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-209	2919	7 684	-9 914	-3 337
C.	Aktivace (-)	08	-3 945	-3 854	-5 318	-4 866	-4 832
D.	Osobní náklady	09	53 360	48 556	44 279	43 338	44 639
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	18 370	18 624	18 639	18 120	18 089
III.	Ostatní provozní výnosy	20	25 107	49 303	48 996	47 619	50 652
F.	Ostatní provozní náklady	24	8 568	8 282	9 384	8 431	10 109
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	10 392	25 019	10 862	21 699	25 411
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	1 502				
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	2				
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35					
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38					
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	3 787	1 927		67	3
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42					
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	462	403	241	318	608
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 347	1 652	1 895	1 291	584
K.	Ostatní finanční náklady	47	2 151	2 263	1 895	1 899	1 871
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	4 021	913	-1 041	-859	-1 892
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	14 413	25 932	9 821	20 840	23 519
L.	Daň z příjmu	50	3 818	4 919	1 792	3 871	44 421
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	10 595	21 013	8 029	16 969	19 098
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54					
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	10 595	21 013	8 029	16 969	19 098
	Čistý obrát za účetní období	56	216 914	213 306	196 482	184 080	189 576

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů podniku

Přílohy C. Bodovací metoda – stanovení vah

Příloha C.1 Stanovení vah EFE matice

Faktor	Body (1 - 10)	Váha
Příležitosti		
Podpora rozvoje venkova	9	0,065217
Program Zelená nafta	6	0,043478
Přechod na ekologické zemědělství	8	0,057971
Nárůst kupní síly obyvatel	4	0,028986
Pokles inflace a stabilizace cen	3	0,021739
Oživení ekonomiky a růst poptávky	5	0,036232
Spolupráce s odbornými školami	10	0,072464
Zvýšení efektivity využívání zdrojů	9	0,065217
Snížení nákladů a závislosti na pracovní síle	8	0,057971
Hrozby		
Zvýšení daně z příjmu právnických osob	4	0,028986
Růst cen energií a paliv	8	0,057971
Náklady spojené s plněním Zelené dohody	8	0,057971
Rostoucí tlak na navyšování mezd	9	0,065217
Nedostatek pracovní síly	10	0,072464
Stárnutí populace	10	0,072464
Odliv mladých lidí z regionu	9	0,065217
Vysoké počáteční náklady na technologie	7	0,050725
Potřeba vyšší kvalifikovanosti zaměstnanců	6	0,043478
Nejistota vývoje klimatických podmínek	5	0,036232
Celkem	138	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha C.2 Stanovení vah IFE matice

Faktor	Body (1 - 10)	Váha
Silné stránky		
Diverzifikovaná produkce	9	0,095744681
Pozemky	10	0,106382979
Značka	7	0,074468085
Vztah s odběrateli	8	0,085106383
Know-how	8	0,085106383
Zaměstnanci	9	0,095744681
Finanční stabilita	9	0,095744681
Slabé stránky		
Závislost na malém počtu klíčových odběratelů	8	0,085106383
Vysoký průměrný věk zaměstnanců	7	0,074468085
Nedostatečná modernizace technologií	8	0,085106383
Rentabilita	6	0,063829787
Marketing	5	0,053191489
Celkem	94	1

Zdroj: Vlastní zpracování