

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2023

Bc. Stanislava Šulcová

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko – správní

Strategický management ve vybraném podniku

Diplomová práce

2023

Bc. Stanislava Šulcová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Stanislava Šulcová**
Osobní číslo: **E21116**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Strategický management ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat a pomocí metod strategické analýzy posoudit strategické řízení konkrétního podniku, zhodnotit současnou strategii a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Vymezení teoretických pojmů týkajících se strategického managementu.
- Charakteristika zvoleného podniku.
- Analýza strategického managementu.
- Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení.
- Závěr.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

AMASON, Allen C. *Strategic management: from theory to practice*. New York: Routledge, 2011. ISBN 978-0-415-87169-3.
BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.
FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert. ISBN 978-80-271-2499-2.
GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance. ISBN 978-80-271-1701-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem **Strategický management ve vybraném podniku** jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 23. 4. 2023

Bc. Stanislava Šulcová, v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Kateřině Myslivcové Ph.D. za její cenné připomínky, odbornou pomoc, velkou trpělivost a ochotu při konzultacích. Poděkování patří také hlavní ekonomce ZOD Potěhy paní Marii Ronovské, se kterou jsem spolupracovala při psaní diplomové práce. V poslední řadě děkuji řediteli ZOD Potěhy panu Ing. Jakubovi Laudovi za vstřícnost a ochotu při poskytování informací, které byly nezbytné pro vypracování diplomové práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce je zaměřena na téma Strategický management ve vybraném podniku. První část je zaměřena na teoretickou problematiku tohoto tématu. Druhá část se zabývá vybraným podnikem, na němž budou následně metody aplikovány. Závěr práce je věnován celkovému zhodnocení strategického managementu. Diplomová práce bude zahrnovat návrhy na zlepšení vybraného podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategický management, strategické plánování, strategie, PEST analýza, Porterův model 5 sil, finanční analýza, SWOT analýza.

TITLE

Strategic management in a selected organization

ANNOTATION

This diploma thesis is focused on the topic of Strategic management of a selected organization. The first part is focused to the theoretical issues of this topic. The second part deals with the introduction of the selected organization, on witch will be the methods subsequently applied. The conclusion of the thesis is dedicated to the overall assessment of strategic management. The diploma thesis will include suggestions for improving the selected organization.

KEYWORDS

Strategic management, strategic planning, strategy, PEST analysis, Porter's 5 forces model, financial analysis, SWOT analysis.

OBSAH

SEZNAM GRAFŮ.....	10
SEZNAM TABULEK.....	10
SEZNAM OBRÁZKŮ	11
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	11
ÚVOD.....	12
1 Vymezení základních pojmů.....	13
1.1 Strategický management	13
1.2 Kroky strategického managementu.....	14
1.2.1 Strategický záměr.....	14
1.2.2 Tvorba strategického plánu	15
1.2.3 Implementace strategie.....	15
1.2.4 Hodnocení strategie.....	16
1.3 Strategická východiska.....	16
1.3.1 Poslání	17
1.3.2 Vize	17
1.3.3 Strategické cíle.....	17
2 Analýza vnějšího prostředí firmy	19
2.1 PEST analýza.....	19
2.2 Analýza konkurenčního odvětví – Porterův model 5 sil	21
2.3 Matice EFE.....	24
3 Analýza vnitřního prostředí	25
3.1 Finanční analýza	25
3.1.1 Rozdílové ukazatele	25
3.1.2 Poměrové ukazatele	26
3.2 Matice IFE	28

4	Komplexní analýza podniku	30
4.1	SWOT analýza	30
4.1.1	SWOT Strategie	31
4.2	SPACE analýza	31
4.3	Matice IE	32
5	Zemědělské obchodní družstvo Potěhy	33
5.1	Rostlinná výroba	34
5.2	Živočišná výroba	35
5.3	Oprávenství a služby	36
5.4	Rehabilitační středisko	37
6	Analýza vnějšího prostředí	38
6.1	PEST analýza	38
6.2	Porterův model pěti sil	47
6.3	Matice EFE	51
7	Vnitřní analýza podniku	54
7.1	Finanční analýza	54
7.1.1	Rozdílové ukazatele	54
7.1.2	Poměrové ukazatele	56
7.2	Matice IFE	59
8	Komplexní analýza Zemědělského obchodního družstva Potěhy	61
8.1	SWOT analýza	61
8.2	SPACE analýza	64
8.3	Matice IE	66
9	Návrhy pro posílení konkurenčního postavení ZOD Potěhy	67
	ZÁVĚR	71
	BIBLIOGRAFIE	73

INTERNETOVÉ ZDROJE.....	74
SEZNAM PŘÍLOH.....	78

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rostlinná výroba	34
Graf 2: Výnosy rostlinné výroby	35
Graf 3: Výsledky mléka.....	36
Graf 4: Vývoj inflace v ČR.....	41
Graf 5: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti.....	42
Graf 6: Vývoj cen pohonných hmot.....	43
Graf 7: Věková struktura obyvatelstva – ženy.....	44
Graf 8: Věková struktura obyvatelstva – muži	45
Graf 9: Úrovně dosaženého vzdělání	46
Graf 10: Čistý pracovní kapitál.....	55
Graf 11: Čisté pohotovostní prostředky	55
Graf 12: SPACE analýza	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní údaje o společnosti	33
Tabulka 2: Přehled obdržovaných dotací v roce 2022	39
Tabulka 3: Přehled odběratelů	50
Tabulka 4: Přehled dodavatelů.....	51
Tabulka 5: Stanovení vah faktorů vnějšího prostředí.....	52
Tabulka 6: Matice EFE.....	53
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti.....	56
Tabulka 8: Ukazatele likvidity	57
Tabulka 9: Ukazatele rentability	57
Tabulka 10: Ukazatele aktivity	58
Tabulka 11: Ukazatele aktivity – doby obratu.....	58
Tabulka 12: Stanovení vah faktorů vnitřního prostředí.....	59
Tabulka 13: Matice IFE.....	60
Tabulka 14: SWOT analýza.....	61
Tabulka 15: Fullerův trojúhelník	62

Tabulka 16: Podíl jednotlivých faktorů SWOT analýzy	62
Tabulka 17: SWOT strategie	63
Tabulka 18: SPACE analýza.....	64
Tabulka 19: Matice IE.....	66

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Návrh loga ZOD Potěhy.....	68
Obrázek 2: Plakát ZOD Potěhy	69

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
EFE	matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí
FS	finanční síla
IE	vnitřní – vnější matice
IFE	matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí
KV	konkurenční výhoda
PO	síla odvětví
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
RV	rostlinná výroba
SP	stabilita prostředí
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
ZOD	zemědělské obchodní družstvo
ŽV	živočišná výroba

ÚVOD

V současné době se klade velký důraz na konkurenceschopnost podniku. Proto, aby podnik dokázal konkurovat ostatním podnikům v odvětví, je nezbytné se zaměřit na všechny faktory, které fungování podniku mohou ovlivnit. Za úspěšnou firmou je spousta analyzování a zlepšování. Prostředí se stále mění a vyvíjí dopředu, proto je nezbytné se na tyto faktory neustále zaměřovat. Pokud podnik nebude vědět, jak na tom je, v čem se mu daří, nebo naopak nedaří, není možné si udržet aktuální pozici na trhu či se dokonce zlepšovat oproti konkurenci.

Tématem diplomové práce je „Strategický management ve vybraném podniku“. Strategický management hodnotí podnik z hlediska vnitřního a vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí se zaměřuje na silné a slabé stránky podniku. Naopak vnější prostředí se zaměřuje na příležitosti, které mohou podniku pomoci. Zároveň se zaměřuje na hrozby, které pro podnik mohou v budoucnu představovat nebezpečí.

Cílem práce je identifikovat a pomocí metod strategické analýzy posoudit strategické řízení konkrétního podniku, zhodnotit současnou strategii a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení. Teoretická část je nejprve zaměřena na vymezení základních pojmů, které se týkají strategického managementu. Následně je věnována pozornost zvláště vnějšímu a vnitřnímu prostředí, které působí na daný podnik. Z každého prostředí jsou vybrány konkrétní metody, které jsou využity při strategické analýze. Výsledky dosažené z jednotlivých analýz se shrnují pomocí analýz, které se touto problematikou zabývají.

Praktická část práce aplikuje získané poznatky na Obchodní zemědělské družstvo Potěhy, které se nachází ve Středočeském kraji. Součástí práce jsou návrhy doporučení vedoucí ke zlepšení, jejímž cílem bude eliminovat slabé stránky podniku a hrozby, které mohou v budoucnu představovat nebezpečí.

„Pokud nemáte strategii, jste součástí strategie někoho jiného“

(Alvin Toffler)

1 Vymezení základních pojmů

Teoretická část práce se zabývá vymezením základních pojmů, které pomohou lepšímu seznámení s danou problematikou. Nejdůležitějším pojmem je strategický management. Dále následují jednotlivé kroky strategického managementu a strategická východiska.

1.1 Strategický management

Pojem management, který je amerického původu, patří mezi nejvýznamnější fenomény současné doby. Management je často považován za ekvivalent českého slova řízení. Jedná se ale spíše o speciální případ řízení, protože probíhá v různých systémech, jak už technických, tak společenských. Oproti tomu management je považován za řízení v organizacích. (Blažek, 2014)

V současné době se čím dál tím více objevuje pojem strategický management. Existuje mnoho definic a přirovnání, co vlastně strategický management znamená. Mezi nejaktuálnější myšlenky je možné zařadit, že strategický management představuje soubor rozhodnutí, činností a instrukcí. Pro firmu jsou tyto skutečnosti velmi důležité pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů. (Fotr, 2020)

Pojem strategický management je rozšířen o personální dimenzi, protože strategické řízení není činnost pouze manažera, ale všech zúčastněných stran. Hlavním cílem firmy je být úspěšná. Toho může dosáhnout jedině tehdy, když tento cíl bude společný pro manažery i zaměstnance. Jádrem strategického řízení je strategie, která určuje, jakou konkurenční schopnost firma má. Dále určuje, jaké budou její cíle a stanovuje politiku, která je potřebná k dosažení stanovených cílů. (Fotr, 2020)

Na začátku strategického managementu je nejdůležitější, aby si firma ujasnila, proč existuje a co chce dosáhnout. Až tehdy lze stanovit, co bude jejím strategickým cílem, na který se chce zaměřit. Strategický plán je důležitý proto, aby byly splněny jednotlivé kroky, které vedou ke stanovenému cíli. Strategický management vždy vychází z aktuální situace dané firmy. (Altaxo, 2023)

Z hlediska strategického managementu je důležité stanovení strategií, které jsou stěžejní pro dosažení strategických cílů v určitém plánovacím období. Při volbě strategie v každé konkurenční situaci je možné zvolit tu nejvhodnější ze širokého spektra variant. Obecných typologií strategií je velké množství, jako příklad bylo vybráno jejich dělení na základě míry

ofenzivnosti. Toto dělení definuje strategie defenzivní, stabilizační, ofenzivní a krizové. (Fotr, 2012)

Defenzivní strategie – tuto strategii firmy volí tehdy, když čelí tlaku okolí. Cílem této strategie je přijmout rozhodnutí, které pomůže tlaku okolí odolat. Může se jednat například o změnu dividendové politiky. (Fotr, 2012)

Stabilizační strategie – oproti předešlé strategii stabilizační strategie vychází z trendů minulých či současných. Pro taková rozhodnutí je důležitá nepřerušovaná souvislost vývoje podnikatelského prostředí. (Fotr, 2012)

Ofenzivní strategie – otevírají prostor pro strategie růstové. Může se jednat o různé podoby strategií intenzivních. Můžeme sem řadit akvizice či fúze. Ofenzivní strategie vychází z možného pozitivního vývoje rizikových faktorů. (Fotr, 2012)

Krizové strategie – využívá se k úspěšnému zvládnutí krizových situací. Jedná se o krizové plánování. Pokud se stane, že se krizový scénář vymkne kontrole, stane se z něj scénář katastrofický. Tento scénář nelze vyřešit běžnými nástroji strategického řízení. (Fotr, 2012)

1.2 Kroky strategického managementu

Mezi základní kroky strategického managementu se řadí vymezení strategie, implementace strategie a hodnocení. Nejen ekonomika, ale celý svět se posouvá dopředu. Vyvívá se nové technologické postupy, projevuje se čím dál tím více působení globalizace a environmentálních podnětů. Díky neustále se zlepšujícímu prostředí je ale potřeba stanovit si další kroky, které pomohou k dosažení úspěšného strategického řízení. Takovým krokem je tvorba strategického plánu. (Fotr, 2020)

1.2.1 Strategický záměr

Předtím, než si firma vymezí, jaký je její strategický záměr, se musí zaměřit na jednotlivé kroky, které napomáhají k tomu, aby se firma rozhodla, jakým směrem se vydá. Důležité je, aby byl stanovený časový horizont, ve kterém se společnost bude snažit pomocí jasně stanovených postupů dosáhnout vymezených cílů. (Fotr, 2020)

První fází jsou **strategická východiska**. Patří sem stanovení mise, vize a strategických cílů. Tomuto tématu se budu podrobněji věnovat v následující kapitole. Druhou fází je **analýza prostředí**. Tato práce je zaměřena na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Firma se následně může zaměřit na aktivity, které jí přinášejí zisky, a naopak minimalizovat aktivity, ve kterých se jí tolik nedaří, či jí dokonce ohrožují. (Fotr, 2020)

Jakým směrem by se strategický plán mohl ubíhat, pomáhá určit vhodná **strategie**. Firma si musí vybrat ty strategie, které jsou na základě předchozích analýz nejvhodnější. Vhodná kombinace strategií se vybírá tak, že se jednotlivé možnosti kombinují a vyřazují do té doby, než je daná kombinace pro firmu nejlepší. Po tomto kroku má firma vše, co potřebuje ke stanovení svého strategického záměru pro dané období. (Fotr, 2020)

1.2.2 Tvorba strategického plánu

Na firmu neustále působí vnitřní i vnější vlivy, které nemůže naplánovat, ani ovlivnit. Proto je důležité, aby se strategický plán vytvářel spíše z pohledu krátkodobých cílů, které se odvíjí od aktuální situace. Vytvoření strategického plánu zahrnuje realizaci strategické mapy, investiční studie a stanovení strategií, které fungují a budou vybrány pro tvorbu strategického plánu. Investiční studie obsahují analýzy, které hodnotí dané prostředí. (Fotr, 2020)

Je podstatné si uvědomit, že postup při tvorbě strategického plánu obsahuje několik jednotlivých plánů, které se navzájem ovlivňují, či jsou na sobě závislé. Řadíme sem například plán výroby, který se specializuje na to, aby zákazník dostal produkt dle jeho požadavků. Zároveň aby byl produkt dodán ve slíbené kvalitě a čase. Na to navazuje plán jakosti. Ten se soustředí na testování jednotlivých produktů a meziproduktů na základě stanovených norem a požadavků. Dále se jedná například o plán výzkumu a vývoje, plán údržby, plán ICT či investiční plán. (Fotr, 2020)

1.2.3 Implementace strategie

Poté, co si firma stanoví strategii, následuje její implementace. Tento krok je stejně tak nezbytný jako vytvoření samotné strategie. Implementace je možná jen tehdy, když jednotlivé kroky potřebné k jejímu zavedení budou navzájem propojené. (Fotr, 2020)

Pro zavedení strategie je nezbytné, aby firma měla dostatek disponibilních zdrojů. Pokud tomu tak není, firma se potýká se špatnou strategickou analýzou a špatně vytvořeným strategickým plánem. To je hlavním důvodem, proč až 90 % firem není schopných implementovat vytvořenou strategii. Dalším důvodem selhání je nepropojenost mezi jednotlivými odděleními. Důležité je, aby firma byla transparentní a zodpovědná. (Strategie pro firmy, 2023)

Je potřeba strategický plán rozpracovat do podnikatelského plánu, ze kterého je podstatné rozdělení jednotlivých kompetencí pro každé oddělení. Nezbytností je propojenost mezi pracovníky z vyšší, střední a nižší linie. (Fotr, 2020)

Marketingové oddělení má na starosti například vývoj tržeb. Finanční oddělení se zabývá likviditou firmy. Velký úspěch přináší produkty a služby, které jsou konkurenceschopné. Tento krok připadá na oddělení výzkumu a vývoje. Výrobní oddělení se zabývá perfektní výrobou, která je rychlá, bezchybná a bude minimalizovat náklady. Podstatné je, aby fungoval manažerský systém pro komunikaci s vnitřním i vnějším světem. Jedná se hlavně o komunikaci se zákazníky nebo dodavateli. Nedílnou složkou je motivace proškolených a odpovědných pracovníků, kterou má na starosti personální oddělení. (Fotr, 2020)

1.2.4 Hodnocení strategie

Po implementaci následuje důležité hodnocení zvolené strategie. Hodnocení by mělo probíhat průběžně po celou dobu aplikování strategie a vždy by se mělo porovnávat, zda jsou výsledky v souladu se stanovenými cíli. Pokud by tomu tak nebylo, musí se strategie změnit či upravit. (Fotr, 2020)

Hlavním důvodem, proč se musí strategie kontrolovat, je to, že faktory působící na firmu se neustále mění. Proto nemůžeme stanovit jeden strategický postup, který bude firma uplatňovat po celou dobu svého působení. Postupy se musí měnit na základě měnících se faktorů. Je nutné sledovat vnitřní a vnější vlivy a na základě změny vždy vybrat vhodné opatření pro danou situaci. (Fotr, 2020)

Hodnocení strategie se zaměřuje na korekci procesů, které již probíhají. K tomu firma využívá předstížné ukazatele, nebo se zaměřuje na zhodnocení naplnění strategie a strategických cílů. K tomu využívá zpožděné ukazatele. (Fotr, 2020)

1.3 Strategická východiska

Součástí úspěšného strategického managementu jsou strategická východiska. Bez jejich stanovení by firma nemohla být úspěšná a konkurenceschopná. Při stanovení těchto strategických východisek, kam se řadí poslání, vize a strategické cíle, je třeba mít na paměti, že každá firma je originální. Každá firma má něco speciálního, čímž se odlišuje od ostatních. Proto je podstatné si uvědomit, že strategická východiska má každá firma svá vlastní a není tedy možné je implementovat z jedné firmy na druhou. (Fotr, 2020)

Při vymezení obsahu těchto pojmů je možné se setkat s odlišnými názory. Všichni autoři se ale shodují, že pokud chce firma zachovat udržitelný rozvoj, očekávání stakeholderů a být úspěšná ve všech úrovních strategického řízení, je důležité, aby se nezaměřovala pouze na zisky, ale i na již zmíněná strategická východiska. (Fotr, 2020)

Strategická východiska přináší celou řadu výhod. Díky vymezení těchto východisek je pro všechny zainteresované strany zřejmé, kam firma směřuje. Dále přináší výhody z hlediska plánování, výkonnosti či alokaci zdrojů. Po stanovení správných strategických východisek je firma zase o kousek blíže k dosažení strategických cílů. (Fotr, 2020)

1.3.1 Poslání

Poslání definuje smysl organizace. Pod smyslem organizace si lze představit důvod, proč byla firma založena. Důvod existence musí být konkrétně vymezený pro všechny zúčastněné. Patří sem samozřejmě všichni zaměstnanci, pro které je velmi podstatné, aby byli informováni o poslání firmy. Při vymezení poslání se musí respektovat historie podniku, kompetence a strategické hodnoty. (Fotr, 2020)

Poslání by nemělo být obecné, ale naopak konkrétní pro daný podnik. Nemělo by být velmi rozsáhlé, ale ani moc stručné. Zkrátka by poslání mělo přesně vystihnout podnik a poskytnout smysl jeho existence všem zúčastněným stranám. (Fotr, 2020)

1.3.2 Vize

Vize se oproti poslání zaměřuje na budoucnost. Soustředí se na to, čeho by firma chtěla v budoucím časovém horizontu dosáhnout. Časový horizont je střednědobý. Odvíjí se například od charakteru podnikání, či vývoje ekonomického cyklu. Pokud se ekonomice nedaří, měla by si firma stanovit časový horizont do 3 let. Naopak pokud ekonomika dosahuje expanze, je žádoucí plánovat v rozmezí 5ti let. (Fotr, 2020)

Aby vize pomohla podniku zachovat jeho současnou konkurenceschopnost, či dokonce v lepším případě zlepšit konkurenceschopnost v budoucnu, je důležité, aby obsahovala inovaci. Aby měla stanovené, jak se firma na konci stanoveného období změní a co jí to přinese. Při stanovení vize musí firma vycházet z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Zároveň musí brát v úvahu i vnitřní zdroje. V neposlední řadě se vize vytváří s respektem vůči všem zúčastněným stranám, interním i externím. Interní strana představuje zaměstnance, manažery či akcionáře. Externí strana zahrnuje dodavatele, zákazníky, konkurenci či distributory. (Fotr, 2020)

1.3.3 Strategické cíle

Pro firmu je důležité, aby fungovala jako celek a vše bylo navzájem propojené na jednotlivých úrovních. Sjednocení firmy je možné pomocí strategických cílů. Když si firma tyto cíle stanoví, umožní jí to zvolit si vhodnou strategii. Každá firma má několik strategií. Pokud si firma stanoví

strategické cíle, může následně zhodnotit dosažení těchto cílů a následně vyřadit ty strategie, které pro ni jsou nepodstatné. (Fotr, 2020)

Strategické cíle se dělí do pěti skupin. První skupinu tvoří marketingové cíle, které se zaměřují na uspokojování poptávky odběratelů. Druhá skupina se skládá z cílů ekonomických, které se zaměřují na hodnotu firmy. Třetí skupinu představují majetkové cíle. Stanovují cíle v oblasti hmotných a nehmotných aktiv firmy. Další skupinu představují cíle rozvojové. Zaměřují se na inovační proces. Poslední skupinu představují cíle personální. Vztahují se k lidskému kapitálu či motivaci. (Fotr, 2020)

Proto, aby byl strategický cíl správně definovaný, musí být **SMARTER**, tedy:

Specific (specifický),

Measurable (měřitelný),

Achievable (dosažitelný),

Result oriented (realistický),

Time framed (časově vymezené)

Ethical (etický přístup k podnikání),

Resourced (zaměřený na zdroje). (Fotr, 2020)

Při stanovení strategických cílů je podstatné, aby cíle byly **specifické** a stanovené jednoduchým způsobem, za účelem pochopitelnosti pro všechny. Po stanovení cílů je důležité hodnocení v průběhu dění. Zda daného cíle firma dosahuje či nikoliv. To je možné jen tehdy, pokud je cíl **měřitelný**. Zároveň pro dosažení strategického cíle je podstatná motivace zaměstnanců. Zároveň je nutné, aby cíle byly **dosažitelné**. Firma si musí stanovit cíl, u kterého si je jistá, že bude v určitém časovém horizontu schopna naplnit. Cíle by dále měly být **realistické** a měly by přispět k dosažení vyššího cíle. Je potřeba, aby firma měla dostatek zdrojů, kterými může disponovat. V neposlední řadě musí být cíle **časově vymezené**. (Čermák, 2015)

2 Analýza vnějšího prostředí firmy

Při strategickém řízení je důležité provedení analýzy vnějšího prostředí. Existuje mnoho metod, které pomáhají k analýze prostředí. Jakou metodu daná firma zvolí ale závisí pouze na dané situaci. Dále se bere v úvahu charakter firmy a její zvyklosti. Následně je potřeba se zaměřit na to, k čemu budou dané výsledky použity v rámci strategického řízení. Proto při výběru dané metody firma musí myslet na to, že výstup, který získá z vybrané analýzy, je podkladem pro uskutečnění konkrétní činnosti strategického řízení. (Grasseová, 2012)

2.1 PEST analýza

Na podnik působí mnoho faktorů, které ho ovlivňují. Proto, aby firma dobře fungovala, je vhodné využít PEST analýzu, která detailně zmapuje dané faktory a určí, jaký vliv mají na firmu. Analýza je zaměřena na hodnocení čtyř faktorů, které tvoří vnější prostředí. Tyto faktory mohou pro danou společnost představovat budoucí příležitosti nebo hrozby. Každé jednotlivé písmenko zkratky PEST skrývá jeden z faktorů ovlivňujících prostředí podniku. Patří sem faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. (Bělohlávek, 2001)

Politické faktory

Politické faktory se týkají vlády. Zaměřují se na fakt, jak moc může vláda ovlivňovat konkrétní organizaci a působit na ni. (MyTimi, 2021a)

Mezi politické faktory, které mají vliv na daný podnik, je řazena legislativa, pracovní právo, politická stabilita, daňová politika, podpora zahraničního obchodu nebo životní prostředí. (Bělohlávek, 2001)

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory se týkají ekonomiky. Tyto faktory na podnik působí přímým směrem. Mohou ho ovlivnit jak z hlediska krátkodobého, tak i dlouhodobého. Zabývají se tím, jak je ekonomika výkonná. (MyTimi, 2021a)

Hodnocení se zabývá hlavně makroekonomickými ukazateli, které souvisí s ekonomikou státu. Pod tyto ukazatele se řadí míra inflace, úroková míra, výše měnového kurzu či výše hrubého domácího produktu. (Grasseová, 2012)

V současné době inflace představuje velký problém, protože dochází k neustále rostoucí inflaci a peněžní prostředky tím pádem ztrácejí svoji hodnotu. Růst inflace ovlivňuje všechny zúčastněné strany. Majitelé firmy jsou kvůli inflaci nuceni zvýšit cenu svých výrobků.

To se promítne do chování dodavatelů a zároveň i do chování spotřebitelů, což se v nejhorším případě může odrazit v poklesu poptávky. (MyTimi, 2021a)

S ekonomikou souvisí i finanční zdroje daného podniku. Důležité je se zaměřit na disponibilní zdroje, ale zároveň na náklady spojené s úvěry či bankovním systémem. (Grasseová, 2012)

Sociální faktory

Tyto faktory jsou spojovány s mnoha aspekty. V první řadě je podstatné zaměřit se na demografické aspekty, které souvisí s obyvatelstvem. Mezi nejvíce zkoumané faktory spadá velikost populace, preference obyvatel, či věková kategorie obyvatel. Důležité jsou také aspekty, které souvisí s trhem práce. Tyto faktory souvisí s mírou nezaměstnanosti či příjmy. S touto skupinou faktorů souvisí životní úroveň či rovnost pohlaví. Tuto problematiku zkoumají sociálně – kulturní aspekty. V neposlední řadě sem spadá dostupnost pracovní síly, která se zaměřuje i na to, zda jsou k dispozici zaměstnanci s požadovanými znalostmi pro dané pracovní místo. (Grasseová, 2012)

Technologické faktory

Za technologické faktory lze považovat vše, co souvisí s výzkumem. Od podpory vlády, přes financování výzkumu a výdaje, které je potřeba na tento krok vynaložit, až po samotnou realizaci. Součástí výzkumu jsou i nové objevy a vynálezy. Předmětem zkoumání je i rychlost realizace technologií, či jak na tom jsou jednotlivé technologické úrovně. (Grasseová, 2012)

Technologie a technologické postupy se neustále mění a jdou velmi rychle dopředu. Proto je zásadní, aby firma s těmito změnami držela krok a neustále se těmito změnám přizpůsobovala za účelem udržení své tržní pozice. V současné době je novým trendem například umělá inteligence či strojové učení. (MyTimi, 2021a)

Dle Bělohávkova (2001) není potřeba se při PEST analýze zaměřovat na všechny zmíněné faktory, protože na daný podnik působí obvykle jen několik nejdůležitějších sil.

2.2 Analýza konkurenčního odvětví – Porterův model 5 sil

„Účel použití: Analýza strukturální přitažlivosti odvětví z hlediska ziskovosti.“

(Grasseová, 2012, s. 191)

Porterův model 5 sil je jeden z nejvíce využívaných modelů, které se zabývají analýzou vnějšího prostředí, přesněji analýzou mikrookolí daného podniku. Porter bere v úvahu, že ziskovost dané firmy se odvíjí od mnoha faktorů. Je samozřejmé, že jednotlivé faktory mají určitou váhu důležitosti. Tento fakt musí brát firma také v úvahu. Důležitost jednotlivých faktorů závisí na tom, v jakém odvětví se firma nachází a co je pro ni důležité. Díky tomuto modelu může firma jednoduše proniknout do struktury daného odvětví, zjistit vliv daných činitelů na ziskovost a získat konkurenční výhodu. (Grasseová, 2012)

Porter se ve svém modelu opírá o dvě základní myšlenky, ze kterých by měla vycházet každá firma. První myšlenka se týká toho, aby firma pokračovala v tom, co dělá a nebála se dělat to, co ostatní firmy. Naopak by se od nich měla odlišit tím, že bude vyrábět produkty, či nabízet služby levnější, kvalitnější, či v jiném konceptu. Zkrátka řečeno může firma dělat to, co ostatní firmy, ale lepším způsobem, čímž dokáže maximalizovat efektivitu a tím pádem i zisk. Druhá myšlenka vychází z originality. Firma by se měla zaměřit na produkt či určitý koncept, který je pro zákazníky úplně nový a nenajdou ho u jiných firem. Pokud toto firma dokáže, stane se v určitém odvětví jedinečnou a bezkonkurenční. Záleží jen na dané firmě, kterým směrem se vydá. (MyTimi, 2021b)

Hrozba stávající konkurence v odvětví

Z hlediska stávajících firem v daném odvětví nastává problém tehdy, pokud se některé firmy stanou velmi silným konkurentem. V tento okamžik se stane odvětví pro ostatní firmy neatraktivní. Další problém z hlediska stávajících konkurentů nastává tehdy, když se dané odvětví dostane do stagnace, nebo se zmenšuje. Mezi konkurenty to vyvolá větší rivalitu a soupeření. Aby firma získala větší podíl na trhu, musí tento krok udělat na úkor jiné firmy, která tím pádem získá naopak nižší podíl na trhu. (Grasseová, 2012)

Firma by si měla umět odpovědět, kolik má v odvětví konkurentů, či o jaké konkurenty se jedná. Dále by měla umět porovnat výrobky z hlediska kvality, dostupnosti nebo cenové nabídky. Důležité je, aby se firma něčím odlišovala. Aby vytvořila konkrétní myšlenku, díky které se dostane do povědomí zákazníků a získá vyšší podíl na trhu. (MyTimi, 2021b)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Pokud se nová firma rozhodne vstoupit do určitého odvětví, velkou hrozbu pro ni představují překážky vstupu do daného odvětví. Mezi bariéry vstupu patří například úspory z rozsahu, velká kapitálová náročnost, omezený přístup k distribučním kanálům, diferenciací výrobků či vláda a legislativa. (Grasseová, 2012)

Pokud jsou vstupní bariéry vysoké a výstupní bariéry nízké, tak se trh stává velice přitažlivým. Hlavním důvodem je, že se do odvětví nedostane velké množství firem, takže neohroží stávající konkurenty. Naopak pokud se firma dostane do situace, že se jí na daném trhu nedaří, může bez jakýchkoliv problémů odejít z daného odvětví. (Grasseová, 2012)

Další varianta představuje vysoké vstupní i výstupní bariéry. Optimistická pro firmu může být velká potencionální ziskovost, která je ale spojená s vysokým rizikem. Pokud by se firmě v daném odvětví nedařilo, bohužel už není tak lehké z odvětví vystoupit. V tomto případě by musela dělat vše proto, aby boj s konkurencí vyhrála a udržela si existenci v daném odvětví. (Grasseová, 2012)

V případě, že jsou vstupní i výstupní bariéry nízké, mohou jednotlivé firmy samovolně vstupovat a vystupovat z odvětví bez velkých problémů. Problém v tomto případě bývá malá ziskovost. Nejhorší a zároveň poslední varianta zahrnuje nízké vstupní bariéry a vysoké výstupní bariéry. V tomto případě firma jednoduše vstoupí do odvětví, ale je pro ni velice problematické trh opustit. Následkem toho je, že dochází k nadbytečné výrobě, což vede k nízkým výnosům. (Grasseová, 2012)

Firma by měla zvážit otázky, které se týkají vstupu do odvětví. Měla by se zaměřit na to, kolik vstup stojí a jak dlouho trvá. Jaké jsou jednotlivé překážky, či zda bude potřebovat patenty nebo licence. Dále by se měla zaměřit na to, zda je trh regulovaný a jestli má chráněné své technologie. (MyTimi, 2021b)

Hrozba substituce výrobků

Pro úspěšnou firmu je základem spokojený a věrný zákazník, který se bude stále vracet pro stejné výrobky či služby. Problémem se ovšem stává substituce výrobků. To znamená, že výrobky jsou velmi podobné a uspokojují stejné potřeby daného zákazníka. Firma se tedy musí zaměřit na výrobky a služby svých stávajících konkurentů a zlepšit svou nabídku, aby si udržela zákazníky a zabránila přechodu ke konkurenci. (MyTimi, 2021b)

Firma musí zanalyzovat, jaké jsou rozdíly mezi jejími výrobky a výrobky konkurence. Dále je potřeba zaměřit se na trh a zhodnotit, kolik firem ji ohrožuje. Je potřeba brát v potaz i to, jaké jsou náklady zákazníka na přechod ke konkurenci. Měla by si také položit otázku, zda by mohla výrobek nahradit jiným za předpokladu, že bude uspokojena stávající potřeba zákazníka. (MyTimi, 2021b)

Firma by vždy měla vyrábět takové výrobky, aby se odlišila od své konkurence. Je potřeba si uvědomit, že někdy pouze snížení ceny výrobku nestačí. Pokud nabídne zákazníkům jedinečný fenomén, zákazníkovi nebude vadit si za daný produkt připlatit, když bude odpovídat slíbené kvalitě. (MyTimi, 2021b)

Hrozba rostoucí vyjednávací síly odběratelů

Odběratelé představují velkou hrozbu, díky které se pak firmy staví proti sobě a dosahují menšího zisku. Firmy vyhovují zákazníkům, ale to se odráží bohužel v jejich ziskovosti. Zákazníci se pak dostávají do velení a mají velkou vyjednávací moc. Spoustu zákazníků se snaží smlouvat o nižší ceně, požadují kvalitnější zboží či větší nabídku sortimentu. (Grasseová, 2012)

Vyjednávací síla odběratelů roste tehdy, když v odvětví existuje velké množství substitučních výrobků. Zároveň je pro ně velice snadné přejít ke konkurenci a podobný výrobek si tam koupit za příznivějších podmínek. Naopak pokud by firma vyráběla výrobky či služby, díky kterým se od konkurence liší, zákazníci by u firmy zůstávali a jejich kupní síla by byla nízká. (MyTimi, 2021b)

Firmy by si měly být schopny určit, kolik kupujících ovládá jejich prodej, jak velké objednávky zákazníci vytvářejí, zda by mohli změnit dodavatele, kolik by je stál přechod k jinému dodavateli, či v jaké míře firmy uspokojují přání zákazníků. (MyTimi, 2021b)

Hrozba rostoucí síly dodavatelů

Firmy jsou závislé na svých dodavatelích. Důležitým faktorem je množství dodavatelů, od kterých firma odebírá. Pokud jeden dodavatel zvýší své ceny a v odvětví neexistuje jiný dodavatel, který by poskytl stejné výrobky, roste síla dodavatele a firma bohužel musí cenu přijmout, jinak by nemohla poskytovat své výrobky a služby. Naopak pokud je v odvětví více dodavatelů, může jednoduše začít odebírat od jiného dodavatele za stejných podmínek. Také se může bránit tím, že bude budovat dobré vztahy s dodavateli. (Grasseová, 2012)

Firma by si měla odpovědět na otázky, kolik má dodavatelů, jestli jí dodavatel poskytuje nenahraditelný výrobek, kolik má alternativních dodavatelů, jaké ceny jí jednotliví dodavatelé poskytují, kolik by stál přechod k jinému dodavateli? (MyTimi, 2021b)

2.3 Matice EFE

Jedná se o matici, která se zaměřuje na hodnocení faktorů analýzy vnějšího prostředí. Tato matice se zaměřuje na příležitosti a hrozby, které se týkají vnějšího prostředí dané společnosti. Z nich následně vybírá ty faktory, které mají podstatný vliv na strategický záměr. Podmínkou ovšem je, že působení vybraných faktorů se musí shodovat se stanoveným časovým obdobím sestaveného strategického plánu. (Jakubíková, 2013)

Při zpracování matice EFE se musí dodržovat následující postup. Nejprve se zpracuje tabulka, která obsahuje externí vybrané faktory. Nejvhodnější je zvolit stejný počet příležitostí jako hrozeb. Za druhé se každému faktoru přiřadí váha, kdy součet jednotlivých vah se musí rovnat jedné. Následně se každému faktoru přiřadí body, dle stupně vlivu na strategická východiska, bez ohledu na to, zda daný faktor představuje příležitost nebo hrozbu. 4 body – nejvyšší vliv, 3 body – nadprůměrný vliv, 2 body – střední vliv, 1 bod – nízký vliv. Po přiřazení bodů se vytvoří vážený poměr tak, že se jednotlivé váhy násobí bodovým ohodnocením. Posledním krokem je součet jednotlivých vážených poměrů, kdy vznikne celkové vážené hodnocení. Nejlepší hodnocení dosahuje hodnoty 4, která je maximální. Nejhorší hodnocení je hodnota 1. Střední hodnoty dosahují hodnot kolem 2,5. (Fotr, 2020)

3 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je stejně důležité jako prostředí vnější. Analýza vnitřního prostředí se vždy musí sestavovat s ohledem na účel jejího použití. V rámci této analýzy podnik získá odpovědi například na otázky: Funguje aktuální strategie? Jaké jsou strategické problémy firmy a jak jím čelit? Jaké jsou silné a slabé stránky firmy? Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na aktuální situaci firmy a zároveň řeší, jaké konkrétní nedostatky odstranit, případně jim předejít. (Grasseová, 2012)

3.1 Finanční analýza

Součástí analýzy vnitřního prostředí je finanční analýza, která se zabývá zhodnocením finanční situace daného podniku. Tuto analýzu je potřeba hodnotit komplexně. Zaměřuje se například na ziskovost podniku, kapitálovou strukturu, využívání aktiv či splácení závazků. Finanční analýza slouží k vyhodnocení, zda podnik v jednotlivých oblastech splnil stanovené cíle, nebo zda nastaly situace, které firma nečekala či jim dokonce nemohla předejít. Výsledky získané z finanční analýzy pomáhají podniku při budoucím vývoji. Proto je nezbytné, aby manažer podniku věděl o finanční situaci podniku vše. Výsledky získané z minulosti změnit nedokáže, ale naopak si z nich může vzít podstatné informace, aby v budoucnu došlo ke zlepšení v konkrétních oblastech či dokonce k předejití špatným výsledkům. (Knápková, 2013)

Při zpracování finanční analýzy se nejčastěji vychází z informací, které se nachází v účetní závěrce. Velmi cenným zdrojem jsou také výroční zprávy. Účetní závěrka může být řádná, mimořádná a mezitímní. Nejčastěji se využívá řádná účetní závěrka, která je zpracovávána k poslednímu dni účetního období. Při této účetní závěrce se uzavírají účetní knihy. Naopak u mezitímní účetní závěrky nedochází k uzavírání účetních knih. Tato účetní závěrka se sestavuje v průběhu účetního období. Mimořádná účetní závěrka, jak už název vypovídá, se sestavuje k mimořádným událostem. Může se jednat například o vstup společnosti do insolvenčního řízení. (Vochozka, 2020)

Při zpracování finanční analýzy podniku práce vychází zejména z rozdílových a poměrových ukazatelů. Tyto ukazatele jsou v následujících podkapitolách podrobněji popsány.

3.1.1 Rozdílové ukazatele

Tyto ukazatele se týkají analýzy finanční situace vybraného podniku, kdy analýza je zaměřena na likviditu. Nejpodstatnější je ukazatel čistého pracovního kapitálu a čistých pohotovostních prostředků. **Čistý pracovní kapitál**, nebo jinak řečeno provozní kapitál se vypočítá jako rozdíl

mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Mezi oběžný majetek patří peněžní prostředky, krátkodobé pohledávky a zásoby. Proto, aby se podnik mohl označit za likvidní, je potřeba, aby převyšoval přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. (Knápková, 2013)

Druhý ukazatel **čisté pohotovostní prostředky** je zaměřen na aktuálně splatné krátkodobé závazky. Určuje jejich okamžitou likviditu. Tento ukazatel se vyjádří jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Nejvyšší stupeň likvidity nastává tehdy, pokud se peněžní prostředky skládají pouze z hotovosti a zůstatku na běžném účtu. (Knápková, 2013)

3.1.2 Poměrové ukazatele

Tyto ukazatele jsou založeny na tom, že dávají do poměru různorodé položky rozvahy, výkazu zisku a ztrát či cash flow. Umožňují získat rychlou představu o tom, jak si podnik vede z hlediska finanční situace. V praxi jsou ukazatele rozděleny do jednotlivých skupin dle oblastí hospodaření a finančního zdraví podniku. Mezi nejpoužívanější ukazatele patří ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. (Knápková, 2013)

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost nese velké riziko, protože firma musí své závazky splácet bez ohledu na to, jak se jí daří. Určitá výše zadluženosti je žádoucí, a to z důvodu, že cizí kapitál pro firmu představuje levnější variantu než kapitál vlastní. (Knápková, 2013)

Ukazatele zadluženosti jsou následující:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (1)$$

$$\text{Ukazatel úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (2)$$

$$\text{Equity ratio (koeficient samofinancování)} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (3)$$

Celková zadluženost ukazuje, v jakém rozsahu jsou celková aktiva společnosti financována z cizích zdrojů. Důležitým ukazatelem je také koeficient samofinancování. (Růčková, 2015)

Ukazatele likvidity

Likvidita určuje, jak rychle je daná složka schopna se přeměnit na peněžní hotovost, přitom tato přeměna by měla být bez velké ztráty hodnoty. Likvidita podniku vyjadřuje schopnost podniku včas hradit veškeré své platební závazky. (Růčková, 2015)

Likvidita hraje významnou roli z hlediska finanční rovnováhy firmy. Naopak velká míra likvidity může vyvolávat nepříznivé jevy. Hlavním důvodem je to, že finanční prostředky jsou vázány v aktivech, které nepracují ve prospěch zhodnocení finančních prostředků. (Růčková, 2015)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{Dluhy s okamžitou splatností}} \quad (4)$$

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{(\text{Ob\acute{e}žná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{Krátkodobé dluhy}} \quad (5)$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Ob\acute{e}žná aktiva}}{\text{Krátkodobé dluhy}} \quad (6)$$

(Růčková, 2015)

Okamžitá likvidita – likvidita 1. stupně se zaměřuje na to, kolik peněz ze závazků je podnik schopný uhradit z pohotových platebních prostředků. Tyto prostředky zahrnují nejlikvidnější aktiva. Jedná se o peníze na bankovních účtech a v pokladně. Patří sem i krátkodobé cenné papíry. Doporučená hodnota je okolo 0,2 – 0,5. (MK-Smart, 2018)

Pohotovostní likvidita – likvidita 2. stupně znázorňuje, kolik peněz z oběžných likvidních aktiv má podnik k dispozici, pokud uhradí 1 Kč závazků. Doporučená hodnota se pohybuje okolo hodnoty 1 – 1,5. (MK-Smart, 2018)

Běžná likvidita – představuje likviditu 3. stupně. Doporučená hodnota je 1,5 – 2,5. Tato likvidita definuje, kolikrát by byl podnik schopný uhradit veškeré své krátkodobé závazky, kdyby došlo k přeměně veškerých oběžných aktiv na hotovost. Příliš vysoká hodnota upozorňuje na špatnou výdělečnou činnost podniku. (MK-Smart, 2018)

Ukazatele rentability

Tyto ukazatele se zabývají výnosností vloženého kapitálu. Jinak řečeno analýza rentability se zabývá tím, jak je podnik schopen vytvářet nové zdroje. (Knápková, 2013)

Ukazatelé rentability jsou následující:

$$\text{Rentabilita tržeb – ROS} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} * 100 \quad (7)$$

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu – ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} * 100 \quad (8)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu – ROE} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 \quad (9)$$

(Knápková, 2013)

Rentabilita tržeb interpretuje, kolik Kč zisku podnik vytěžil na 1 Kč tržeb. Rentabilita celkového kapitálu určuje míru zhodnocení aktiv dané společnosti. Rentabilita vlastního kapitálu určuje, kolik podnik získá procent zisku z jedné vložené koruny. (Lukášová, 2009)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se zaměřují na efektivní využívání aktiv, se kterými firma hospodaří. Mezi tato aktiva spadá majetek, pohledávky či zásoby.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (10)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\left(\frac{\text{tržby}}{365}\right)} \quad (11)$$

Tyto ukazatele určují, jak dlouho má v těchto aktivech firma vázané své finanční prostředky. (Finanční analýza, 2023)

3.2 Matice IFE

Při hodnocení faktorů vnitřní analýzy vycházíme z matice IFE, která je poměrně shodná s maticí EFE. Rozdíl je v tom, že při konstrukci EFE matice vycházíme z příležitostí a hrozeb. Při této matici, která souvisí s vnitřním prostředím, se využívají silné a slabé stránky firmy. (Jakubíková, 2013)

Samotný postup při tvorbě matice je shodný s maticí EFE. Co se týče bodového ohodnocení, tak v tomto případě se vytváří bodovací škála, která se ale liší. Bodové ohodnocení je následující: 4 body – významná silná stránka, 3 body – méně důležitá silná stránka, 2 body

–méně důležitá slabá stránka, 1 bod – významná slabá stránka. (Fotr, 2020)
Výsledkem je celkové vážené hodnocení, které je zaměřeno na hodnocení interní pozice podniku vzhledem k jeho strategickému záměru. Silná interní pozice, která má velkou naději splnit strategický záměr dosahuje hodnoty 4. Slabá interní pozice dosahuje hodnoty 1. Střední interní síla podniku se pohybuje kolem hodnoty 2,5. (Fotr, 2020)

4 Komplexní analýza podniku

Komplexní analýza podniku bude vycházet ze SWOT analýzy, SPACE analýzy a matice IE.

4.1 SWOT analýza

Z hlediska analýzy prostředí se SWOT analýza řadí mezi nejpoužívanější a nejvýznamnější analýzy. Zaměřuje se na současnou strategii firmy a identifikuje, do jaké míry jsou relevantní silná a slabá místa strategie a zároveň jak je současná strategie schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v daném prostředí. (Jakubíková, 2013)

SWOT analýza se skládá ze dvou analýz. Jedná se o analýzu SW a analýzu OT. Nejprve se doporučuje sestavovat analýza OT, která vychází z vnějšího prostředí firmy. Vnější prostředí firmy zahrnuje makroprostředí, které bere v úvahu faktory politické, ekonomické, sociální, kulturní a technologické. Dále zahrnuje i mikroprostředí, které zkoumá zákazníky, dodavatele, odběratele, konkurenci či například veřejnost. Analýza OT se zaměřuje na příležitosti a hrozby, které vychází z již zmíněného vnějšího prostředí. Pod pojmem příležitosti si můžeme představit skutečnosti, které pomáhají firmě zvýšit její úspěch, uspokojit lépe potřeby zákazníků či zvýšit poptávku po produktech. Naopak hrozby představují opačný účinek. Jedná se o skutečnosti, které naopak vyvolávají nespokojenost u zákazníků, což vede k poklesu poptávky a neúspěchu firmy. (Jakubíková, 2013)

Analýza SW vychází naopak z vnitřního prostředí firmy, které se zaměřuje například na cíle firmy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, organizační strukturu či firemní kulturu. V tomto případě se analýza zaměřuje na silné a slabé stránky podniku. Silné stránky zaznamenávají skutečnosti, které firma dělá dobře a přinášejí jí výhody. Jedná se o výhody, které jsou jak pro zákazníky, tak pro danou firmu. Naopak slabé stránky, jak už samotný název napovídá, zaznamenávají skutečnosti, ve kterých si naopak firma dobře nevede. Jedná se především o věci, které dělají ostatní firmy v daném odvětví lépe. Při konstrukci silných a slabých stránek se vychází z vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Jednotlivým kritériím je přiřazena váha (1–5). Následně jsou kritéria hodnocena pomocí škály. Nejčastěji se využívá škála, která je v rozmezí – 10 až + 10. Pokud má kritérium neutrální postavení a není zařazeno do silných ani slabých stránek podniku, je mu přiřazena hodnota 0. Firma získává základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které jsou doplněny o příležitosti a hrozby. (Jakubíková, 2013)

Pro správné fungování SWOT analýzy je potřeba, abychom porozuměli, proč jsou silné a slabé stránky podniku tak důležité. K pochopení nám pomůže konkurenční výhoda. Jedná se o hodnotu, kterou je firma schopna vytvořit pro daného zákazníka nad rámec nákladů na její vytvoření. Podnik získá konkurenční výhodu pokaždé, když prodá produkt za ziskovou cenu. Konkurenční výhoda je důvodem, proč si zákazník vybral právě náš výrobek nebo službu oproti konkurenčním firmám. Zákazník produkty vybírá vždy z určitého důvodu a tento důvod je vždy alespoň částečně konkurenční výhodou. Aby došlo k porozumění, je nutné pochopit, jakou konkurenční výhodu má daná firma pro konkrétního zákazníka. Tyto podstatné vlastnosti a schopnosti, které vedou k výhodám, jsou silnými stránkami SWOT analýzy. Naopak slabé stránky SWOT analýzy jsou slabinou při vnímání konkurenční výhody firmy. (Amason, 2011)

4.1.1 SWOT Strategie

Na základě výsledků získaných pomocí SWOT analýzy je možné zpracovat matici a generovat první strategické alternativy. (Tichá, 2002)

SO strategie – využívají silné stránky podniku, aby zhodnotily příležitosti, které vychází z vnějšího prostředí. Jedná se spíše o žádoucí stav, ke kterému se podnik snaží co nejvíce přiblížit. (Tichá, 2002)

WO strategie – zaměřuje se na využití příležitostí, pomocí kterých odstraňuje slabé stránky podniku. Nejčastěji se jedná o získání dodatečných zdrojů pomocí příležitostí, formou akvizice, joint venture nebo nábořem kvalifikovaných sil. (Tichá, 2002)

ST strategie – tyto strategie lze využít jen tehdy, když je podnik dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením. Typickým příkladem je silné právní oddělení, které vymáhá pokuty u konkurentů, kteří kopírují výrobky a ohrožují tak pozici podniku. Samozřejmě je to možné tehdy, pokud jsou výrobky patentově chráněny. (Tichá, 2002)

WT strategie – jsou strategie, které se využívají na odstranění silných stránek a ohrožení. Jedná se o obranné strategie. Podnik v tomto případě bojuje o přežití. K tomu využívá fúze, omezené výdaje, vyhlášení bankrotu či likvidace. (Tichá, 2002)

4.2 SPACE analýza

Zkratka SPACE představuje Strategic Position and Action Evaluation. Jedná se o analýzu, která popisuje vnitřní i vnější prostředí zvlášť pomocí dvou charakteristik. Výsledky budou využity pro návrh vhodné a optimální strategie pro konkrétní firmu. Zároveň SPACE analýza umožňuje podniku vytvořit si představu o podnikatelské strategii, která je nejvhodnější. Vnitřní prostředí

je popisováno pomocí konkurenční výhody (KV) a finanční síly (FS). Konkurenční výhoda je ovlivněna například životním cyklem produktového portfolia, zákaznickou preferencí či podílem na trhu. Naopak mezi ukazatele, které ovlivňují finanční sílu, můžeme řadit výsledky finanční analýzy (ROE, ROA, likvidita), výsledky hospodářské či srovnání výkonnosti s konkurencí. Při popisu vnějšího prostředí jsou využita kritéria stability prostředí (SP) a síly odvětví (SO). Mezi faktory, které ovlivňují stabilitu prostředí, řadíme například úroveň inflace, vývoj poptávky či technologický vývoj. Síla odvětví je ovlivněna vyjednávací silou zákazníků a dodavatelů, cenovou elasticitou či bariérou vstupu do odvětví. (Fotr, 2020)

V praxi se postupuje tak, že se nejprve v rámci každého kritéria přiřadí každému dílčímu faktoru hodnota 1 až 6 (pro SO a FS) nebo hodnota -1 až -6 (pro KV a SP). Následně se stanoví celková hodnota faktorů pro každé kritérium, která je vyjádřena průměrem z jednotlivých dílčích faktorů. Všechny hodnoty se zanesou do grafu, který je tvořen čtyřmi zmíněnými kvadranty. Po zanesení hodnot vzniká čtyřúhelník. Největší část plochy výsledného čtyřúhelníku nám říká, která varianta strategického chování je pro podnik nejvhodnější. SPACE analýza vymezuje agresivní, konkurenční, konzervativní a defenzivní strategii. (Fotr, 2020)

4.3 Matice IE

Poslední matice se zaměřuje na hodnocení interních a externích faktorů, které již byly stanoveny v předešlých kapitolách. Interní faktory jsou zobrazeny prostřednictvím matice IFE. Co se týče externích faktorů, ty jsou prezentovány v matici EFE. Tyto dvě matice jsou podstatné pro kompletování matice IE, která vychází z hodnocení těchto dvou faktorů. (Jakubíková, 2013)

Při konstrukci matice IE se vychází z celkového váženého skóre z matice IFE, které je zobrazeno na ose x a z celkového váženého skóre z matice EFE, které je zobrazeno na ose y. Matice IE se skládá z devíti polí. Pole I, II a IV prezentuje strategie, které jsou vhodné pro růst a rozvoj. Jedná se především o intenzivní strategie. Pole III, V a VII definují strategie určené pro udržení a posílení. Firmy by se měly zaměřit na obměňování a inovaci jejich výrobků. Pro podnik je také důležité pronikání na trhy. Poslední skupinou je pole VI, VIII a IX. Pokud matice IFE dosahuje hodnot 1,00 – 1,99, jedná se o slabou vnitřní pozici. Hodnoty 2,00 – 2,99 definují průměrné hodnoty a silná vnitřní pozice je prezentována hodnotami 3,00 – 4,00. Hodnoty týkající se matice EFE vyjadřují 1,00 – 1,99 skóre nízké. Hodnoty 2,00 – 2,99 představují hodnoty průměrné. A poslední skupina definuje vysoké skóre hodnotami 3,00 – 4,00. (Pošvář, 2004)

5 Zemědělské obchodní družstvo Potěhy

Tabulka 1: Základní údaje o společnosti

Název společnosti	Zemědělské obchodní družstvo Potěhy
Právní forma	Družstvo
Identifikační číslo	00104540
Sídlo společnosti	Potěhy 187 285 63 Tupadly Česká republika
Základní kapitál	84 783 tis. Kč
Ředitel společnosti	Ing. Jakub Lauda
Hlavní předmět činnosti	Zemědělská výroba

(zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Posláním ZOD Potěhy je nabízet kvalitní výrobky rostlinné a živočišné výroby všem občanům a tím tvořit základ kvalitního života.

Vizí ZOD Potěhy je diverzifikované, moderní a konkurenceschopné zemědělské družstvo.

Zemědělské obchodní družstvo Potěhy (dále jen ZOD Potěhy) se nachází ve Středočeském kraji, přesněji ve východní části okresu Kutná Hora nedaleko obce Čáslav. Společnost ZOD Potěhy vznikla 4. 10. 1950 zápisem do obchodního rejstříku Městského soudu v Praze, oddíl Dr. XCVII, vložka 1576. (ZOD Potěhy, 2022a)

Na úplném začátku existovalo Zemědělské strojní družstvo Potěhy. Podle zákona č. 69/46 Sb. došlo 27. 9. 1950 k přeměně na Jednotné zemědělské družstvo v Potěhách. O deset let později došlo k prvnímu sloučení, kdy se s tímto družstvem sloučilo Jednotné zemědělské družstvo v Drobovicích a Bratčicích. Následovalo druhé sloučení s JZD Horky roku 1966. Roku 1975 se Jednotné zemědělské družstvo v Potěhách sloučilo s JZD Tupadly. Poslední sloučení bylo roku 1976 s JZD Žleby. (ZOD Potěhy, 2023a)

Současný název Zemědělské obchodní družstvo Potěhy bylo zapsáno do obchodního rejstříku v dubnu roku 1993. Hlavní činností družstva je rostlinná a živočišná výroba. ZOD Potěhy mimo

to provozuje opravárenské středisko a rehabilitační středisko, které se nachází v areálu družstva. Dále družstvo vlastní podíl na BPS v Tupadlech, což je sousední obec. (ZOD Potěhy, 2023a)

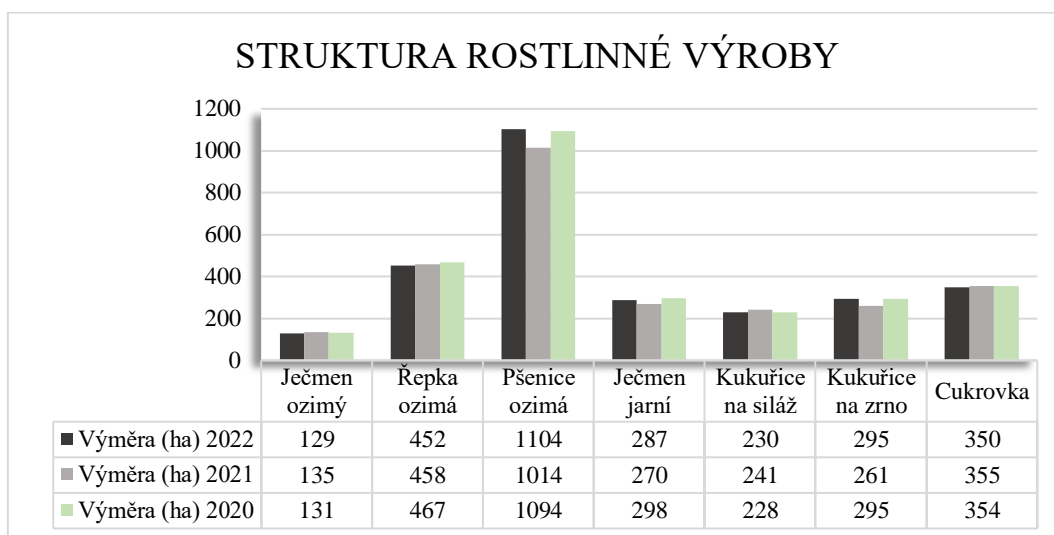
5.1 Rostlinná výroba

Hlavním pilířem ekonomiky družstva je úsek rostlinné výroby. Jedná se o úsek, který generuje největší příjmy. ZOD Potěhy obdělává pozemky, které se nachází v katastrech několika sousedních obcí. Mezi největší obce, kde se obdělávané pozemky nachází, patří Potěhy, Tupadly, Bratčice, Drobovice, Filipov, Žleby či Hostovlice. Vzhledem k tomu, že se pole nachází na více místech, je s tím spojena velká rozmanitost v jejich bonitě i nadmořské výšce. Nadmořská výška má rozptyl od 246 do 361 m. n. m. (ZOD Potěhy, 2023b)

Pro představu družstvo obhospodařuje cca 3047 ha zemědělské půdy. Z toho tvoří cca 21 ha trvalé travní porosty. ZOD Potěhy se zaměřuje především na pěstování těchto plodin: ječmen ozimý, řepka ozimá, pšenice ozimá, ječmen jarní, kukuřice na siláž, kukuřice na zrna a cukrovka. Pro zajímavost lze uvést, že podnik vlastní posklizňovou linku. Součástí této linky je plynová sušárna zrn, na které je družstvo schopno upravit vlhkost sklizených plodin na jejich standardní hodnotu. (ZOD Potěhy, 2023b)

Následující graf reprezentuje výsledky sklizně. Graf pro porovnání zahrnuje výsledky za rok 2022, 2021 a 2020. Z grafu lze vidět strukturu rostlinné výroby a jejich celkovou výměru v ha.

Graf 1: Rostlinná výroba



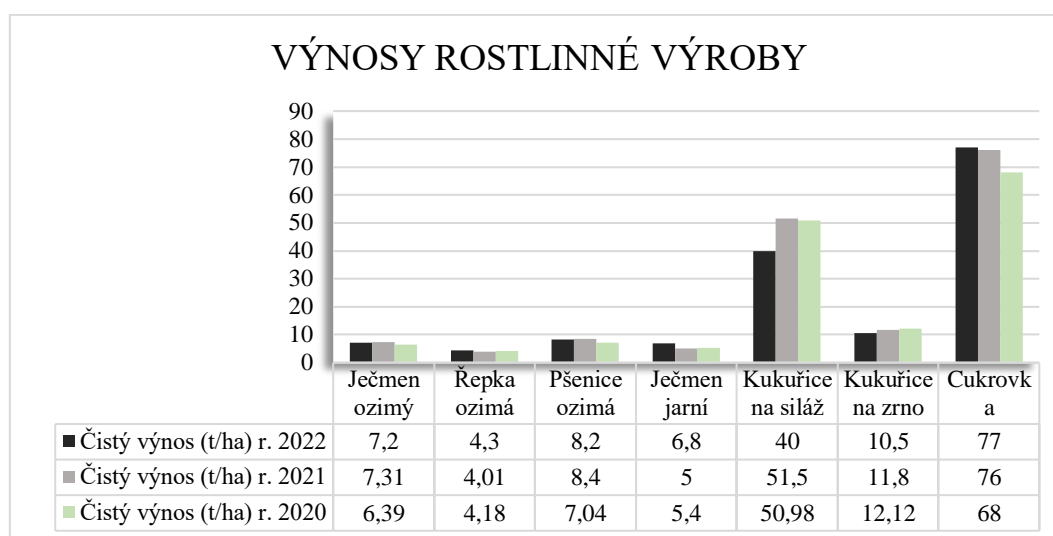
(zdroj: vlastní zpracování dle (ZOD Potěhy 2021c; ZOD Potěhy 2022b; ZOD Potěhy 2023f))

Konečné výsledky jednotlivých plodin za rok 2022 se oproti roku 2021 a 2020 výrazně nemění. Co se týče obhospodařovaných zemědělských pozemků, je na první pohled patrné, že nejvíce plochy zabírá pšenice ozimá a řepka ozimá. Špatně na tom není ani cukrovka. Následuje

kukuřice na zrno, kukuřice na siláž a ječmen jarní. Tyto zmíněné plodiny mají celkovou sklizeň cca 300 ha. Ječmen ozimý má nejmenší sklizeň. Důvodem je negativní vliv suchého počasí na jaře a vysoké teploty v červnu. (ZOD Potěhy, 2023f)

Je nutné uvést, že výsledky rostlinné výroby jsou závislé na průběhu počasí. Na základě tohoto faktoru se odvíjí, kolik produkce se podaří sklidit a samozřejmě v jaké bude kvalitě. V následujícím grafu jsou znázorněny výnosy rostlinné výroby uvedeny v t/ha. V zimních měsících bylo počasí velmi příznivé a srážky se pohybovaly na hranici dlouhodobého normálu. Na jaře roku 2022 byly srážky průměrné, což se projevilo do výnosu ječmene jarního. Ideální počasí pro sklizeň bylo v půlce července. V měsíci říjnu nebyly téměř žádné srážky, což se pozitivně projevilo ve výnosu cukrové řepy. Naopak co se týče kukuřice, tak oproti roku 2020 a 2021 je viditelný lehký propad. Způsobily to především velké srážkové úhrny, proto se musela kukuřice nechat v lokalitách, kde se předpokládaly nižší výnosy, a to se také potvrdilo. (ZOD Potěhy, 2023f)

Graf 2: Výnosy rostlinné výroby



(zdroj: vlastní zpracování dle (ZOD Potěhy 2021c; ZOD Potěhy 2022b; ZOD Potěhy 2023f))

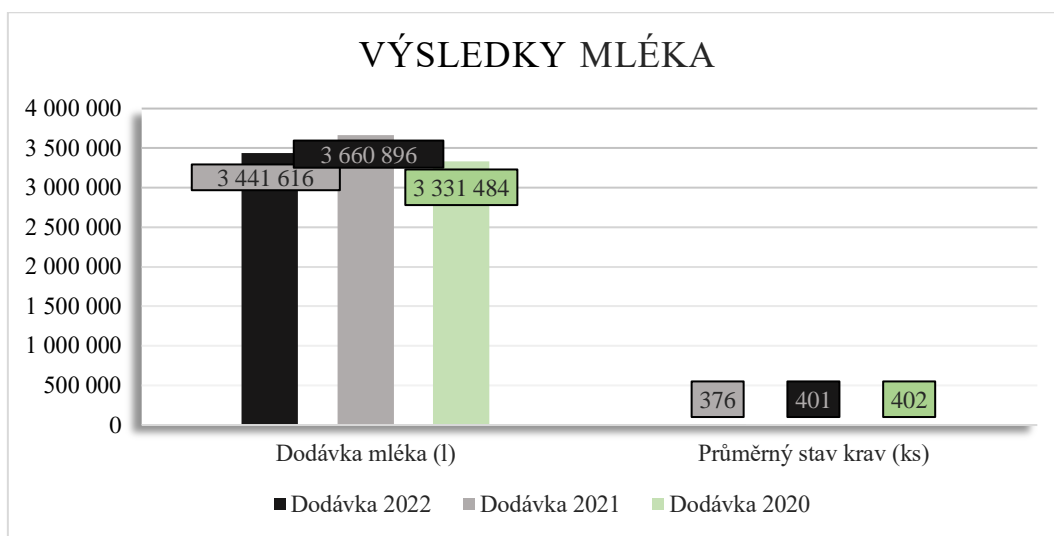
5.2 Živočišná výroba

Středisko živočišné výroby se zaměřuje na chov prasat a chov skotu. **Chov prasat** družstvo provozuje na 3 farmách. Farma v Drobovicích se zaměřuje na odchov selat a porodnu prasníc, kde jich můžeme nalézt kolem 320 ks. Další dvě farmy v Zehubech a ve Žlebech se specializují na výkrm prasat. Z hlediska živočišné výroby je pro ZOD Potěhy podstatnější **chov skotu**. Chovaný skot je soustředěn do stájí, které se nacházejí přímo v zemědělském středisku. Celkem

se zde chová přes 800 ks skotu mléčného Holštýnského plemene. Z toho je zhruba 400 ks dojných krav a zbytek tvoří chovné jalovice a telata. (ZOD Potěhy, 2023c)

Od roku 2018 družstvo využívá k dojení krav moderní paralelní dojírnu, která je značky FULLWOOD. Tato dojírna má 26 dojných míst. Mléko, které je zde vyráběno, se následně dodává přes mlékárenské odbytové družstvo Morava do mlékárny Moravia v Jihlavě. (ZOD Potěhy, 2023c)

Graf 3: Výsledky mléka



(zdroj: vlastní zpracování dle (ZOD Potěhy 2021c; ZOD Potěhy 2022b; ZOD Potěhy 2023f))

Graf znázorňuje porovnání dodávky mléka za rok 2022, 2021 a 2020. U dodávky mléka je patrné, že v roce 2020 bylo dodáno nejméně litrů. V roce 2022 bylo dodáno o 219 280 litrů mléka méně než v roce 2021. Tento fakt ale neměl vliv na tržby za mléko. Přestože v roce 2022 bylo dodáno méně litrů mléka, tržby byly oproti roku 2021 vyšší. Tržby za mléko pro rok 2022 činily 37 467 263 Kč. Tržby pro rok 2021 dosáhly výše 31 031 126 Kč. To znamená, že tržby za mléko za rok 2022 byly vyšší o 6 436 137 Kč.

Ke změnám došlo v ceně vykupovaného mléka, která je uvedena v Kč/l. Ta z loňských 8,48 Kč/l vzrostla na 10,99 Kč/l. To v absolutním čísle znamená zvýšení tržeb za 11 měsíců o 6 436 000 Kč.

5.3 Opravárenství a služby

Mimo živočišnou a rostlinnou výrobu se ZOD Potěhy specializuje také na opravárenství a služby. Co se týče samotného opravárenství, tak to zabezpečuje veškeré opravy mechanizace rostlinné a živočišné výroby. Dále se zabývá opravami strojní mechanizace, posklizňové linky či mísirny krmných směsí. (ZOD Potěhy, 2023d)

Součástí je servisní středisko, kde jsou po celý rok prováděny údržby a opravy strojů, které jsou využívány k zemědělské činnosti. Jedná se o drobné či náročnější opravy. Je potřeba, aby zaměstnanci měli k dispozici kvalitní a funkční techniku. (ZOD Potěhy, 2023d)

Servisní středisko slouží také jako technické zázemí pro servisní firmy, které zde provádějí opravy na strojích. Jedná se hlavně o traktory John Deere. (ZOD Potěhy, 2023f)

Středisko autodopravy je k dispozici pro všechny úseky zemědělského družstva celoročně. Mimo jiné zajišťuje dopravu i pro ostatní firmy, obecní úřady či fyzické osoby. (ZOD Potěhy, 2023d)

Pro představu například nákladní souprava Renault Premium po celý rok odváží potravinářskou pšenici do mlýnů v Týnci nad Labem a Předměřicích. Dále jsou dováženy produkty rostlinné výroby například do Pohledských Dvořáků. Při práci na polích jsou využívány Tatry 815, které odvázejí produkty rostlinné výroby. Dále jsou Tatry využívány například pro navážení kukuřičné siláže do Tupadel do bioplynové stanice. (ZOD Potěhy, 2023f)

5.4 Rehabilitační středisko

Rehabilitační středisko poskytuje služby v oblasti rehabilitace. Služby jsou poskytnuty klientům pouze na základě doporučení od lékaře. Rehabilitační středisko spolupracuje se zdravotními pojišťovnami, pro samoplátce jsou k dispozici masáže včetně nahřívání. (ZOD Potěhy, 2023e)

Klientům jsou nabízeny tyto služby: techniky měkkých tkání (masáže), vyhřívání bazén, vodoléčba (vířivá lázeň dolních a horních končetin), cvičení po úrazech a elektroléčba (magnetoterapie, ultrazvuk, tenzní proudy). (ZOD Potěhy, 2023e)

6 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí bude nejprve zaměřena na PEST analýzu. Následně bude proveden Porterův model 5 sil. Kapitola bude ukončena maticí EFE, která se zaměřuje na příležitosti a hrozby, které působí na daný podnik.

6.1 PEST analýza

Politicko – legislativní faktory

Z hlediska politicko-legislativních faktorů jsou pro ZOD Potěhy zákonné normy a dotace. Problémem je, že tyto faktory se neustále mění a ovlivňují působení celého družstva. V současné době dochází k mnohým změnám. V této práci jsou uvedeny pouze ty nejzákladnější zákonné normy, dále je práce zaměřena na dotace, které družstvo využívá.

Legislativu je možné rozdělit na legislativu v zemědělství a obecnou legislativu. Z hlediska obecné legislativy je nejdůležitější občanský zákoník a zákon o obchodník korporacích. Z hlediska legislativy zemědělství je pro ZOD Potěhy nejdůležitější zákon o zemědělství.

Občanský zákoník

Občanský zákoník, který je veden jako *Zákon č. 89/2012 Sb.*, představuje reformu soukromého práva. Aktuální znění občanského zákoníku nabylo účinnosti od 1.1.2014. Hlavním cílem bylo sjednocení soukromoprávních vztahů do jednoho kodexu. Je zde kladen větší důraz na smluvní volnost. Smluvní strany se mohou od ustanovení odchýlit dle svého uvážení, ale podmínkou je, že musí dodržovat dobré mravy, veřejný pořádek a postavení osob, včetně práva na ochranu osobnosti. (Boková, 2014)

Zákon o obchodní korporacích

Pro podnikatele je samozřejmě důležitý obchodní zákoník, který byl veden jako *Zákon č. 513/1991 Sb.*, tento zákon byl ovšem roku 2014 nahrazen *Zákonem č. 90/2012 Sb. o obchodník korporacích* a *Zákonem č. 89/2012 Sb.* Zákon o obchodník korporacích se zaměřuje především na družstva a obchodní společnosti. (Aktuálně, 2021)

Zákon o zemědělství

Z konzultace s hlavní ekonomkou paní Ronovskou vyplynulo, že pro ZOD Potěhy je nezbytný zákon o zemědělství, který je veden jako *Zákon č. 255/1997 Sb. o zemědělství*. Dále je důležitý například *Zákon č. 231/1999 Sb. o ochraně zemědělského půdního fondu*.

Co se týče dotací, jsou pro družstvo nejdůležitější podpůrné a garanční fondy, díky kterým může čerpat dotační příspěvky. Nejvíce využívaný je Státní zemědělský intervenční fond (SZIF) a Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond (PRGLF). Družstvo se snaží využívat všechny možné dotace, bohužel se neustále mění platné podmínky. V současné době jsou spíše zvýhodnění menší soukromí zemědělci a velké podniky se stávají znevýhodněnými.

Tabulka 2: Přehled obdržených dotací v roce 2022

Přehled obdržených dotací v roce 2022	
Bílkovinné plodiny	213 tis. Kč
Cukrová řepa	2,4 mil. Kč
GREENING	5,5 mil. Kč
Kompenzace plateb předešlého roku	308 tis. Kč
Kontrola užitkovosti	82 tis. Kč
Ozdravení chovů prasat	2,3 mil. Kč
Pojištění plodin a hospodářských zvířat	665 tis. Kč
SAPS	9,7 mil. Kč
Vnitrostátní podpora	400 tis. Kč
Zlepšení živočišných podmínek – dojnice	461 tis. Kč
Zlepšení živočišných podmínek – prasata	1,7 mil. Kč

(zdroj: vlastní zpracování dle (ZOD Potěhy, 2023f))

Příklady využívání dotací přes SZIF:

- Podpora na produkci cukrové řepy
- SAPS: podpora jednotné platby na plochu
- GREENING: dodržování zemědělských postupů, které jsou příznivé pro klima a životní prostředí

Příklady využití dotací přes PRGLF:

- Dotace části úroků z úvěru
- Dotace na pojištění hospodářských zvířat a plodin

Co se týče politických faktorů, od 1. ledna 2023 začala platit nová **Společenská zemědělská politika na období 2023-2027**. Tato politika se ZOD Potěhy dotýká velmi negativně, protože jsou zaváděna nová pravidla, která se dotýkají zemědělských družstev.

Hlavní ekonomka družstva uvedla, že dle zmíněné politiky je potřeba vyčlenit 3 % orné půdy, což představuje v případě tohoto družstva 90 ha. Důvodem je, že orná půda musí být vyčleněna na mimoprodukční využití půdy. Z toho vyplývá, že na tuto část orné půdy se dotace vztahovat budou, ale ne v takové výši, jako kdyby se na půdě vypěstovala plodina a následně prodala. (ZOD Potěhy, 2023f)

Ekonomické faktory

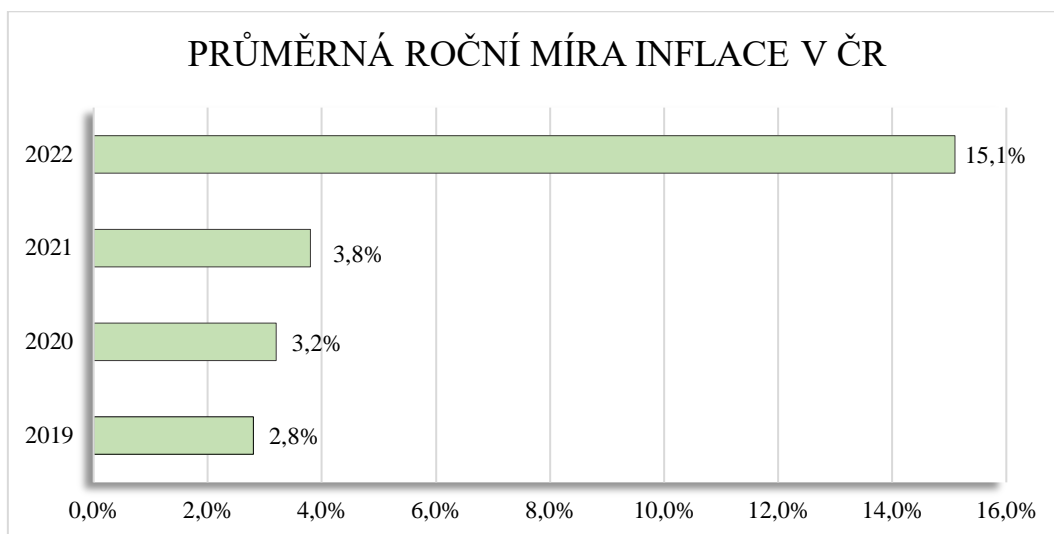
Z hlediska ekonomických faktorů, které na družstvo působí, je nutné se zaměřit na míru inflace, obecnou míru nezaměstnanosti, vývoj cen pohonných hmot a vývoj cen živočišné výroby. Údaje pro zpracování ekonomických faktorů jsou čerpány z Českého statistického úřadu, které jsou volně přístupné.

Míra inflace

Inflace představuje všeobecný růst cenové hladiny v čase, což způsobuje znehodnocení měny. Dochází k tomu, že česká měna oslabuje. Průměrná roční míra inflace se vyjadřuje přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Míra inflace se vždy uvádí v procentech. (Český statistický úřad, 2023a)

Níže uvedený graf dokazuje, že do roku 2021 se průměrná roční míra inflace pohybovala okolo 3 %. V roce 2022 roční míra inflace vzrostla na 15,1 %. Tento vzrůst je o 11,3 procentního bodu větší, než tomu bylo v roce 2021.

Graf 4: Vývoj inflace v ČR



(zdroj: vlastní zpracování dle (Český statistický úřad, 2023a))

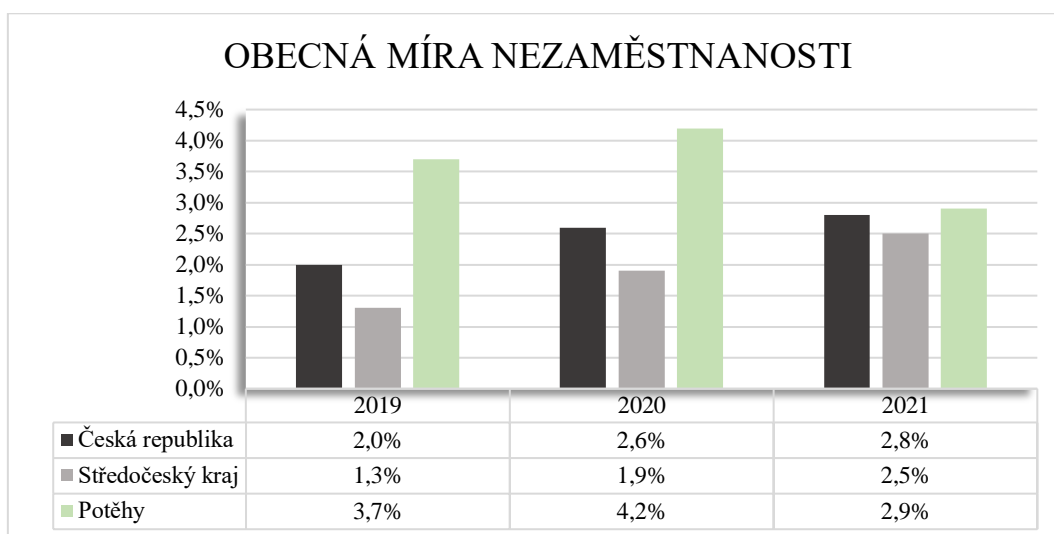
V současné době míra inflace k únoru roku 2023 dosahuje hodnoty 18,4 %. Česká republika má třetí nejvyšší inflaci v Evropské Unii. Důvodem vysoké inflace je hlavně dopad rostoucích cen energií. Nejvyšší míra inflace byla v únoru v Maďarsku. Na druhém místě, co se nejvyšší míry inflace týče, je Lotyšsko. (Bureš, 2023)

Obecná míra nezaměstnanosti

Tento ukazatel pomáhá k určení situace na trhu práce. Jedná se o podíl nezaměstnaných na celkovém počtu obyvatel ve věku 15–64 let. Za nezaměstnaného je považován ten, kdo je evidovaný na úřadu práce. (Košťáková, 2023)

Údaje o obecné míře nezaměstnanosti, která je uvedena stejně tak jako inflace v procentech, jsou rovněž čerpány z údajů, které jsou volně přístupné z Českého statistického úřadu. Jelikož se ZOD Potěhy nachází v obci Potěhy ve Středočeském kraji, porovnává následující graf nezaměstnanost v rámci České republiky, Středočeského kraje a obce Potěhy. Pro všechny zmíněné kategorie nebylo možné opatřit údaje za rok 2022, jsou proto porovnány v období tří let. Jedná se o časové rozpětí, ve kterém je porovnávána diplomová práce.

Graf 5: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti



(zdroj: vlastní zpracování dle (Český statistický úřad, 2023c))

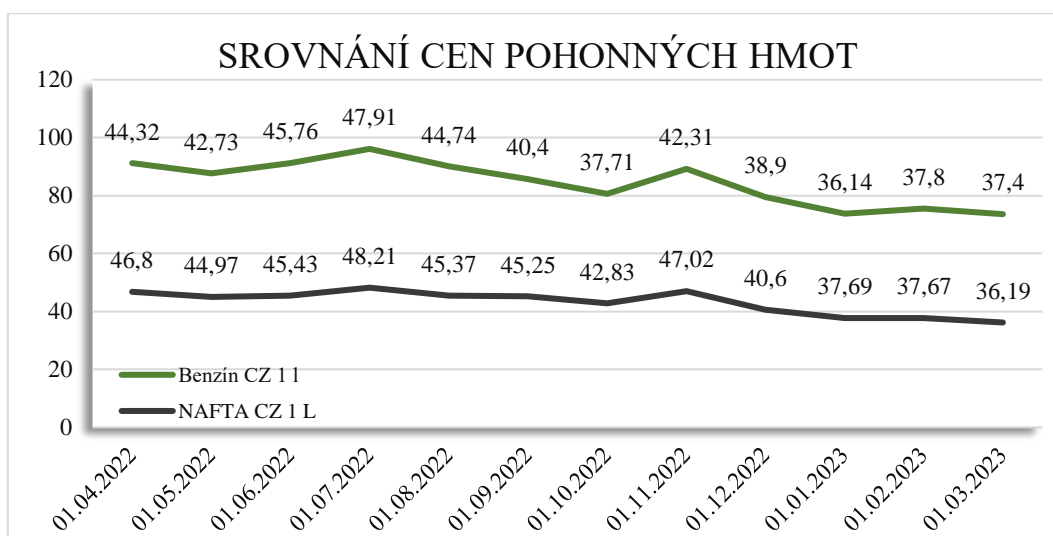
Z grafických výsledků je zřejmé, že nejvyšší míra nezaměstnanosti je v obci Potěhy. V roce 2021 ale došlo k mírnému snížení z 4,2 % na 2,9 %. Co se týče kategorie Česká republika a Středočeský kraj, zde dochází spíše k mírnému růstu míry inflace.

K únoru roku 2023 je evidována míra nezaměstnanosti v České republice 3,9 %. Na úřadu práce je evidováno o 19 075 uchazečů více, než v roce 2022. Při porovnání se státy EU si Česká republika v míře nezaměstnanosti drží velmi uspokojivý výsledek. V zemědělství, lesnictví či stavebnictví se začátkem jarních měsíců očekává zahájení sezónních prací. Dále je ze strany měst větší zájem o veřejně prospěšné práce. V následujících měsících se očekává mírné snížení míry nezaměstnanosti. Co se týče válečného konfliktu mezi Ruskem a Ukrajinou, Česká republika od vypuknutí na svém území do února 2023 evidovala 204 864 pracujících osob z Ukrajiny. Nejvíce osob pracovalo ve Středočeském kraji. (Kurzy.cz, 2023a)

Vývoj cen pohonných hmot

ZOD Potěhy využívá při své práci velké množství zemědělské techniky, která je závislá na pohonných hmotách. V nedávné době došlo k výraznému navýšení cen pohonných hmot, což se negativně otisklo do provozních nákladů. V níže uvedeném grafu můžeme vidět srovnání cen pohonných hmot, přesněji se jedná o srovnání cen nafty a benzínu. Ceny jsou uvedeny v českých korunách za litr.

Graf 6: Vývoj cen pohonných hmot



(zdroj: vlastní zpracování dle (Kurzy.cz, 2023b))

Z výsledku je patrné, že ceny pohonných hmot byly nejvyšší v červenci, poté začala cena pohonných hmot klesat. Ke konci roku se pohonné hmoty zase zdražily. Důvodem jsou obavy o omezení ruské ropné produkce v roce 2023. Jak se budou vyvíjet ceny pohonných hmot je nejisté. Očekává se, že by benzín mohl zdražit více než nafta. Obavy jsou také způsobené embargem na dovoz ruských pohonných hmot do Evropské Unie. Embargo začalo platit v únoru letošního roku. (Kurzy.cz, 2023b)

Vývoj výrobních cen živočišné a rostlinné výroby

V České republice dochází k růstu výrobních cen nejvíce v historii. Růst výrobních cen předznamenává růst spotřebních cen, což způsobuje tlak na ČNB, aby zvýšila úroky. Důvodem růstu výrobních cen je hlavně růst cen energií meziročně o 34 %. Dále se v růstu výrobních cen odráží růst cen elektřiny meziročně o 36 %, uhlí o 82 % a vody o 16 %. V porovnání cen zemědělských a průmyslových výrobků větší růst ceny zaznamenaly ty zemědělské. Zemědělská produkce meziročně zdražila o 26 %. Cena průmyslových výrobků pouze o 19 %. Ceny živočišné výroby historicky vzrostly skoro o 38 %. (Kurzy.cz, 2023c)

Vývoj tržních cen orné půdy

Růst inflace se negativně projevuje i do růstu tržních cen půdy. V roce 2021 stál jeden hektar v průměru 294, 326 Kč. V roce 2022 stál jeden hektar v průměru 334, 080 Kč. Mezi roky 2002 až 2022 bylo zaznamenáno, že cena zemědělské půdy vzrostla o více než 180 %. Pro zemědělský sektor byl rok 2022 i přes válečný konflikt na Ukrajině velmi úspěšný. Důvodem bylo, že prudký růst vstupních nákladů zčásti kompenzovalo navýšení cen komodit.

Pro mnoho zemědělských podniků rok 2022 představoval nejziskovější rok. Jak na tom bylo ZOD Potěhy není možné určit, protože údaje o ziskovosti firmy za rok 2022 nejsou ještě zpracované. (Agropress, 2023)

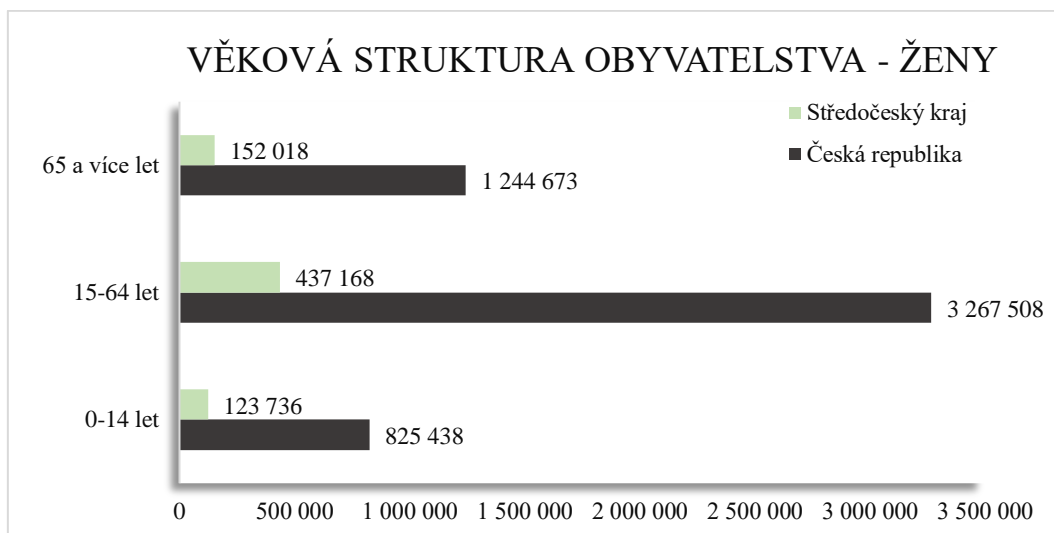
Sociální faktory

Z hlediska sociálních faktorů se diplomová práce zaměřuje na věkovou strukturu a vzdělání obyvatelstva. Výsledky jsou prezentovány za rok 2021, kdy bylo realizováno sčítání lidu. Údaje z tohoto sčítání jsou zveřejněny na stránkách Českého statistického úřadu.

Věková struktura obyvatelstva

Česká republika měla k roku 2021 celkem 10 524 167 obyvatel. Věková struktura obyvatelstva je rozdělena do třech intervalů. Porovnávána je zvláště věková struktura mužů a žen. Jednotlivé kategorie jsou porovnány v rámci České republiky a Středočeského kraje. Z grafického znázornění je vidět, že v produktivním věku od 15 do 65 let je více mužů než žen. Tento fakt platí jak v rámci České republiky, tak Středočeského kraje. (Český statistický úřad, 2023b)

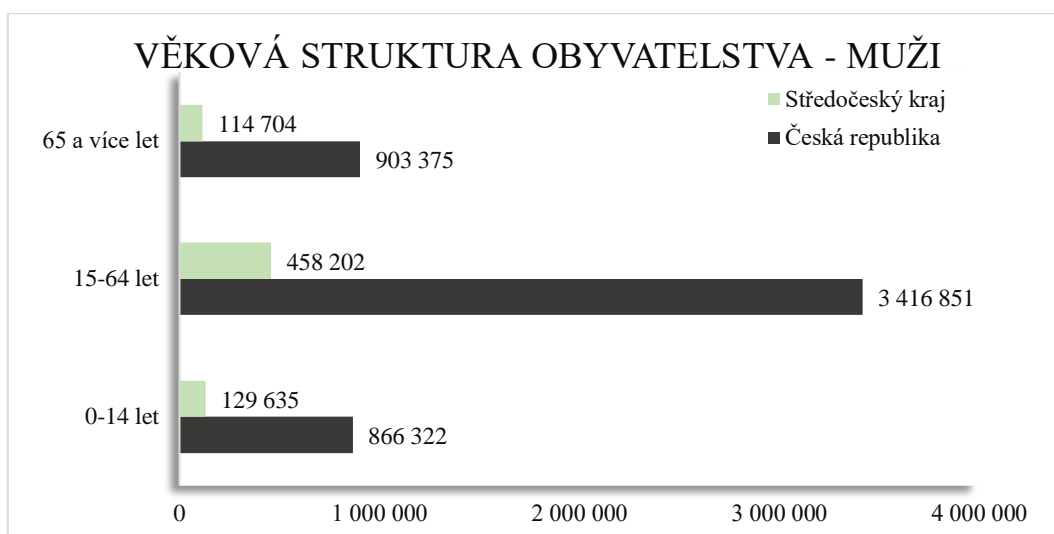
Graf 7: Věková struktura obyvatelstva – ženy



(zdroj: vlastní zpracování dle (Český statistický úřad, 2023b))

Z hlediska ženského pohlaví graf ukazuje, že nejpočetnější skupinu obyvatel České republiky tvoří obyvatelé od 15 do 65 let. Následující skupinu obyvatel tvoří věková skupina nad 65 let. V ZOD Potěhy je zaměstnáváno více mužů než žen. Ženy jsou specializovány spíše na pozice ekonomické.

Graf 8: Věková struktura obyvatelstva – muži



(zdroj: vlastní zpracování dle (Český statistický úřad, 2023b))

Muži se specializují spíše na pozice, které jsou v rostlinné a živočišné výrobě. Ve vedoucích pozicích se muži angažují jako vedoucí úseku chovu prasat a skotu. Dále se jedná například o vedoucího střediska oprav a služeb. Ve Středočeském kraji oproti ženskému pohlaví po skupině produktivního věku 15–65 let nenásleduje skupina nad 65 let, ale věková skupina do 14 let.

Vzdělání

V rámci vzdělání je graf zaměřen na jednotlivé úrovně dosaženého vzdělání v rámci Středočeského kraje. Níže uvedený graf prezentuje podíl osob s vysokoškolským vzděláním, podíl osob bez vzdělání, podíl osob se základním vzděláním, podíl osob se středním vzděláním s výučním listem, podíl osob se středním vzděláním s maturitou, včetně nástavbového studia. Údaje jsou za rok 2021. (Český statistický úřad, 2023b)

Graf 9: Úrovně dosaženého vzdělání



(zdroj: vlastní zpracování dle (Český statistický úřad, 2023b))

Zaměstnanci v zemědělství

V současné době je zemědělství obor, ve kterém nemá mnoho mladých lidí zájem pracovat. Pro mladou generaci představuje zemědělství neatraktivní pracovní pozici. Hlavní ekonomka ZOD Potěhy uvádí, že v družstvu pracuje velmi málo mladých lidí. Pokud ano, tak tyto zaměstnanci nastupují hned po dokončení studia bez zkušeností. Postupem času se ale vypracují na lépe ohodnocené pracovní pozice.

Tyto závěry potvrzují údaje, které jsou volně dostupné na Českém statistickém úřadu. Ve Středočeském kraji pracuje pouze 3,1 % obyvatel v zemědělském oboru. Celkový podíl zaměstnaných v zemědělství v České republice dosahuje necelých 50 %. (Český statistický úřad, 2023b)

Technologické faktory

Technologické faktory jsou velmi důležité. Doba se neustále mění a posouvá dopředu, proto je nezbytně nutné umět správně reagovat na tyto změny. Podnik je schopen konkurovat ostatním zemědělským podnikům jen tehdy, pokud modernizuje a vylepšuje své stroje a zařízení. V oboru zemědělském není přípustné, aby byly používány zastaralé výrobní prostředky. V současné době na trhu existují moderní zemědělské techniky, které zlehčují práci. ZOD Potěhy investuje do nových moderních strojů za účelem snížit náklady na základě moderních technologií. Jedná se hlavně o pořizování strojů, které jsou energeticky méně náročné než stroje předchozí. (ZOD Potěhy, 2023f)

V roce 2022 investovalo družstvo do nákupu secího stroje Vaderstad. Následně byl schválen nákup teleskopického nakladače Kramer, který slouží pro potřeby živočišné výroby. Dále byl zakoupen rotorový shrnovač píce Kverneland. Jako poslední byl zakoupen výkonný traktor JD 8R340 pro potřeby živočišné výroby. (ZOD Potěhy, 2023f)

Dále má družstvo v plánu modernizaci mléčnice. Díky zvýšené užitkovosti ve výrobě mléka se družstvo občas dostává do situace, kdy nestačí stávající kapacita. Aby se nadojené mléko podařilo uskladnit, jsou nuceni redukovat počty chovaných kusů krav. Proto se momentálně řeší dvoudenní svoz mléka, který by měl být finančně výhodnější. Zároveň by tento krok měl zvýšit zisky z výroby mléka. (ZOD Potěhy, 2023f)

6.2 Porterův model pěti sil

Porter definuje z hlediska tohoto modelu hrozby, které přicházejí z vnějšího prostředí a ovlivňují podnik. Jedná se o hrozby stávající konkurence v odvětví a nové konkurence. Dále se zaměřuje na hrozby, které plynou ze substituce výrobků. V poslední řadě se zaměřuje na vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů.

Hrozba stávající konkurence v odvětví

Zemědělské odvětví je z pohledu konkurence poměrně stabilní. Důvodem je, že v zemědělství jsou nabízeny poměrně stejné produkty, které se víceméně neliší. Zákazníci, kteří od zemědělských družstev odebírají dlouhodobě, získávají nižší ceny, proto není důvod přejít ke konkurenci. Hlavní ekonomka ZOD Potěhy uvádí, že z hlediska konkurenceschopnosti si družstvo vede výborně. Má dlouhodobou tradici a dobré jméno v okolí, což vede k tomu, že je řazeno mezi jedno z nejlepších zemědělských družstev na Čáslavsku.

Je doba, ve které je kladen velký důraz na biopotraviny a ekologické zemědělství. ZOD Potěhy se primárně na tento druh zemědělství nezaměřuje. V okolí existuje několik menších zemědělců, kteří se specializují na biopotraviny. Nevýhodou těchto produktů ale je, že ceny jsou mnohem vyšší než u klasické produkce. Družstvo má velkou tradici již od roku 1950. I přes tento novodobý trend si družstvo udržuje odběratele díky své kvalitní rostlinné výrobě. Z toho důvodu zatím nepocítuje ohrožení konkurencí.

Nelze předpokládat, co se v dalších letech stane, protože působení vnějších vlivů se neustále mění. V okolí existuje několik soukromých zemědělců, kteří by postupem času družstvo mohli začít ohrožovat. Důvodem je, že nemají takový počet zaměstnanců a velké výkonné zemědělské stroje, což vede k tomu, že náklady jsou nižší a dokážou vyprodukovat výrobky rostlinné

výroby za nižší ceny. V budoucnu by mohl nastat problém s ornou půdou, protože tito soukromí zemědělci jsou schopni si pronajmout ornou půdu za mnohem vyšší ceny, než je schopno ZOD Potěhy.

Síla stávající konkurence má v současné době slabý vliv na působení ZOD Potěhy. Důvodem je, že zemědělská družstva se zaměřují na stejné či podobné pěstování plodin rostlinné výroby a chov druhů zvířat. Družstvo má stálé odběratele po dobu desítek let. Zároveň je považováno na největší a nejkvalitnější z okolí, protože mimo něj se v okolí nachází pouze menší soukromí zemědělci. Tito zemědělci se zaměřují spíše na biovýrobu, která by v budoucnu při setrvání aktuálního trendu družstvo ohrozit mohla. V současné době jsou ale odběratelé stále věrní, protože ceny za bio výrobky jsou poměrně vyšší než u klasických výrobků.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Zemědělská činnost je spojena s velkými počátečními investicemi. Jedná se hlavně o investice, které jsou spojeny s nákupem nákladných zemědělských strojů, které jsou primární pro rostlinnou výrobu. Dále je velmi důležitý pronájem nebo koupě půdy, bez které se zemědělec neobejde. ZOD Potěhy má většinu půdy v pronájmu a nedaří se jim získat více vlastní půdy. V současné době dochází k velkému zdražování půdy a propachtovatelé chtějí čím dál tím větší pachtovné za pronájem půdy. Ceny půdy za metr se zvyšují až o dvojnásobek. S rostlinnou výrobou samozřejmě souvisí i velké investice za hnojiva či chemické přípravky, které je potřeba na plodiny aplikovat po celý rok. Velké počáteční investice jsou spjaty i s živočišnou výrobou, ve které je potřeba investovat například do krmných směsí. Potenciálním konkurentem by se mohl stát zemědělec, který má v osobním vlastnictví půdu, tudíž by ušetřil mnoho nákladů, které jsou spojeny s pronájmem této půdy.

Síla nových konkurentů je v současné době považována spíše za slabší faktor. Důvodem je, že ZOD Potěhy je považováno, za největší a nejkvalitnější zemědělské družstvo v okolí, které působí na trhu již od roku 1950. Dalším důvodem je, že zemědělský obor je velmi finančně náročný hlavně co se počátečních investic týče. Pokud by do odvětví vstoupil menší soukromý zemědělec, který by měl finanční prostředky na koupi zemědělské půdy, mohlo by družstvo o své pronajaté pozemky přijít, což by mělo na jeho působení zásadní vliv.

Hrozba substituce výrobků

V současné době si ZOD Potěhy vede velmi dobře a udržuje si konkurenční výhodu. Důvodem je i to, že v okolí se nacházejí spíše menší zemědělská družstva či malí soukromí zemědělci.

Z tohoto důvodu nemá obavy, že by o své odběratele přišlo kvůli substituci výrobků. Bylo by v ohrožení, pokud by se velmi zvýšila prodejní cena. Hlavní činností družstva je rostlinná výroba, největší tržby plynou z pšenice. Tato plodina nemá žádný substitut, který by ji mohl ohrožovat. V zemědělství jsou výrobky prakticky stejné. Pokud se liší, tak je to pouze v kvalitě či ceně. Hrozbou by mohla být postupem času biovýroba. V současné době již družstvo využívá při své výrobě bio výrobky. Jedná se o krmné směsi, které jsou vyráběny pomocí udržitelných výživových programů. Proto pokud by bylo potřeba, je družstvo schopno přeorientovat alespoň část své výroby na biovýrobu a ekologické zemědělství za účelem udržení si své konkurenční výhody. Mimo jiné je výroba specializována také na produkci mléka. V současné době jsou velmi oblíbená mléka kokosová, mandlová, ovesná, či sójová. Tato náhražka klasického mléka by mohla v budoucnu ohrozit produkci kravského mléka, protože populace se ve větší míře zaměřuje na tento životní styl, který vnímá jako zdravější.

Síla substitutů je považována i přes zmíněné faktory spíše za slabší až středně silnou. Současná populace se sice začíná zaměřovat na různé substituty kravských mlék, ale závěrem je, že kvalitní kravské mléko nelze nahradit, proto se tyto rostlinné substituty nedají považovat za silný substitut, důvodem je i to, že rostlinná mléka jsou až 3krát dražší než mléko kravské. Pšenice také nemá žádná substitut, který by ji ohrožoval.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly odběratelů

Družstvo má velký počet odběratelů, kteří odebírají výrobky rostlinné a živočišné výroby mnoho let. Jedná se o odběratele, kteří odebírají výrobky již od samotného začátku působení družstva. Odběratelé jsou buď konečným uživatelem, živnostníkem nebo zprostředkovatelem, který výrobky rostlinné a živočišné výroby prodává konečným zákazníkům. Níže uvedená tabulka prezentuje seznam odběratelů od ZOD Potěhy. Mimo jiné jsou v tabulce zaznamenány tržby, které plynou z prodaných výrobků a zároveň jaký mají jednotlivé tržby podíl na celkových tržbách. Údaje za rok 2022 byly poskytnuty hlavní ekonomkou družstva a jsou uvedeny v mil. Kč.

Tabulka 3: Přehled odběratelů

Odběratel	Odebírané výrobky	Celkové tržby (mil. Kč)	Podíl v celkových tržbách (%)
Morava – mlékařské družstvo	Mléko	40 365	17,90
TIME	Živá prasata a skot	28 168	12,49
Český mlynář	Výrobky rostlinné výroby	28 458	12,62
ZZN Kolín	Výrobky rostlinné výroby	26 170	11,61
AGRO Loučná	Zelená hmota	6 389	2,83
ARIMEX Trade	Výrobky rostlinné výroby	10 204	4,53
Soufflet	Výrobky rostlinné výroby	6 920	3,07
Tereos	Výrobky rostlinné výroby	25 311	11,22
AKINA	Živá prasata a skot	10 543	4,68
Celkem		182 528	80,95

(zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Firma Morava – mlékařské družstvo odebíralo v roce 2022 od ZOD Potěhy mléko v hodnotě 40 365 mil Kč. Z uvedené tabulky je zřejmé, že stávající odběratelé nejvíce odebírají výrobky rostlinné výroby. Tyto výrobky generují spolu s mlékem největší tržby. Firma Český mlynář odebírá hlavně potravinářskou pšenici. Firmy ZZN Kolín a Tereos odebírají převážně cukrovou řepu. Živá prasata a skot odebírá firma TIME, která se nachází přímo v areálu Zemědělského družstva Potěhy a firma AKINA. V roce 2023 bude Zemědělské obchodní družstvo nadále spolupracovat s těmito odběrateli.

Mezi odběratele lze zařadit i zákazníky. Vzhledem k tomu, že ZOD Potěhy nemá vlastní prodejnu, je vyjednávací síla zákazníků nulová. Vyjednávací síla odběratelů je spíše slabší, důvodem je to, že poptávka po výrobcích rostlinné a živočišné výroby stále roste. Tomuto faktu přispívá i to, že ZOD Potěhy má stálé odběratele.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Hlavní ekonomka družstva uvádí, že spolupracují s mnoha dodavateli. Jedná se o dodavatele, kterým jsou věrni a spolupracují s nimi mnoho let. Vzhledem k tomu, že spolupracují s mnoha dodavateli, je zřejmé, že určité výrobky čerpají od různých dodavatelů. V případě, že by došlo u některého dodavatele k velkému nárustu cen, či zhoršení kvality, nemají problém přejít k jinému dodavateli, nebo odebírat určité výrobky pouze od jednoho konkrétního dodavatele. V níže uvedené tabulce je zaznamenán seznam dodavatelů, od kterých ZOD Potěhy čerpá. Údaje jsou datované k roku 2022.

Tabulka 4: Přehled dodavatelů

Dodavatel	Dodávané výrobky	Celkové náklady (mil. Kč)	Podíl v celkových nákladech (%)
Adria	Pohonné hmoty	18 040	11,82
MVDr. Nový	Léky, veterinární péče	3 779	2,48
Strom	Náhradní díly, oprava strojů	6 406	4,20
Unikom	Zemědělská hnojiva	20 870	13,68
ZZN Kolín	Přípravky na ochranu rostlin	8 450	5,54
VKS Dvořáci	Krmné směsi	16 611	10,89
TN Biofaktory	Krmné směsi	3 493	2,29
Tereos	Ochranná osiva cukrové řepy	3 755	2,46
Soufflet	Ochranná osiva cukrové řepy	3 284	2,15
ČEZ	Plyn a elektřina	7 641	5,01
Celkem		92 329	60,52

(zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Největší náklady představují náklady na pohonné hmoty, jejich vývoj je zaznamenán v předchozí kapitole. Jedná se hlavně o naftu, kterou družstvo potřebuje jako palivo do zemědělských strojů. Pohonné hmoty v roce 2022 představovaly náklady ve výši 18 mil. Kč. Největší náklady jsou také za zemědělská hnojiva, která jsou v zemědělství velmi potřebná. Zemědělská hnojiva dodává firma Unikom a za rok 2022 tato položka představovala náklady ve výši 20 870 mil. Kč. Další nákladnou položkou jsou krmné směsi. Firma VKS Pohledští Dvořáci si za krmné směsi fakturovala 16 611 mil. Kč. Firma Throuw Nutrition Biofaktory si fakturovala 3 493 mil. Kč. V roce 2023 bude Zemědělské družstvo Potěhy spolupracovat se všemi zmíněnými dodavateli, protože je s nimi velmi spokojeno a nemá důvod ke změně.

Síla dodavatelů je velmi nízká a výrazně neovlivňuje podnik. Důvodem je, že dodavatelé nejsou závislí na zemědělském odvětví, ale dodávají výrobky i podnikům s jiným zaměřením. Z toho vyplývá, že jejich síla není velká, protože pokud by určitý dodavatel zdražil nabízené zboží, či by se zhoršila kvalita, ZOD Potěhy může přestoupit k jinému dodavateli. V současné době existuje mnoho dodavatelů, kteří se zaměřují na podobnou či dokonce stejnou výrobu.

6.3 Matice EFE

Zpracovaná matice EFE je zaměřena na vnější faktory působící na podnik. Jedná se o příležitosti a hrozby, které mají vliv na fungování ZOD Potěhy. Váhy jednotlivých faktorů byly stanoveny na základě bodovací metody. Z hlediska příležitostí a hrozeb byl stanoven

stejný počet faktorů. Dotační podpora představuje pro podnik velmi významné příležitosti. Družstvo má v současné době nedostačující kapacitu mléčnice, pokud by došlo k jejímu rozšíření, pro podnik by to znamenalo vyšší zisky z výroby mléka. Snižování nákladů díky moderní technologii představuje velkou příležitost, proto družstvo investuje do strojů, které jsou výkonnější a málo energeticky náročné. Mezi hrozby, které nejvíce působí na podnik, patří klimatické podmínky, nová Společenská zemědělská politika na období 2023–2027, vysoká míra inflace, vývoj cen pohonných hmot a půdy.

Tabulka 5: Stanovení vah faktorů vnějšího prostředí

Faktor	Počet bodů	Váha
Příležitosti		
Dotační podpora	10	0,11
Rostoucí zisky z výroby mléka	8	0,09
Snížení nákladů díky moderní technologii	10	0,11
Spolupráce s malými soukromými zemědělci	7	0,08
Udržení si konkurenčního postavení na trhu	10	0,11
Získání nových odběratelů díky kvalitní propagaci	5	0,05
Hrozby		
Klimatické podmínky	10	0,11
Nová Společenská zemědělská politika 2023-2027	5	0,05
Rostoucí výkupní ceny půdy a pachtovné	7	0,08
Soukromí zemědělci a bio zemědělci	5	0,05
Vysoká míra inflace	7	0,08
Vývoj cen pohonných hmot	7	0,08
Celkem	91	1

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 6: Matice EFE

Faktor	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
Příležitosti			
Dotační podpora	0,11	4	0,44
Rostoucí zisky z výroby mléka	0,09	3	0,26
Snížení nákladů díky moderní technologii	0,11	3	0,33
Spolupráce s malými soukromými zemědělci	0,08	2	0,15
Udržení si konkurenčního postavení na trhu	0,11	4	0,44
Získání nových odběratelů díky kvalitní propagaci	0,05	3	0,16
Hrozby			
Klimatické podmínky	0,11	4	0,44
Nová Společenská zemědělská politika 2023-2027	0,05	2	0,11
Rostoucí výkupní ceny půdy a pachtovného	0,08	3	0,23
Soukromí zemědělci a bio zemědělci	0,05	2	0,11
Vysoká míra inflace	0,08	3	0,23
Vývoj cen pohonných hmot	0,08	3	0,23
Celkem	1	-	3,14

(zdroj: vlastní zpracování)

Výsledné skóre se může pohybovat v intervalu od 1,00 do 4,00. Průměrná hodnota je 2,5. Z výsledků matice EFE je patrné, že výsledná hodnota je 3,14, která převyšuje stanovený průměr. ZOD Potěhy dokáže správně využívat příležitosti, které představují výhodu pro podnik. Hrozbám se naopak podnik snaží uniknout. Závěrem je, strategický záměr vykazuje střední až silnou citlivost na vnější prostředí.

7 Vnitřní analýza podniku

Vnitřní analýza podniku bude zaměřena nejprve na finanční analýzu ZOD Potěhy a následně bude vypracována matice IFE, která se zaměřuje na slabé a silné stránky podniku.

7.1 Finanční analýza

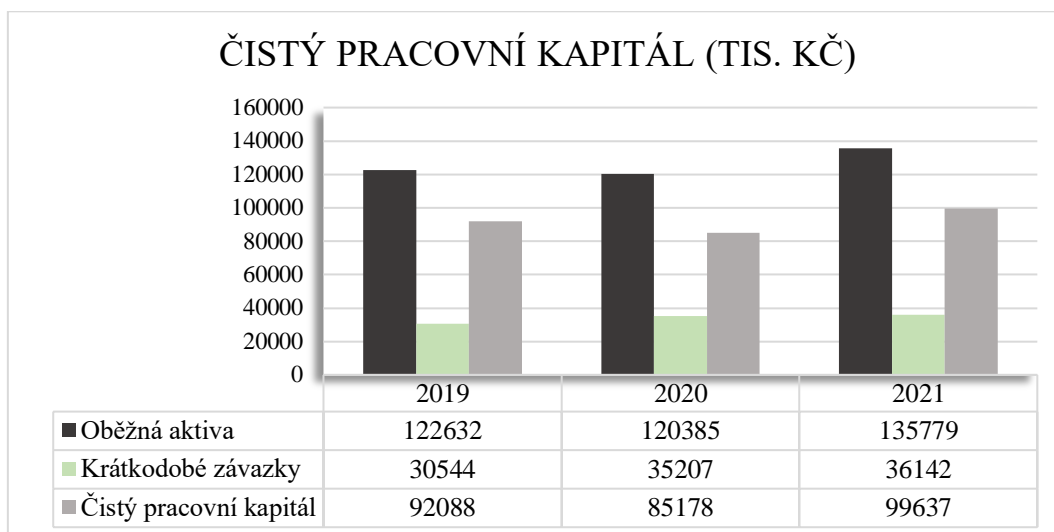
Součástí vnitřní analýzy podniku je i finanční analýza. Tyto finanční metody jsou použity ke zhodnocení finanční situace ZOD Potěhy. Z finanční situace jsou vytyčeny pouze ty nejdůležitější ukazatele, kterými jsou rozdílové a poměrové ukazatele. Z hlediska rozdílových ukazatelů je zpracován především pracovní kapitál a čisté pohotovostní prostředky. Co se týče poměrových ukazatelů, tak jsou to ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability. Podklady pro finanční analýzu jsou čerpány z rozvahy a výkazu zisku a ztrát ZOD Potěhy. Stanovený interval se rozkládá v horizontu tří let, následně získaná data jsou mezi sebou porovnána a prezentována pomocí tabulek a grafů.

7.1.1 Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál ve všech třech zkoumaných letech dosahuje kladných hodnot. Z níže uvedeného grafického znázornění je vidět, že oběžná aktiva přesahují krátkodobé závazky. Z toho vyplývá, že ZOD Potěhy je schopno splácet své závazky včas. V roce 2020 čistý pracovní kapitál klesl, v roce 2021 opět vzrostl. V roce 2021 dosahoval čistý pracovní kapitál nejvyšších hodnot, zároveň v tomto roce byly zaznamenány nejvyšší krátkodobé závazky a nejvyšší oběžná aktiva. Nejnižší oběžná aktiva byla v roce 2020. Krátkodobé závazky byly nejnižší v roce 2019.

Graf 10: Čistý pracovní kapitál

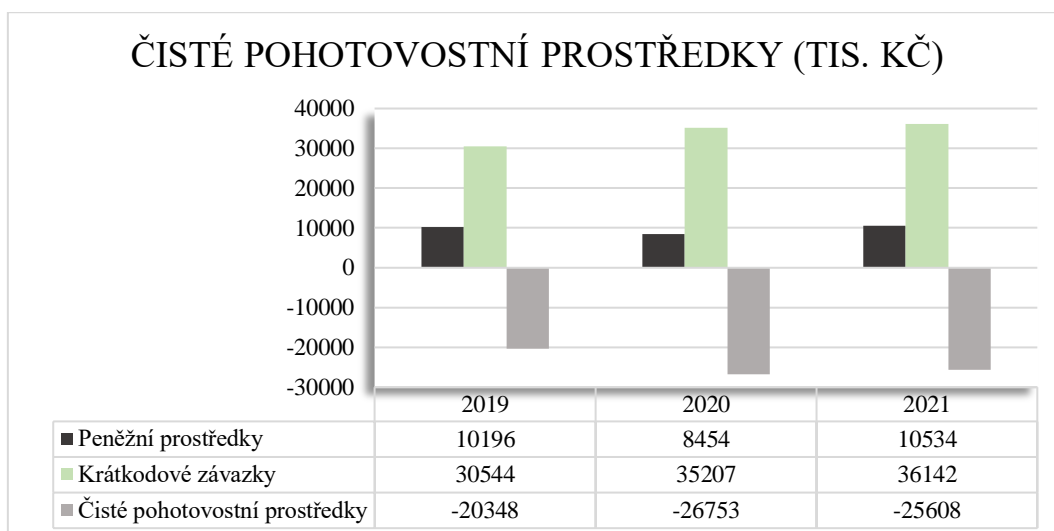


(zdroj: vlastní zpracování dle (ZOD Potěhy 2021b; ZOD Potěhy 2022d))

Čisté pohotovostní prostředky

Při výpočtu bylo vycházeno z peněžních prostředků, které se nacházejí na běžných účtech a v pokladně. Tyto peněžní prostředky představují nejvyšší stupeň likvidity. Z výše uvedeného grafického zobrazení je patrné, že všechny pozorované roky vývoje čistých pohotovostních prostředků se nacházejí v záporných hodnotách, což znamená, že hodnoty dosahují velmi nepříznivých výsledků. Čisté pohotovostní prostředky definují špatnou platební schopnost podniku. Výsledky poukazují na to, že pokud by se ZOD Potěhy dostalo do nějaké nepříznivé situace, mohl by nastat problém v rychlém hrazení krátkodobých závazků.

Graf 11: Čisté pohotovostní prostředky



(zdroj: vlastní zpracování dle (ZOD Potěhy 2021b; ZOD Potěhy 2022d))

7.1.2 Poměrové ukazatele

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou velmi důležité ukazatele, pokud by firma chtěla požádat o úvěr. Tyto ukazatele se zaměřují na výši dluhů a závazků. Zároveň se zaměřují na schopnost firmy splácet včas a v plné výši své závazky. V následující tabulce je viditelná nízká míra **celkové zadluženosti** družstva, která se uvádí v procentech. Nejvyšší míra zadluženosti je v roce 2020 a představovala 29,18 %. Nejnižší hodnota je 28,35 %, kterou Zemědělské družstvo dosahovalo v roce 2021.

Co se týče **úrokového krytí**, tak z tabulky je patrné, že v roce 2020 na tom podnik nebyl moc dobře. Doporučená hodnota úrokového krytí by neměla klesnout pod hodnotu 3. Z toho vyplývá, že v roce 2020 mělo družstvo problém platit své úrokové povinnosti. Nicméně v roce 2021 se tato hodnota zvýšila na 8,54, což znamená, že přesahuje doporučenou hodnotu. Poslední ukazatel je **equity ratio (koeficient samofinancování)**. V tomto případě je na tom družstvo z hlediska finanční stability velmi dobře. Tyto výsledky nám říkají, že firma je velmi dobře schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů a je velmi samostatná. Ve všech zkoumaných letech se hodnoty drží na přibližně stejných výsledcích. Koeficient samofinancování se pohybuje kolem 70 %.

Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti

Rok	Celková zadluženost (%)	Úrokové krytí	Equity ratio (%)
2019	28,61	3,66	71,30
2020	29,18	2,78	70,76
2021	28,35	8,54	71,50

(zdroj: vlastní zpracování dle (ZOD Potěhy 2021a – 2021b; ZOD Potěhy 2022c – 2022d))

Ukazatele likvidity

Mezi ukazatele likvidity se řadí likvidita běžná, pohotová a okamžitá. Jednotlivé výsledky jsou porovnány od roku 2019 do roku 2021. Co se týče **běžné likvidity**, tak v roce 2019 mělo ZOD Potěhy k dispozici 4,02 Kč oběžných aktiv po úhradě 1 Kč závazků. V následujících dvou letech je patrný klesající trend běžné likvidity, který byl způsoben poklesem oběžných aktiv. **Pohotová likvidita** se ve zkoumaném období pohybuje okolo doporučených hodnot. Nejvyšší pohotová likvidita byla v roce 2019, kdy družstvo mělo k dispozici 1,32 Kč oběžných aktiv po úhradě 1 Kč krátkodobých závazků. V roce 2022 to bylo 1,30 Kč oběžných aktiv. V roce 2021 měl podnik k dispozici 1,25 Kč oběžných aktiv po úhradě 1 Kč krátkodobých závazků.

Okamžitá likvidita splňuje doporučenou hranici. V roce 2019 byla likvidita nejvyšší, následující rok klesla, ale v roce 2021 začíná okamžitá likvidita zase růst. V roce 2019 bylo družstvo schopno 0,33 Kč ze závazků uhradit z peněz v hotovosti a na účtech. V roce 2020 se jednalo o 0,24 Kč ze závazků a v roce 2021 bylo družstvo schopno 0,29 Kč ze závazků uhradit z pohotových platebních prostředků.

Tabulka 8: Ukazatele likvidity

Rok	Běžná	Pohotová	Okamžitá
2019	4,02	1,32	0,33
2020	3,42	1,30	0,24
2021	3,76	1,25	0,29

(zdroj: vlastní zpracování dle (ZOD Potěhy 2021b; ZOD Potěhy 2022d))

Ukazatele rentability

V této práci je rentabilita zaměřena na rentabilitu tržeb (ROS), rentabilitu celkového kapitálu (ROA) a rentabilitu vlastního kapitálu (ROE). Rentabilita se udává v procentech. U rentability je doporučena hodnota čím větší, tím lepší. Pro výpočty těchto ukazatelů jsou použity vzorce, které jsou uvedeny v teoretické části. Z výsledků je zřejmé, že v roce 2020 všechny ukazatele rentability klesly, následně v roce 2021 vzrostly.

Tabulka 9: Ukazatele rentability

Rok	ROS (%)	ROA (%)	ROE (%)
2019	2,26	1,21	1,53
2020	1,36	0,81	1,03
2021	3,15	2,12	2,26

(zdroj: vlastní zpracování dle (ZOD Potěhy 2021a – 2021b; ZOD Potěhy 2022c – 2022d))

V roce 2021 byla nejvyšší hodnota ROE, která interpretuje, že v tomto roce na 1 Kč vlastního kapitálu připadalo 0,0226 Kč čistého zisku. V roce 2020 je ROE nejnižší, důvodem je rapidní pokles zisku. Nejvyšší hodnota ROA byla také v roce 2021, kdy na 1 Kč aktiv připadalo 0,0212 Kč zisku. Roku 2020 je hodnota ROA opět nejnižší, důvodem byl opět pokles zisku. Hodnota ROS je opět nejvyšší v roce 2021, kdy podnik na 1 Kč tržeb získal 0,0315 Kč zisku.

Ukazatele aktivity

Z hlediska finanční analýzy jsou ukazatele aktivity posledním ukazatelem, na který se práce zaměřuje. Výpočty ukazatelů aktivity jsou zaměřeny na aktiva, zásoby a pohledávky. V rámci těchto obrátů je doporučená hodnota čím větší, tím lepší.

Obrat aktiv určuje počet obrátek za rok. Z obrátu aktiv je zřejmé, že nejvyšších hodnot dosahuje rok 2020, kdy se aktiva obrátila 0,54krát. Ve zkoumaném období se hodnoty extrémně neodchylují. **Obrat zásob** se ve sledovaném období přeměnil více jak dvakrát na peněžní prostředky. Nejvyšších hodnot dosahuje **obrat pohledávek**. Nejlepší byl z hlediska pohledávek rok 2019, pohledávky se během tohoto roku obrátily 6,39krát. Rok 2020 zaznamenává klesající vývoj. V roce 2021 je vidět mírný vzrůst.

Tabulka 10: Ukazatele aktivity

Rok	Obrat Aktiv	Obrat zásob	Obrat pohledávek
2019	0,49	2,35	6,39
2020	0,54	2,90	5,83
2021	0,51	2,28	5,98

(zdroj: vlastní zpracování dle (ZOD Potěhy 2021a – 2021b; ZOD Potěhy 2022c – 2022d))

V níže uvedené tabulce je zaznamenána doba obrátů zásob, pohledávek a závazků. Z naměřených hodnot je vidět, že hodnoty v rámci jednotlivých kategorií dosahují pouze mírných změn. Nejrychlejší doba obrátu je vidět u závazků, kdy se závazky přeměnily do peněžní formy ve všech třech zkoumaných obdobích zhruba za 60 dnů. Podobně jsou na tom i pohledávky. V době obrátu zásob je z tabulky patrné, že v roce 2021 došlo ke spotřebě nebo prodeji zásob až za 160 dnů. V roce 2020 byla doba obrátu zásob nejkratší.

Tabulka 11: Ukazatele aktivity – doby obrátu

Rok	Doba obrátu zásob	Doba obrátu pohledávek	Doba obrátu závazků
2019	155,3	57,2	57,73
2020	125,9	62,6	59,28
2021	160,2	61,1	63,84

(zdroj: vlastní zpracování dle (ZOD Potěhy 2021a – 2021b; ZOD Potěhy 2022c – 2022d))

7.2 Matice IFE

Zkonstruovaná matice IFE vychází ze silných a slabých stránek podniku. Proto, aby nedošlo ke zkreslení výsledku, byl stanoven stejný počet faktorů u jednotlivých kategorií. Váhy jednotlivých faktorů byly stanoveny na základě bodovací metody. Za silné stránky ZOD Potěhy je považována hlavně dlouhodobá tradice podniku již od roku 1950. Velmi důležití jsou pro podnik stálí odběratelé, kteří odebírají výrobky rostlinné a živočišné výroby již od samého založení. Družstvo si zakládá na dobrých vztazích s dodavateli a odběrateli. Za silnou stránku je považovaná také modernizace strojů a zařízení. Podnik se zaměřuje hlavně na stroje, které jsou výkonnější a zároveň nejsou tolik energeticky náročné, což přispívá ke snižování provozních nákladů. Za slabou stránku je považovaná absence vlastní prodejny. Výrobky živočišné výroby jsou prodávány na jatka, kde jsou následně výrobky prodávány konečným odběratelům. Výrobky rostlinné výroby jsou prodávány většinou do mlýnů či dalším zprostředkovatelům, od kterých putují ke třetím stranám. ZOD Potěhy se nedaří získat více vlastní půdy, většinu půdy má pronajatou. Problém je, že roste cena půdy, což se negativně projevuje do nákladů. V současné době je pracovní pozice v zemědělství pro mladou generaci velmi neatraktivní.

Tabulka 12: Stanovení vah faktorů vnitřního prostředí

Faktor	Počet bodů	Váha
Silné stránky		
Dlouhodobá tradice podniku	10	0,10
Dobré vztahy s dodavateli a odběrateli	9	0,09
Kvalitní a diverzifikovaná produkce	10	0,10
Moderní stroje a zařízení	9	0,09
Stálí odběratelé	10	0,10
Školení a motivování zaměstnanců	9	0,09
Slabé stránky		
Absence vlastní prodejny	5	0,05
Neatraktivnost pracovní pozice v zemědělství	7	0,07
Nedostatek stávající kapacity mléčnice	8	0,08
Nedostatek vlastní půdy	8	0,08
Slabá propagace	7	0,07
Věková struktura zaměstnanců	6	0,06
Celkem	98	1

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 13: Matice IFE

Faktor	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
Silné stránky			
Dlouhodobá tradice podniku	0,10	3	0,31
Dobré vztahy s dodavateli a odběrateli	0,09	4	0,37
Kvalitní a diverzifikovaná produkce	0,10	4	0,41
Moderní stroje a zařízení	0,09	3	0,28
Stálí odběratelé	0,10	4	0,41
Školení a motivování zaměstnanců	0,09	4	0,37
Slabé stránky			
Absence vlastní prodejny	0,05	2	0,10
Neatraktivnost zemědělské výroby	0,07	1	0,07
Nedostatek stávající kapacity mléčnice	0,08	1	0,08
Nedostatek vlastní půdy	0,08	1	0,08
Slabá propagace	0,07	2	0,14
Věková struktura zaměstnanců	0,06	2	0,12
Celkem	1	-	2,73

(zdroj: vlastní zpracování)

Po stanovení vah jednotlivých kritérií bylo přiřazeno hodnocení, které vyjadřuje důležitost. Po vynásobení vah a hodnocení jednotlivých faktorů bylo získáno vážené skóre matice. Výsledná hodnota matice IFE je 2,73, což znamená, že převyšuje střední hodnotu. Z tohoto výsledku vyplývá, že ZOD Potěhy má spíše silné vnitřní prostředí.

8 Komplexní analýza Zemědělského obchodního družstva Potěhy

Komplexní analýza vychází ze SWOT analýzy, Space analýzy a matice IE.

8.1 SWOT analýza

Při konstruování SWOT analýzy je potřeba znát silné a slabé stránky podniku, které tvoří vnitřní prostředí firmy. Zároveň je potřeba brát v úvahu vnější prostředí, které se skládá z příležitostí a hrozeb. Všechny stanovené faktory, které ovlivňují vnitřní a vnější prostředí ZOD Potěhy, jsou uvedeny v předcházejících kapitolách, které se věnují podrobněji zvláště vnitřnímu a vnějšímu prostředí. Vybrané faktory jsou následně pomocí matice IFE a EFE ohodnoceny vahou a stupněm vlivu. Ze seznamu jsou do níže uvedené tabulky vybrány nejdůležitější faktory.

Tabulka 14: SWOT analýza

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	1 - Kvalitní a diverzifikovaná produkce	3 -Nedostatek stávající kapacity mléčnice
	2 - Stálí odběratelé	4 - Nedostatek vlastní půdy
Vnější prostředí	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
	5 - Snížení nákladů díky moderní technologii	7 - Klimatické podmínky
	6 - Udržení si konkurenčního postavení na trhu	8 - Vývoj cen pohonných hmot

(zdroj: vlastní zpracování)

Nejvýhodnější strategie pro Zemědělské obchodní družstvo Potěhy je stanovena na základě Fullerova trojúhelníku. Tato metoda je založena na párovém porovnání. V rámci Fullerova trojúhelníku je vytvořeno schéma, které se skládá z dvojřádků, které jsou tvořeny dvojicemi pořadových čísel. Pořadové číslo odpovídá právě jednomu stanovenému faktoru. Každá dvojice kritérií se tím pádem vyskytuje pouze jednou. Následně je u každé dvojice vybráno kritérium, které je po konzultaci s hlavní ekonomkou družstva považováno za důležitější. Poté jsou stanoveny váhy jednotlivých kritérií. (Hydromeliorace, 2023)

Níže lze vidět schéma Fullerova trojúhelníku, které zobrazuje párové porovnání na základě důležitosti jednotlivých faktorů.

Tabulka 15: Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8
	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8
		3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8
			4	4	4	4
			5	6	7	8
				5	5	5
				6	7	8
					6	6
					7	8
						7
						8

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 16: Podíl jednotlivých faktorů SWOT analýzy

	Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí faktorů	Relativní četnost	Součet (%)
Silné stránky (S)	1	5	3	17,86	42,86
	2	7	1	25,00	
Slabé stránky (W)	3	1	7	3,57	3,57
	4	0	8	0,00	
Příležitosti (O)	5	4	4	14,29	25,00
	6	3	5	10,71	
Hrozby (T)	7	6	2	21,43	28,57
	8	2	6	7,14	
Celkem	-	28	-	100	100

(zdroj: vlastní zpracování)

Po vyhodnocení faktorů jsou získány tyto hodnoty:

S: 42,86 % W: 3,57 % O: 25,00 % T: 28,57 %

Tabulka 17: SWOT strategie

Vnější analýza	Vnitřní analýza	
	Silné stránky (S) 42,86 %	Slabé stránky (W) 3,57 %
Příležitosti (O) 25,00 %	SO	WO
Hrozby (T) 28,57 %	ST	WT

(zdroj: vlastní zpracování)

Po vyhodnocení výsledků byla generována **ST strategie** neboli strategie „**VYHÝBÁNÍ**“. Dle (Tichá, 2002) se jedná o strategii, kdy by se ZOD Potěhy mělo zaměřit na minimalizování slabých stránek a zároveň se vyhýbat hrozbám. Vzhledem k tomu, že největší ohrožení představují klimatické podmínky, je velmi těžké tento fakt splnit, protože klimatické podmínky se ovlivnit nedají. Co ale družstvo ovlivnit může je způsob, jak na tyto hrozby reagovat a být připraveno na jakékoliv počasí, aby nedošlo ke zhoršení kvality produkce. Závěrem je, že ZOD Potěhy musí využít svých zmíněných silných stránek, aby odvrátilo faktory, které jej ohrožují.

8.2 SPACE analýza

Space analýza popisuje vnitřní a vnější strategickou pozici. Z hlediska vnitřní analýzy se zaměřuje na finanční sílu podniku a konkurenční výhodu. Z hlediska vnějšího prostředí se zaměřuje na stabilitu prostředí a sílu odvětví. Vzhledem k tomu, že zkoumaná firma je zemědělské družstvo, jedná se o odvětví zemědělské. Při konstrukci Space matice byly nejprve ohodnoceny jednotlivé faktory. Při hodnocení faktoru byla navázána spolupráce s hlavní ekonomkou družstva, aby byly hodnoty objektivní. Následně byl u každého kritéria vypočítán průměr. Po výpočtu byly získané hodnoty zaneseny do grafu.

Tabulka 18: SPACE analýza

VNITŘNÍ STRATEGICKÁ POZICE		VNĚJŠÍ STRATEGICKÁ POZICE	
Finanční síla (FS)	Body	Síla odvětví (SO)	Body
Likvidita	5	Finanční stabilita	3
Míra zadluženosti	5	Využití zdrojů	4
Návratnost investic	3	Produktivita	4
Míra rizika	3	Růstový potenciál	4
Σ FS	16	Σ PO	15
Ø FS	4	Ø PO	3,75
<hr/>			
Konkurenční výhoda (KV)	Body	Stabilita prostředí (SP)	body
Loajalita zákazníka	-1	Míra inflace	-6
Vzdělávání a motivace zaměstnanců	-2	Proměnlivost poptávky	-3
Podíl na trhu	-2	Technologické změny	-2
Kvalita výrobků	-1	Tlak konkurence	-2
Σ KV	-6	Σ SP	-13
Ø KV	-1,5	Ø SP	-3,3

(zdroj: vlastní zpracování)

$$X = SO + KV$$

$$X = 3,75 + (-1,5)$$

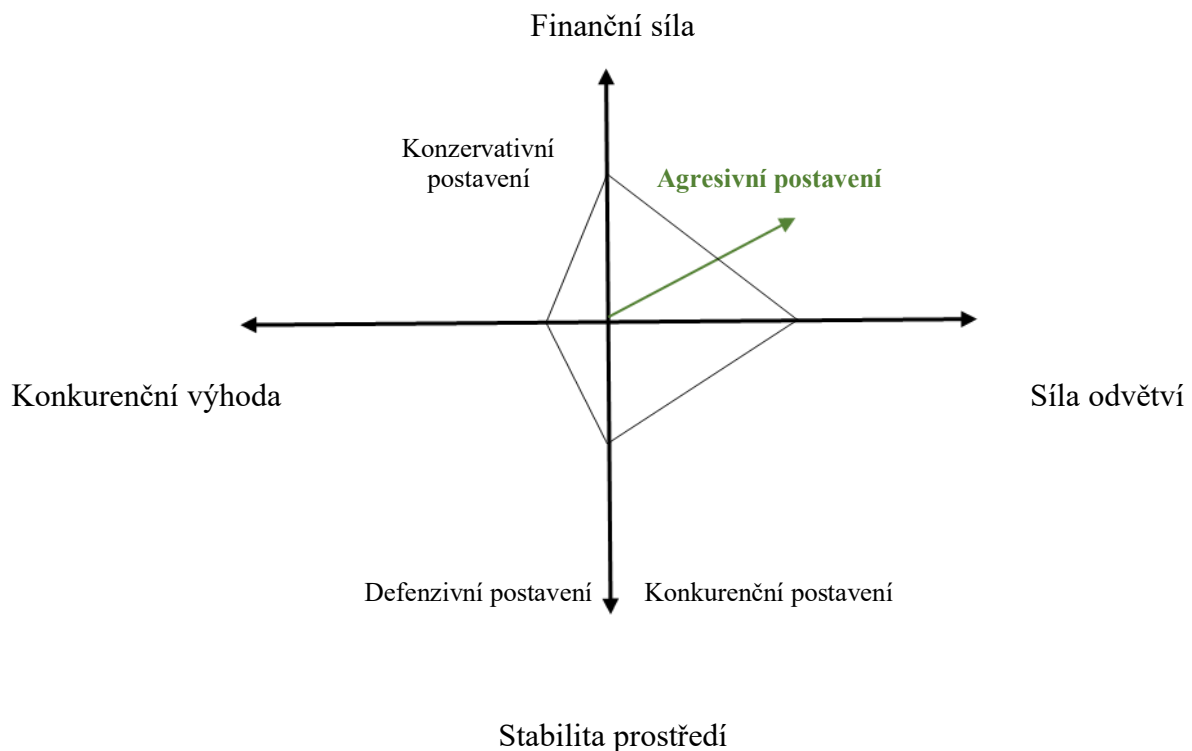
$$X = 2,25$$

$$Y = FS + SP$$

$$Y = 4 + (-3,3)$$

$$Y = 0,7$$

Graf 12: SPACE analýza



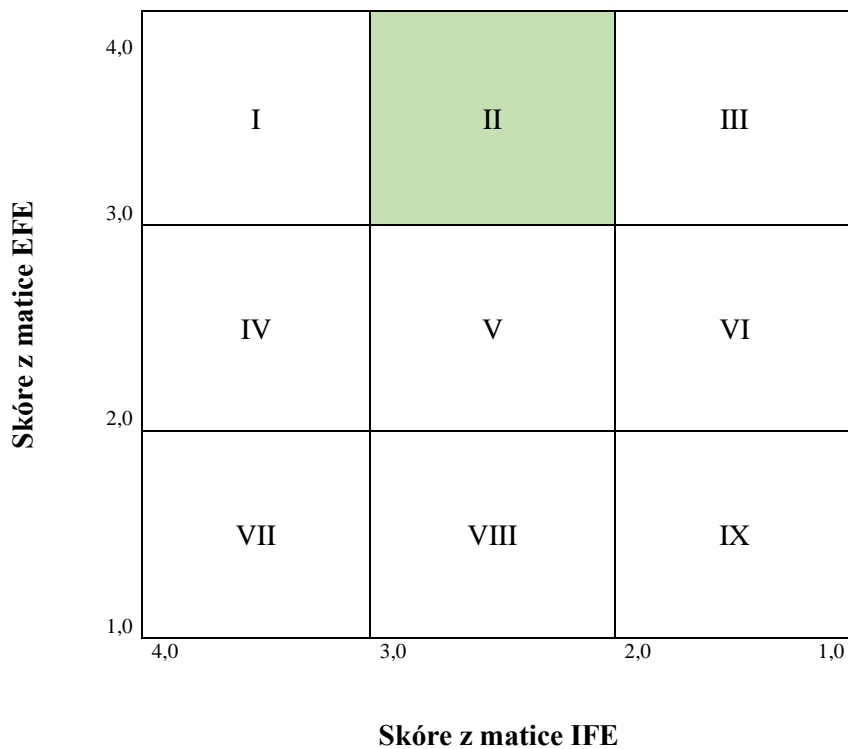
(zdroj: vlastní zpracování)

Po sestavení grafického zobrazení je viditelné, že ZOD Potěhy má na trhu **agresivní postavení**. Z toho vyplývá, že družstvo se nachází v poměrně stabilním odvětví. Zároveň z tohoto postavení vyplývá, že družstvo má velmi dobrou konkurenční výhodu. Důvodem je, že v lokalitě, kde se družstvo nachází, se považuje za největší zemědělské družstvo s dlouhodobou tradicí a kvalitní produkcí.

8.3 Matice IE

Matice IE je konstruována z již vytvořených matic EFE a IFE. Skóre z matice IFE je zaneseno na osu x. Tato osa představuje interní hodnocení. Následně je zaneseno na osu y skóre z matice EFE, která prezentuje externí hodnocení. Po sjednocení jednotlivých výsledků byla stanovena vhodná strategie pro ZOD Potěhy.

Tabulka 19: Matice IE



(zdroj: vlastní zpracování)

Strategická pozice podniku ZOD Potěhy se nachází na souřadnicích $[x = 2,73; y = 3,14]$. Z toho vyplývá, že vhodná strategie pro podnik se nachází v **kvadrantu II**. Tento kvadrant je dle Fotra (2020) zaměřený na „**Stavěj a zajišťuj růst**“. Strategie by měla být správně soustředěna na vývoj produktů, diverzifikaci či pronikání na trh. Z této strategie vyplývá, že podnik má silné postavení a měl by se soustředit na využití svých příležitostí k dalšímu růstu. ZOD Potěhy má velmi dobré jméno a dlouhodobou tradici díky své kvalitní produkci. Z toho vyplývá, že bude dělat vše proto, aby si udrželo tyto hodnoty a zajistilo nadále svoji pozici na trhu.

9 Návrhy pro posílení konkurenčního postavení ZOD Potěhy

Z konstruovaných analýz byly zjištěny slabé stránky podniku a hrozby, které by mohly v budoucnu negativně ohrozit fungování ZOD Potěhy. Proto jsou v této kapitole uvedena doporučení pro konkrétní změny, které by mohly pomoci posílit stávající konkurenční postavení družstva.

Mezi slabou stránku patří **absence vlastní prodejny**. Tento problém by se mohl vyřešit například vybudováním automatů na čerstvé mléko. V současné době je čím dál tím větší zájem o kvalitní a čerstvé mléko. Díky automatům na mléko by se družstvu zvýšily tržby z prodeje mléka a zároveň by došlo k většímu propojení družstva s obyvateli z okolí, kdy by mohlo být mléko prodáváno přímo zákazníkům. Mléko z automatů zároveň bývá levnější, než je tomu v obchodních řetězcích, čímž by si družstvo mohlo rozšířit stálé odběratele. Mlékomaty by mohly být zároveň brány jako malý bonus pro místní obyvatele, na které někdy negativně dopadá provoz zemědělské techniky, která mnohdy znečišťuje místní komunikace a přilehlé chodníky. Vzhledem k tomu, že v obci Potěhy družstvo působí již od roku 1950, lze brát automaty na mléko jako dobrý krok, jak jít s dobou a zároveň posílit konkurenceschopnost družstva.

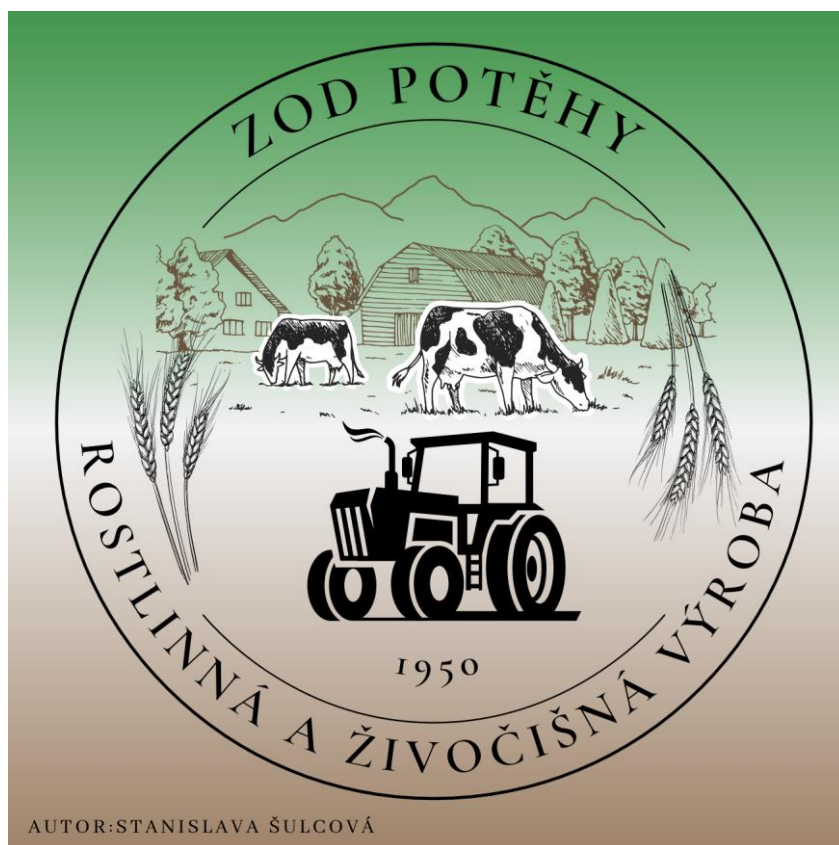
Mezi další slabé stránky je možné zařadit **neatraktivnost zaměstnání v zemědělském oboru**, s čímž souvisí i **věková struktura zaměstnanců**. V současné době se mladá generace o zemědělské odvětví moc nezajímá, proto má ZOD Potěhy problém získat nové mladé pracovníky. Hlavním důvodem je, že mladí zaměstnanci nemají velké zkušenosti v tomto oboru. Návrhem je, aby ZOD Potěhy začalo spolupracovat se Střední zemědělskou školou v Čáslavi, která nabízí zemědělské obory. Jedná se o obory: zemědělský provoz, chovatelství, veterinářství, zemědělec – farmář. Dále se v blízkosti nachází Střední odborné učiliště zemědělské v Chvaleticích, kde je mladá generace připravována v oboru opravář zemědělských strojů. Ze zmíněných měst je dobré autobusové a vlakové spojení. Spolupráce by znamenala výhodu pro obě zúčastněné strany. Studenti by po dobu odborných praxí získali zkušenosti z oboru a zároveň by měli jisté pracovní místo po dokončení studia. Mimo odborných praxí by byla možnost spolupráce i ve formě letní brigády. V souvislosti s touto problematikou lze dále doporučit ZOD Potěhy uspořádat jednou do roka dny otevřených dveří s prohlídkou celého družstva a seznámení s možnými pracovními pozicemi.

Propagace ZOD Potěhy je na velmi slabé úrovni. V současné době slabá propagace pro družstvo nepředstavuje velký problém, protože má stále odběratele. Někteří odběratelé

od družstva odebírají výrobky RV a ŽV již od samého počátku. Není možné se ale na stálé odběratele spoléhat. V dnešní době jsou velmi důležité sociální sítě. Zdají se být nejlevnějším a nejefektivnějším způsobem, jak zvýšit propagaci ZOD Potěhy. Sociální sítě používá mnoho uživatelů. Nejen, že by se zde mohly zviditelnit produkty RV a ŽV, ale zároveň by družstvo mohlo pomocí sociálních sítí být blíž k mladé generaci, což by mohlo mít vliv i na získávání mladší generace do zemědělských pracovních pozic.

Z toho důvodu bylo v rámci propagace navrženo modernější logo ZOD Potěhy, které by se mohlo používat na sociálních sítích. Zároveň by toto logo mohlo být použito na automatech na mléko či jako etiketa na láhvích od mléka.

Obrázek 1: Návrh loga ZOD Potěhy



(zdroj: vlastní zpracování)

Součástí propagace je i tvorba plakátu, který se týká nabídky spolupráce se studenty středních škol. Tato propagace zároveň navazuje na slabou stránku, která se týká **neatraktivnosti zaměstnání v zemědělském oboru pro mladou generaci**. Tento problém by mohl být řešen právě přes zmíněnou spolupráci. Plakát by mohl být k dispozici ve středních školách, kde by si spolupráce studenti všimli.

Obrázek 2: Plakát ZOD Potěhy

ZOD POTĚHY

NABÍZÍ SPOLUPRÁCI SE STUDENTY
STŘEDNÍCH ŠKOL

ODBORNÉ PRAXE
PRO STUDENTY

EXKURZE STUDENTŮ
NA PRACOVIŠTI

PRACOVNÍ MÍSTA
PRO ABSOLVENTY

ZOD Potěhy nabízí dlouhodobou spolupráci se studenty středních zemědělských škol a středních odborných učilišť.

- Studenti získají zkušenosti v zemědělském oboru.
- Seznámí se s firemními hodnotami a kulturou.
- Možnost dlouhodobé spolupráce.

+420 327 371 402
www.zod-potehy.cz
info@zod-potehy.cz
Potěhy 187, 285 63 Tupadly

AUTOR: STANISLAVA ŠULCOVÁ

(zdroj: vlastní zpracování)

Z hlediska hrozeb družstvo nejvíce ovlivňují **klimatické podmínky**. Počasí je faktor, který se eliminovat nedá. V oboru zemědělství dlouhodobé sucho představuje zásadní problémy, protože plodiny potřebují kvalitní půdu. Dle (MŽP, 2021) od roku 2021 platí protierozní vyhláška, která je zaměřena na ochranu půdy. Dle vyhlášky může mít půdní blok maximálně 30 ha. Když pole přesahují tohoto rozměru, tak se mezi poli nechává tzv. biopás. Jedná se o pás neobdělávané plochy, který je bez produkce. Tyto pásy pomáhají ke zpomalení odtoku vody. ZOD Potěhy toto začíná postupně aplikovat na svá pole.

V současné době představuje pro ZOD Potěhy velkou hrozbou **zdražování pohonných hmot**. Ceny pohonných hmot se neustále mění a jejich vývoj je nejistý. Při dobrých cenách by se družstvo mohlo předzásobit, avšak kapacita skladu je omezena. V období letních měsíců, kdy jsou žně, se díky stávající skladovací kapacitě musí nafta kupovat každý týden. Jak uvádí (Kejdana, 2020) při velké spotřebě nafty se doporučuje přímo do pozemku, který se nachází v areálu umístit velkou ocelovou nádrž, která je vyrobena přímo na základě požadovaných parametrů. Výhodou této nádrže je výdejní zařízení, díky němuž se docílí přesného výdeje. Ocelová nádrž je zároveň propojena s informačním systémem, kde je zaznamenáno, jaký zaměstnanec naftu tankoval, v jaký čas, a dokonce do jakého vozidla nebo stroje.

Z výsledku **SPACE matice** vyplývá, že ZOD Potěhy má na trhu **agresivní postavení**. Tato strategie poukazuje na to, že družstvo má oproti své konkurenci výhodu. Důvodem je, že v lokalitě, kde se družstvo nachází, se považuje za největší zemědělské družstvo s dlouhodobou tradicí a kvalitní produkcí. Proto se dá říct, že ZOD Potěhy má velmi dobré konkurenční postavení.

Z výsledku **IE matice** je patrná strategie „**Stavěj a zajišťuj růst**“. Tato strategie doporučuje vývoj produktů, diverzifikaci či pronikání na trh. V zemědělském oboru jsou nabízeny homogenní výrobky, což znamená, že vývoj či odlišení produkce je téměř nereálné. Jedna z možností, jak rozšířit stávající produkty by mohla být formou obnovení zahradního centra, které bylo součástí ZOD Potěhy v 80. letech 20. století. Zahradní centrum se specializovalo na pěstování zeleniny a květin. ZOD Potěhy má v tomto zaměření již zkušenosti. Zahradní centrum bylo velmi oblíbené u místních obyvatel, protože měli k dispozici čerstvou zeleninu a květiny. Avšak produkce nebyla tak vysoká jako v případě rostlinné a živočišné výroby, proto byla činnost po revoluci přerušena.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na strategický management ZOD Potěhy. Hlavním cílem bylo provést strategickou analýzu vybraného podniku a následně vytvořit návrhy doporučení pro zlepšení aktuální situace.

Z **PEST analýzy** je zjevné, že ZOD Potěhy nejvíce ovlivňuje vysoká míra inflace, vývoj cen pohonných hmot a vývoj tržních cen orné půdy. Dále má v současné době na družstvo negativní vliv nová Společenská zemědělská politika pro období 2023–2027. Na základě této politiky je potřeba vymežit 3 % orné půdy na mimoprodukční využití. Kromě toho je z výsledků patrné, že zemědělské odvětví se řadí mezi málo atraktivní pro mladou generaci, což by mohlo mít v budoucnu negativní vliv na udržení družstva. Z **Porterova modelu** bylo zjištěno, že ZOD Potěhy má stálé odběratele a dodavatele, se kterými bude následující období stále spolupracovat. Síla substitutů je považována za spíše slabší faktor, protože i když existují substituty kravských mlék, v samotném závěru se kravské mléko nahradit nedá. V budoucnu by mohlo ZOD Potěhy začít pociťovat ohrožení od menších soukromých zemědělců, protože je pro ně jednodušší získat více vlastní půdy. Toto je velmi slabá stránka družstva, která se nedaří eliminovat. Z **Maticce EFE** plyne, že strategický záměr vykazuje střední až silnou citlivost na vnější prostředí. Za příležitosti je považována dotační podpora, možné rostoucí zisky z výroby mléka po rekonstrukci mléčnice. Zkvalitnění propagace by mohlo být příležitostí, jak by družstvo mohlo získat nové odběratele. Za největší hrozby jsou považovány klimatické podmínky.

Finanční analýza byla zaměřena nejprve na rozdílové ukazatele, kam spadá čistý pracovní kapitál a čisté pohotovostní prostředky. Následně byla provedena analýza zadluženosti, ze které vyplývá, že zadluženost ZOD Potěhy je slabá. Kromě roku 2020, kdy byla pandemie Covid 19, nemělo družstvo problém hradit své závazky včas. Okamžitá a pohotová likvidita se pohybuje v doporučených hodnotách. Běžná likvidita dosahuje hodnot vyšších, než je doporučená hodnota. Avšak doporučená hodnota se může lišit z hlediska odvětví. Následně byla provedena analýza rentability a analýza aktiv. Z finanční analýzy je evidentní, že ZOD Potěhy nemá žádné zásadní problémy. Výsledkem **matice IFE** je, že ZOD Potěhy má silné vnitřní prostředí. Nejsilnější stránkou je dlouhodobá tradice a velmi kvalitní produkce. Družstvo si také zakládá na kvalitních dlouhodobých vztazích s dodavateli a odběrateli. Slabou stránkou družstva je absence vlastní prodejny, nedostatek stávající kapacity mléčnice, či nedostatek vlastní půdy.

Ze **SWOT analýzy** byla vygenerována ST strategie neboli strategie „**VYHÝBÁNÍ**“. Tato strategie je zaměřena na minimalizování slabých stránek a vyhýbání se hrozbám. **SPACE analýza** definuje agresivní postavení. Z toho vyplývá, že ZOD Potěhy má velmi dobrou konkurenční výhodu. Po sestrojení **matice IE** byla zjištěna strategie „Stavěj a zajišťuj růst“. Na základě tohoto výsledku by se družstvo mělo soustředit na vývoj či diverzifikaci výrobků.

Po zjištění slabých stránek a hrozeb byly na závěr **navrženy doporučení**, díky kterým by se současná situace mohla zlepšila. Absence vlastní prodejny by mohla být řešena přes moderní automaty na mléko. Družstvu by se zvýšily tržby z prodeje mléka a zároveň by získalo nové odběratele. Neatraktivnost zaměstnání v zemědělském oboru a věková struktura zaměstnanců by mohla být řešena přes spolupráci se středními školami, které se specializují na zemědělské obory. Kromě toho je potřeba zlepšit propagaci družstva, protože sociální sítě mají v dnešní době velký vliv. Proto je součástí práce návrh nového loga ZOD Potěhy. Navržené logo by se mohlo používat na sociálních sítích či láhvích od mléka. Dalším návrhem byl plakát, který by mohl být používán v rámci spolupráce se středními školami. Klimatické podmínky jsou považovány za faktor, který se nedá ovlivnit. V současné době ZOD Potěhy nechává na poli tzv. biopásky, které pomáhají zpomalit odtok vody. Zdražování pohonných hmot je v současné době velký problém, který se nedá ovlivnit. ZOD Potěhy by mohlo rozšířit stávající skladovací kapacitu pohonných hmot vybudováním ocelové nádrže. V zemědělském oboru je spíše homogenní výroba. ZOD Potěhy by mohlo rozšířit svoji výrobu formou obnovení zahradního centra, které by bylo zaměřeno na pěstování zeleniny a květin.

BIBLIOGRAFIE

AMASON, Allen C., 2011. *Strategic management: from theory to practice*. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-87169-3.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3945-8.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy* [online]. 2., rozš. vyd. Praha: Grada [cit. 2023-02-20]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

POŠVÁŘ, Zdeněk, Pavel TOMŠÍK a Pavel ŽUFAN, 2004. *Management II*. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. ISBN 978-80-7157-748-5.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2002. *Strategické řízení* [online]. Praha: Credit [cit. 2023-02-26]. ISBN 80-213-0922-9.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

ZEMĚDĚLSKÉ OBCHODNÍ DRUŽSTVO POTĚHY, 2021c. Zpravodaj 2020. Potěhy.

ZEMĚDĚLSKÉ OBCHODNÍ DRUŽSTVO POTĚHY, 2022b. Zpravodaj 2021. Potěhy.

ZEMĚDĚLSKÉ OBCHODNÍ DRUŽSTVO POTĚHY, 2023f. Zpravodaj 2022. Potěhy.

INTERNETOVÉ ZDROJE

AGROPRESS, 2023. Cena zemědělské půdy loni meziročně vzrostla o 1,5 procenta. In: agropress.cz [online] [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.agropress.cz/cena-zemedelske-pudy-loni-mezirocne-vzrostla-o-135-procenta/>

AKTUÁLNĚ.CZ, 2021. Obchodní zákoník. In: aktialne.cz [online] [cit. 2023.04.04] Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/domaci/obchodni-zakonik/r~i:wiki:3749/>

ALTAXO. Strategický management, k čemu je dobrý? In: altaxo.cz [online] [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/strategicky-management-k-cemu-je-dobry>

BOKOVÁ, Mgr. Dora, 2014. Občanský zákoník – charakteristika a základní zásady. In: zachranny-kruh.cz [online] [cit. 2023-04.04] Dostupné z: <https://www.zachranny-kruh.cz/vycvik-prevence-priprava/obcansky-zakonik-charakteristika-a-zakladni-zasady.html>

BUREŠ, Michal, 2023. Česko má třetí nejvyšší inflaci v EU. In: finance.cz [online] [cit. 2023.04.04] Dostupné z: <https://www.finance.cz/novinky/cesko-ma-3-nejvyssi-inflaci-v-eu/>

ČERMÁK, Miroslav, 2015. Co jsou to SMART cíle a jak je definovat. In: cleverandsmart.cz [online] [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/co-jsou-to-smart-cile-a-jak-je-definovat/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023a. Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2022 byla 15,1 %. In: czso.cz [online] [cit. 2023.04.04] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2022-byla-151->

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023b. Sčítání lidu. In: czso.cz [online] [cit. 2023.04.04] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023c. Veřejná databáze. Zaměstnanost, nezaměstnanost. In: vdb.czso.cz [online] [cit. 2023.04.04] Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30853>

FINANČNÍ ANALÝZA. Ukazatelé aktivity. In: financni-analyza.webnode.cz [online] [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>

HYDROMELIORACE. Fullerova metoda. In: hydromeliorace.cz [online] [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: http://www.hydromeliorace.cz/sw/mka_skp/popup/navod_mka.php#2.4.4.3

KEJDANA, Arne, 2020. Skladování a výdej motorové nafty pro vlastní potřebu. In: magazin.petrolexpert.cz [online] [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://magazin.petrolexpert.cz/skladovani-a-vydej-motorove-nafty-pro-vlastni-potrebu/>

KOŠŤÁKOVÁ, Tereza. Dvě tváře nezaměstnanosti. In: statistikaamy.cz [online] [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/o-slozitem-jednoduse/dve-tvare-nezamestnanosti/>

KURZYCZ, 2023a. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2023. In: kurzy.cz [online] [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

KURZYCZ, 2023b. Benzín i nafta zdražují. In: kurzy.cz [online] [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/690524-benzin-i-nafta-zdrazuji-proc-nas-ceka-divoke-obdobi/>

KURZYCZ, 2023c. Ceny v živočišné výrobě rostou nejvíce v historii ČR. In: kurzy.cz [online] [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/700216-nejen-zelenina-ceny-v-zivocisne-vyrobe-rostou-nejvice-v-historii-cr-jde-o-dalsi-tlak-na-cnb-aby/>

LUKÁŠOVÁ, Lenka, 2009. Zdraví firmy si může podnikatel vyřešit sám. In: podnikatel.cz [online] [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/zdrava-firmy-si-maa34e-podnikatel-vyaeta-it-sam/>

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ, 2021. Další krok k ochraně půdy v ČR: Začíná platit protierozní vyhláška. In: mzp.cz [online] [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/news_20210630

MK – SMART, s.r.o., 2018. Likvidita. In: mk-smart.webnode.com [online] [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://mk-smart.webnode.cz/l/likvidita/>

MYTIMI, 2021a. Co je to PESTE analýza? Projděte si jednoduchý návod, jak na ni. In: mytimi.cz [online] [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/co-je-to-pestle-analyza-projdete-si-jednoduchy-navod-jak-na-ni-/>

MYTIMI, 2021b. Definujte efektivní strategii podle Porterova modelu pěti sil. In: mytimi.cz [online] [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/definujte-efektivni-strategii-podle-porterova-modelu-peti-sil/>

STRATEGIE PRO FIRMY. Implementace strategického plánu. In: strategieprofirmy.cz [online] [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <http://www.strategieprofirmy.cz/clanky/implementace-strategickeho-planu.htm>

ZEMĚDĚLSKÉ OBCHODNÍ DRUŽSTVO POTĚHY, 2021a. Výkaz zisků a ztráty 2020. Potěhy: Zemědělské obchodní družstvo Potěhy. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=66853918&subjektId=706744&spis=320028>

ZEMĚDĚLSKÉ OBCHODNÍ DRUŽSTVO POTĚHY, 2021b. Rozvaha 2020. Potěhy: Zemědělské obchodní družstvo Potěhy. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=66853923&subjektId=706744&spis=320028>

ZEMĚDĚLSKÉ OBCHODNÍ DRUŽSTVO POTĚHY, 2022a. Výroční zpráva o činnosti 2021. Potěhy: Zemědělské obchodní družstvo Potěhy. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=72111449&subjektId=706744&spis=320028>

ZEMĚDĚLSKÉ OBCHODNÍ DRUŽSTVO POTĚHY, 2022c. Výkaz zisků a ztráty 2021. Potěhy: Zemědělské obchodní družstvo Potěhy. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=72111451&subjektId=706744&spis=320028>

ZEMĚDĚLSKÉ OBCHODNÍ DRUŽSTVO POTĚHY, 2022d. Rozvaha 2021. Potěhy: Zemědělské obchodní družstvo Potěhy. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=72111446&subjektId=706744&spis=320028>

ZEMĚDĚLSKÉ OBCHODNÍ DRUŽSTVO POTĚHY, 2023a. Historie. In: zod-potehy.cz [online] [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.zod-potehy.cz/>

ZEMĚDĚLSKÉ OBCHODNÍ DRUŽSTVO POTĚHY, 2023b. Rostlinná výroba. In: zod-potehy.cz [online] [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.zod-potehy.cz/roslinna-vyroba/>

ZEMĚDĚLSKÉ OBCHODNÍ DRUŽSTVO POTĚHY, 2023c. Živočišná výroba. In: zod-potehy.cz [online] [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.zod-potehy.cz/zivocisna-vyroba/>

ZEMĚDĚLSKÉ OBCHODNÍ DRUŽSTVO POTĚHY, 2023d. Opravárenství a služby. In: zod-potehy.cz [online] [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.zod-potehy.cz/opravarenstvi-a-sluzby/>

ZEMĚDĚLSKÉ OBCHODNÍ DRUŽSTVO POTĚHY, 2023e. Rehabilitace. In: zod-potehy.cz [online] [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.zod-potehy.cz/rehabilitace/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Rozvaha ZOD Potěhy

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty ZOD Potěhy

Příloha C: Organizační struktura

PŘÍLOHA A: Rozvaha

Vybrané položky rozvahy ZOD Potěhy pro období 2019–2021.

Rozvaha – k 31. 12. v tis. Kč	2019	2020	2021
Aktiva celkem	398 590	402 345	403 903
C. Oběžná aktiva	122 632	120 385	135 779
C. I. Zásoby	82 189	74 757	90 676
C. II. Pohledávky	30 247	37 174	34 569
C. II. 1 Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C. II. 2 Krátkodobé pohledávky	30 247	37 174	34 569
C. IV. Peněžní prostředky	10 196	8 453	10 534
C. IV. 1. Peněžní prostředky na pokladně	117	177	170
C. IV. 2. Peněžní prostředky na účtech	10 079	8 276	10 364
Pasiva celkem	398 590	402 345	403 903
A. Vlastní kapitál	284 229	284 679	288 717
B. + C. Cizí zdroje	114 047	117 401	114 521
B. Rezervy	21 067	21 078	25 089
C. Závazky	92 980	96 323	89 432
C. I. Dlouhodobé závazky	62 436	61 116	53 290
C. II. Krátkodobé závazky	30 544	35 207	36 142

(zdroj: vlastní zpracování dle ZOD Potěhy 2021b; ZOD Potěhy 2022d)

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty

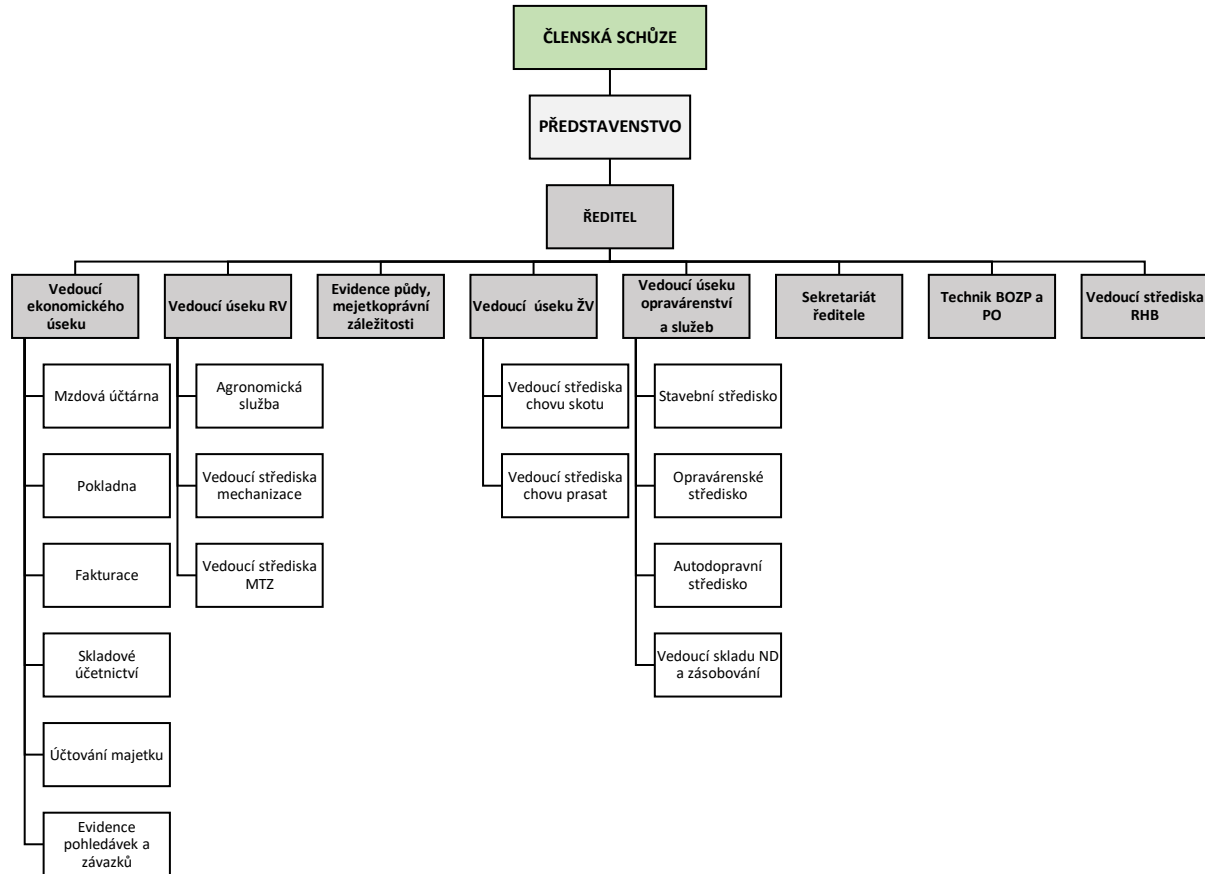
Vybrané položky výkazu zisku a ztráty ZOD Potěhy pro období 2019–2021.

Výkaz zisku a ztráty – k 31. 12. v tis. Kč	2019	2020	2021
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	152 145	173 169	168 282
III. Ostatní provozní výnosy	39 119	42 776	37 361
VI. Výnosové úroky a podobné výnosy	1 858	815	1 002
J. Nákladové úroky a podobné náklady	1 318	1 171	1 004
** Výsledek hospodaření před zdaněním	4 827	3 258	8 575
** Výsledek hospodaření po zdanění	4 362	2 944	6 518

(zdroj: vlastní zpracování dle ZOD Potěhy 2021a; ZOD Potěhy 2022c)

Příloha C: Organizační struktura

Organizační struktura ZOD Potěhy.



(zdroj: vlastní zpracování)