

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

SWOT analýza společnosti ZDV Krchleby

SWOT Analysis of ZDV Krchleby

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Barbora Joudalová, MBA

KRISTEK

JAN

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Kristek	Jméno:	Jan	Osobní číslo:	437547
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
SWOT analýza společnosti ZDV Krchleby

Název bakalářské práce anglicky:
SWOT analysis of ZDV Krchleby

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem bakalářské práce je sestavení SWOT analýzy společnosti ZDV Krchleby, a.s.
PŘÍNOS: Přínosem bakalářské práce bude kompletní analýza vnitřního i vnějšího prostředí firmy a na jejím základě vystavěné návrhy a rady pro další fungování společnosti.
OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - situační analýza, SWOT analýza, 3. Praktická část - Společnost ZDV Krchleby, a.s. analýza interního prostředí, analýza externího prostředí, SWOT analýza, návrhy a opatření, 4. Závěr

Seznam doporučené literatury
KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing.
FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.
HADRABA, Jaroslav. Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Barbora Joudalová, MBA, Masarykův ústav vyšších studií / oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018

Podpis vedoucí(ho) práce: _____ Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry: _____ Podpis děkana(ky): _____

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

12-04-2017 _____
Datum převzetí zadání Podpis studenta(ky)

Kristek, Jan. *SWOT analýza společnosti ZDV Krchleby*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 10. 04. 2017

Podpis:

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Barboře Joudalové, MBA za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji vedení podniku ZDV Krchleby za poskytnutí potřebných informací a za bezchybnou spolupráci vedoucích pracovníků. V neposlední řadě chci poděkovat své rodině, která mi poskytovala podporu v průběhu celého mého studia.

Abstrakt

Cílem mé práce je provést SWOT analýzu firmy ZDV Krchleby a.s. a za pomoci takto získaných výstupů identifikovat strategie zlepšující konkurenceschopnost podniku. Jako vstupy do SWOT analýzy jsou použity výsledky ze situační analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které bylo zkoumáno například pomocí metody PESTEL nebo Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Z výsledků byly sestaveny silné a slabé stránky podniku, stejně tak jako příležitosti a hrozby v jeho okolí. Na jejich základě jsou pak podniku navrženy strategie zefektivňující silné stránky a jejich vliv na možné příležitosti, a strategie eliminující stránky slabé a pokud to lze, tak i možné hrozby. Z doporučených strategií to jsou například založení fondu na financování technické stránky podniku, zlepšení marketingové činnosti, nebo lepší komunikace s potenciálními zaměstnanci.

Klíčová slova

SWOT analýza, vnitřní prostředí podniku, vnější prostředí podniku, PESTEL, Porterův model 5 sil, konkurenceschopnost

Abstract

The goal of my work is to make a SWOT analysis of ZDV Krchleby Plc. and with the help of its results, to identify strategies to improve the competitiveness of the company. As inputs to the SWOT analysis, the results of the situational analysis of the internal and external environment, which were examined for example by the PESTEL or Porter analysis of five concentrative forces, are used. The strengths and weaknesses of the company, as well as the opportunities and threats in the company's surroundings, have been drawn from the results. Based on these, the company is advised to streamline strengths and their impact on possible opportunities and strategy to eliminate weak pages and possible threats. Recommended strategies include, for example, setting up a fund to finance a company's technical site, improving marketing activities, or better communicating with potential employees.

Key words

SWOT Analysis, Internal Environment, External Environment, PESTEL, Porter's 5 forces, Competitiveness

Obsah

Obsah	8
Úvod	11
1 Situační analýza	13
1.1 Zdroje informací.....	14
1.1.1 Primární zdroje	14
1.1.1.1 Strukturovaný rozhovor.....	14
1.1.2 Sekundární zdroje	14
1.2 Analýza interního prostředí	15
1.2.1 Lidské zdroje	15
1.2.2 Fyzické zdroje.....	15
1.2.3 Nehmotné zdroje	16
1.2.4 Finanční zdroje.....	16
1.2.4.1 Finanční analýza.....	16
1.3 Analýza externího prostředí firmy	20
1.3.1 Analýza makroprostředí	20
1.3.2 PESTEL analýza	21
1.3.3 Analýza mikroprostředí	23
1.3.3.1 Analýza odvětví.....	23
1.3.3.2 Hybné změnotvorné síly.....	24
1.3.3.3 Analýza trhu.....	25
1.3.3.4 Analýza zákazníka.....	25
1.3.3.5 Analýza distribučních cest	26
1.3.3.6 Analýza konkurence	26
2 SWOT analýza	29
2.1 Strengths.....	29
2.2 Weaknesses	30
2.3 Opportunities	30
2.4 Threats.....	30
2.5 Strategie vycházející ze SWOT analýzy	31
2.5.1 S-O (Strengths – Opportunities) strategie	31
2.5.2 S-T (Strengths – Threats) strategie.....	31

2.5.3	W-O (Weaknesses – Opportunities) strategie	32
2.5.4	W-T (Weaknesses – Threats) strategie.....	32
2.6	Aplikace SWOT analýzy v praxi	32
2.6.1	Výběr a vymezení analyzovaných faktorů	32
2.6.2	Určení stupnice hodnocení faktorů	33
2.6.3	Určení váhy jednotlivých faktorů	33
2.6.4	Celkové ohodnocení každého z faktorů	33
2.6.5	Celková sumarizace výsledků	33
3	Společnost ZDV Krchleby, a.s.	35
3.1	Identifikační údaje:.....	35
3.2	Analýza interního prostředí	37
3.2.1	Lidské zdroje	37
3.2.2	Fyzické zdroje.....	38
3.2.3	Nehmotné zdroje	39
3.2.4	Finanční zdroje.....	40
3.2.4.1	Finanční analýza.....	40
3.2.4.2	Dotace	45
3.3	Analýza externího prostředí podniku	47
3.3.1	PESTLE analýza	47
3.3.1.1	Politické a legislativní faktory	47
3.3.1.2	Ekonomické faktory.....	49
3.3.1.3	Sociální faktory	53
3.3.1.4	Technické faktory.....	54
3.3.1.5	Ekologické faktory.....	55
3.3.2	Analýza odvětví.....	55
3.3.2.1	Poptávka.....	58
3.3.2.2	Trh.....	58
3.3.3	Porterův model pěti sil.....	59
3.3.3.1	Dodavatelé.....	59
3.3.3.2	Odběratelé.....	60
3.3.3.3	Konkurence.....	61
3.3.3.4	Potencionální konkurence	61
3.3.3.5	Substituty.....	61
3.4	Swot analýza	62
3.4.1	Identifikace strategií vycházejících ze SWOT analýzy	65

Závěr	69
Seznam použité literatury	71
Seznam internetových zdrojů	73
Seznam obrázků	74
Seznam tabulek	75
Seznam grafů.....	76

Úvod

V dnešní době se tržní prostředí a všechny faktory a subjekty na něm působící neustále mění. Jinak tomu není ani v oblasti zemědělství, které v posledních letech prošlo výraznými změnami. Tou asi nejvýznamnější změnou byl pro české zemědělce vstup České republiky do Evropské unie, který nám otevřel dveře do Evropy, ale zároveň, bohužel pro české zemědělce, otevřel dveře Evropě k nám. Spolu s volnějším trhem přinesl vstup do EU i možnost čerpání Evropských dotací, které se pro některé zemědělce staly životně důležité.

Cílem mé práce je provést komplexní analýzu vnitřního i vnějšího prostředí firmy ZDV Krchleby a.s. a za pomoci takto získaných výstupů sestavit SWOT analýzu. Na jejím základě pak identifikuji strategie, které by měly podniku pomoci efektivněji využívat svých silných stránek k proměnění příležitostí, ale zároveň i eliminovat možné škody pramenící ze slabých stránek a hrozeb ohrožujících podnik.

V teoretické části vymezím základní pojmy a metody, se kterými budu posléze pracovat v samotné části praktické.

Ta se bude již přímo zabývat konkrétním zvoleným podnikem, tedy společností ZDV Krchleby, a. s., kterou jsem si za předmět svého zkoumání vybral. Pomocí situační analýzy vnějšího a vnitřního prostředí zjistím silné a slabé stránky, stejně tak jako příležitosti a hrozby, které následně promítnu do SWOT analýzy.

Podnik ZDV Krchleby a.s. jsem si vybral z důvodu příznivé vzdálenosti od mého bydliště a také kvůli tomu, že již od útlého věku obdivuji jejich zemědělskou techniku.

SWOT analýzu jsem zvolil v neposlední řadě díky její komplexnosti, ale hlavně kvůli její schopnosti identifikovat i na první pohled skryté faktory kladně či negativně ovlivňující podnik, stejně tak jako jeho silné i slabé stránky.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Situační analýza

Tématem mé práce je, jak již název vypovídá, SWOT analýza. Nicméně pokud chceme pochopit podstatu SWOT analýzy jakožto pomocného nástroje při tvorbě strategie, musíme se na danou problematiku zaměřit z komplexnějšího hlediska. SWOT analýza je jednou z dílčích částí komplexnější, situační analýzy.

Situační analýzou rozumíme komplexní analýzu vnějšího prostředí, ve kterém se firma pohybuje, či na ni nějakým specifickým způsobem působí a ovlivňuje její činnost, s důrazem na analýzu konkurence a analýzu samotného trhu. Dále sem musíme zařadit i analýzu vnitřního prostředí firmy, tzn. například kvalita managementu, organizační struktura, technologická vyspělost a vybavenost a mnohé další dílčí faktory. Situační analýza nabývá na významu s rostoucí nestabilitou prostředí, ve kterém podnik operuje. Musí proto přesně vytyčit všechny relevantní faktory, které ovlivňují fungování podniku. Takovýto výstup je pak základním stavebním kamenem kvalitního strategického procesu. Pokud je ovšem tento výstup chybný či nepřesný, může dojít k tomu, že aktivity strategického plánování budou vedeny špatným směrem a všechna snaha a vynaložené výdaje přijdou vniveč. [Fotr, 2012]

Cílem situační analýzy je najít soulad mezi trhem nabízenými vnějšími příležitostmi a schopnostmi firmy tyto příležitosti efektivně využívat k vlastnímu prospěchu.

Situační analýza se tedy většinou provádí za účelem dalšího strategického plánování – společnost musí nejprve správně odhadnout všechny dílčí faktory, které mají vliv na potencionální úspěch organizace a až na jejich základě se dále rozhodovat. [Jakubíková, 2013]

1.1 Zdroje informací

1.1.1 Primární zdroje

1.1.1.1 Strukturovaný rozhovor

Jelikož je velmi těžké hodnotit momentální stav společnosti pohledem někoho, kdo s jejím chodem nemá prakticky žádné zkušenosti, rozhodl jsem se jako vedlejší zdroj informací využít strukturovaný rozhovor s jedním z vedoucích pracovníků společnosti ZDV Krchleby a.s. Informace získané z tohoto rozhovoru nezahrnu do použitých analýz, budou sloužit pouze jako komentář k určitým tématům nejen pro interní prostředí, ale i pro externí prostředí firmy, převážně pak pro momentální stav českého zemědělství.

Strukturovaný rozhovor se bude skládat přibližně z 10 otázek zabývajících se interními procesy a faktory působícími ve společnosti, ale zároveň také obecnou situací českého zemědělství v současné době.

Strukturovaný rozhovor patří mezi kvalitativní metody sběru dat. Nezáiskáváme při něm data přímo, ale zprostředkovaně, proto je důležité dotazovat relevantní osobu s určitou znalostí daného tématu. K strukturovaným rozhovorům se doporučuje přistupovat tehdy, pokud například potřebujeme zjistit širší souvislosti týkající se tématu, či chceme do tématu hlouběji proniknout. [Sedláková, 2014]

1.1.2 Sekundární zdroje

Dle Sedlákové můžeme mezi sekundární zdroje informací zařadit například podnikové webové stránky, účetní dokumenty společnosti (rozhoda, výkaz zisku a ztrát), dále pak například volně přístupné údaje Českého statistického úřadu, databáze jednotlivých ministerstev a další volně přístupné údaje.

1.2 Analýza interního prostředí

Ještě, než začne podnik analyzovat externí prostředí, ve kterém se pohybuje, je důležité, aby se seznámil s vlastními zdroji a schopnostmi, kterými disponuje. K tomu nám slouží interní část SWOT analýzy, tedy výčet silných a slabých stránek podniku. Interní analýza je pro organizaci důležitější než ta externí v tom smyslu, že je samotnou organizací přímo ovlivnitelná. Společnost může na základě znalostí z ní získaných rozvíjet své silné stránky, a naopak dbát na potlačení stránek slabých. [Fotr, 2012]

Co se týče proveditelnosti, je interní analýza cizího subjektu mnohdy náročnější než její externí protějšek. Děje se tak z důvodu nevole poskytování citlivých informací z chodu společnosti.

Zdroje, kterými může podnik disponovat a na jejichž základě se fakticky interní analýza provádí, můžeme dle Jakubíkové rozdělit do 4 základních skupin. Jsou to:

1.2.1 Lidské zdroje

V současnosti jsou lidské zdroje dle mého názoru správně považovány za to nejdůležitější, čím firma disponuje. Je to právě lidský faktor, který může podnik posunout vpřed a zajistit jeho konkurenceschopnost.

V oblasti lidských zdrojů se můžeme zaměřit na několik stěžejních sekcí, na jejichž základě můžeme provádět šetření. Jsou jimi například motivace zaměstnanců, jejich schopnosti, kvalifikace, organizace a podobně.

1.2.2 Fyzické zdroje

Do fyzických (neboli hmotných) zdrojů můžeme zařadit hmotné vybavení firmy, například nemovitosti či výrobní zařízení a stroje. Je důležité, aby docházelo k jejich maximálnímu využití a podnik tak mohl nahrazovat vysoké náklady, které se s touto oblastí pojí.

1.2.3 Nehmotné zdroje

Sem můžeme zařadit například technologie, pracovní postupy, různé licence, patenty a podobně.

1.2.4 Finanční zdroje

Pod oblast finančních zdrojů spadá vlastní i cizí kapitál, kterým firma disponuje a stejně tak možnosti jeho získání. [Blažková, 2007]

1.2.4.1 Finanční analýza

Pro lepší povědomí o finanční stránce podniku se doporučuje provádět komplexní finanční analýza zkoumající celkové finanční zdraví podniku. Ve své práci jsem se zaměřil na několik, dle mého názoru a z hlediska SWOT analýzy důležitých faktorů spadajících pod finanční analýzu.

1.2.4.1.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy a VZZ

Horizontální analýza patří mezi základní metody využívané finanční analýzou. Zkoumá meziroční změny jednotlivých položek rozvahy nebo výkazu zisku a ztrát. Jako způsob vyjádření výsledků se nejčastěji používají procenta.

Procentní změna

$$\text{Změna (v \%)} = (\text{hodnota rok } n - \text{hodnota rok } n-1) * 100$$

Vertikální analýza oproti tomu zkoumá pouze hodnoty daných položek v jeden určitý čas. Hodnoty těchto položek pak srovnává s položkou základní, za kterou jsou ve většině případů dosazována celková aktiva. Díky vertikální analýze tak můžeme zjistit poměry jednotlivých částí vůči celkovým aktivům. [Sedláček, 2007]

1.2.4.1.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou podskupinou poměrových ukazatelů. Udávají nám výnosnost podnikem investovaného kapitálu. [Knápková a Pavelková, 2010] Díky velkému množství

kategorií zisků existuje i velké množství jednotlivých ukazatelů. Ve své práci jsem se zaměřil na několik z nich, které mi v souladu ke SWOT analýze přijdou nejrelevantnější.

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{EBT}{\text{vlastní kapitál}}$$

EBT – zisk před zdaněním

Ukazatel ROE udává rentabilitu vlastního kapitálu společnosti. Tato hodnota potom napovídá, jak dobře je podnik schopen dosáhnout zisku za využití vlastního investovaného kapitálu. [Kislingerová, 2010]

ROS – rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{EBT}{\text{tržby}}$$

Dalším z ukazatelů rentability je ROS neboli rentabilita tržeb. Tento ukazatel udává ziskovost tržeb podniku. Některými autory je tento ukazatel označován i jako zisková marže. [Knápková a Pavelková, 2010]

ROA – rentabilita celkových vložených aktiv

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

EBIT – provozní výsledek hospodaření

ROA neboli rentabilita celkových vložených aktiv je ukazatel udávající celkovou výkonnost podniku. [Sedláček, 2007]

ROI – Rentabilita vloženého kapitálu

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}}$$

Rentabilita vloženého kapitálu je asi nejzákladnějším ukazatelem rentability. Udává, jak dobře je schopen podnik dosáhnout zisku za využití předem investovaného kapitálu. [Sedláček, 2007]

ROCE – rentabilita dlouhodobých zdrojů

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}}$$

Jan již název napovídá, daný ukazatel sleduje schopnost podniku využít dlouhodobé zdroje, vlastní kapitál a dlouhodobé závazky, ke tvorbě zisku. [Kislingerová, 2010]

1.2.4.1.3 Bilanční pravidla financování

Bilanční pravidla udávají, jak by měla být financována potřeba kapitálu pro finanční úkony společnosti. Odpovídají na otázku složení struktury majetku. [Sedláček, 2007] Existují 4 základní bilanční pravidla, z nichž jsem se do své práce rozhodl zařadit 2 – Zlaté bilanční pravidlo a pravidlo vyrovnání rizika.

Zlaté bilanční pravidlo

Zlaté bilanční pravidlo udává, že rychlost růstu investic by z dlouhodobého hlediska neměla přesáhnout rychlost růstu tržeb dané společnosti. [Knápková a Pavelková, 2010] Při nedostatečném krytí investic za pomoci tržeb by se podnik mohl ocitnout ve finančních problémech.

Pravidlo vyrovnání rizika

Pravidlo vyrovnání rizika říká, že by hodnota cizích zdrojů neměla přesáhnout hodnotu zdrojů vlastních.

1.2.4.1.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou důležité zejména z toho důvodu, že umožňují sledovat složení finanční struktury podniku. Zobrazují poměr financování aktiv z vlastních a cizích zdrojů.

Mezi základní ukazatele můžeme zařadit celkovou zadluženost. Počítáme ji jako poměr cizího kapitálu a celkových aktiv. Dalším mnou zvoleným ukazatelem zadluženosti je úrokové krytí, které udává úroveň zadluženosti z hlediska možností podniku splatit nečekané výdaje. [Knápková a Pavelková, 2010]

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

Všechny výše uvedené zdroje je nutné zkoumat především s přihlédnutím na jejich jedinečnost a obtížnost jejich dosažitelnosti konkurencí.

Následně si musíme uvědomit a rozebrat schopnosti podniku a zjistit, zdali je podnik schopen efektivně využít své omezené zdroje. [Kovář, 2008]

1.3 Analýza externího prostředí firmy

Pod okolním prostředím firmy si můžeme představit prakticky cokoli, co externě ovlivňuje její chod, má vliv na její úspěch či neúspěch nebo s firmou jakkoli jinak interaguje. Analýza tohoto prostředí je důležitá hlavně pro tvorbu budoucí perspektivní strategie, pod kterou se chce firma prezentovat na trhu a díky které má prosperovat. Bez analýzy externího prostředí firma nezná všechny činitele, které ji přímo či nepřímo ovlivňují, a to ji staví do slabší pozice oproti organizacím, které jsou si těchto činitelů vědomy. [Fotr, 2012]

Externí prostředí můžeme rozdělit do dvou sekcí – mikroprostředí a makroprostředí, kterým se budu blíže věnovat dále ve své práci. [Horáková, 2003]

V literatuře se můžeme setkat ještě s třetí sekcí, mezoprostředím. Sem spadají některé prvky jinak zahrnuté v mikroprostředí podniku, a to ty, na které společnost může vyvíjet určitý nátlak a přizpůsobovat je vlastním potřebám. Dle mého názoru je ovšem toto rozdělení poněkud zbytečné a pro účel SWOT analýzy v něm nevidím žádný přínos.

1.3.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí v první řadě pomáhá managementu uvědomit si vzájemné vazby mezi jednotlivými působícími činiteli a jejich vazby na společnost. Dalším nesporným přínosem je uvědomění si všech hrozeb a příležitostí, které má společnost na dosah. [Kovář, 2008]

Jednou z vhodných metod analýzy makroprostředí a zároveň metodou, kterou jsem sám využil pro analýzu mnou vybrané firmy je například PESTEL analýza, která se zaměřuje na faktory politické, ekonomicko-hospodářské, sociální, technické, ekologické a legislativní. Základním kamenem PESTLE analýzy je identifikace předních jevů, činitelů, vlivů, rizik atd., která se větší či menší měrou podílejí na ovlivňování úspěšnosti organizace. Výsledkem PESTEL analýzy by pak mělo být zodpovězení základních otázek, kterými jsou:

1. Jaké faktory ovlivňují podnik?
2. Jaké jsou jejich možné účinky?
3. Které z nich jsou pro společnost v blízké budoucnosti stěžejní?

1.3.2 PESTEL analýza

- **Politické faktory**

Do sféry politických vlivů v kontextu PESTEL analýzy můžeme zařadit například politickou situaci v zemi a ve světě, politickou stabilitu či nestabilitu a v neposlední řadě daňovou politiku. Mohou sem patřit faktory ovlivňující například nábor potencialních zaměstnanců. Jelikož jsou politické faktory logicky spojeny s faktory legislativními, existují určité skupiny, které se snaží různě působit na zákonodárce a ovlivňovat tak jejich rozhodnutí, tzv. lobby.

Důležité je sledovat nejen současný politický vývoj v regionu, ale také predikovat možné budoucí změny a připravit se na ně.

- **Ekonomické faktory**

Pod pojmem ekonomické faktory rozumíme například kupní sílu domácí měny, stav inflace, HDP, nezaměstnanost, průměrnou mzdu a mnohé další makroekonomické faktory, které externě ovlivňují ekonomickou stabilitu firmy. Jedná se pravděpodobně o nejdůležitější sektor, protože se přímo váže na výnosy firmy. [Jakubíková, 2013]

Tyto faktory primárně ovlivňují strukturu výdajů spotřebitelů a jejich kupní sílu. V České republice existuje několik příjmových skupin, z nichž každá operuje s jinými prostředky. Pro každý podnik je velmi důležité správně určit, na kterou skupinu spotřebitelů chce cílit a definovat, zda mají jednotlivci z této skupiny dostatečné prostředky pro to, aby uspokojili své potřeby (ve formě koupě daného produktu). [Fotr, 2012]

- **Sociální faktory**

Oblast sociálních faktorů můžeme rozčlenit do dvou podoblastí – demografické a kulturní.

Demografické faktory se zaměřují na popis obyvatelstva jako celku. Jedná se o statistickou analýzu takových faktorů, jakými jsou například průměrný věk obyvatel, jejich pohlaví, zaměstnání, mobilita, dosažené vzdělání a jeho korelace s příjmem, průměrný počet dětí na domácnost nebo třeba celkový počet domácností.

Oproti tomu analýza kulturních návyků musí být už více specifická a subjektivní. Spadají sem například názory a hodnoty, které se v jedinci utvářejí již od jeho narození. Nejdříve se tak děje díky vzájemné interakci mezi nejbližší rodinou, v dalších fázích života pak hegemonní roli přebírá společnost obklopující daného jedince. Kulturní rozdíly mají určující vliv na nákupní rozhodování jedince. Společnosti se proto snaží plošně ovlivňovat určité kulturní návyky dané části populace, nicméně je takováto snaha ve většině případů zbytečná, neboť se hodnoty a názory přejímané již od narození mění jen velice těžko. [Blažková, 2007]

- **Technologické faktory**

V dnešní době je prakticky všechno spjato s moderními technologiemi. Aby mohla firma v budoucnu reálně prosperovat a udržet si konkurenceschopnost, musí investovat i do technologické sekce. Jelikož jsou technologie něčím, co se neustále vyvíjí a mění, je dobré počítat s tím, že výstupy investic do této sekce budou často rychle překonány a tudíž znehodnoceny. Proto je důležité sledovat činnost konkurence v této oblasti a zaměřit svůj výzkum a finance do něj vložené tak, aby nedocházelo k jejich znehodnocení. Mezi technologické faktory pak spadá například momentální stav globálních technologií, nové objevy v této oblasti či rychlost, jakou technologie stárnou. [Jakubíková, 2013]

- **Ekologické faktory**

Trendem posledních let bývá kladení velkého důrazu na ekologii. Tento důraz proniká už i do legislativy a společnosti jsou tak právně nuceny do určité míry brát v zřetel ekologickou nezávadnost svých projektů. Ekologické faktory analyzujeme především z pohledu regionálního či národního postoje k environmentální problematice a jeho dopadu na aktivity společnosti. V posledních desetiletích je trendem redukovat například spotřebu elektrické energie z neobnovitelných zdrojů, emise CO₂ či předcházet nehodám postihujícím životní prostředí.

- **Legislativní faktory**

Do sféry legislativní spadají všechny právní regulace a úkony, které mohou určitým způsobem ovlivnit chod společnosti a mít dopad na její úspěšnost. Každá firma musí sledovat legislativní dění v zemi své působnosti. Pro tuzemské firmy je důležité nehledět pouze na českou legislativu, ale i na tu evropskou, pocházející z dílny EU. Každý tržní subjekt se musí řídit platnými zákony, vyhláškami jednotlivých ministerstev a normami Evropské unie.

1.3.3 Analýza mikroprostředí

Neméně důležitou součástí kompletní analýzy vnějších dějů a činitelů podnikového okolí je analýza mikroprostředí. Pro tvorbu strategie je nesmírně důležité správně vymezit odvětví, ve kterém firma figuruje.

1.3.3.1 Analýza odvětví

Jak jsem již uvedl výše, je důležité určit odvětví trhu, ve kterém firma či produkt soutěží.

Každý podnik na tomto vybraném segmentu je ovlivňován stejnými vnějšími vlivy. Primární pro úspěch společnosti je pak schopnost vyrovnat se s těmito vlivy lépe než konkurence a dostat se tak do popředí. Prosperita podniků tedy závisí například na schopnosti komunikovat s tržními partnery, vyrovnat se s nastalými krizovými situacemi lépe než konkurence, přizpůsobovat se novým požadavkům trhu a na schopnosti aktivně vytvářet a vyhledávat tržní příležitosti. Cílem analýzy není vymezit všechny činitele ovlivňující společnost, ale identifikovat ty stojící v popředí, které mají největší dopad na případnou prosperitu firmy. Mezi tyto faktory můžeme zařadit velikost samotného segmentu trhu, tempo jeho růstu, počet konkurentů a jejich dosah, počet potencionálních zákazníků, rychlost změn technologie, nároky na finanční kapitál či míru hospodárnosti. Důležitou součástí je pak model životního cyklu odvětví. Stejně jako například u produktu, tak i u odvětví rozlišujeme několik základních fází (fáze vzniku, fáze růstu, fáze ustálení, fáze dozrání a fáze zániku).

Po výběru správného odvětví je nutné zaměřit se na hybné změnotvorné síly. Tato aktivita zahrnuje jak jejich identifikaci, tak i možné způsoby jejich dopadu na určené odvětví. [Kovář, 2008]

1.3.3.2 Hybné změnotvorné síly

Poptávka

Pravděpodobně nejdůležitější hybná síla ovlivňující odvětví je poptávka. Je důležité z toho důvodu, neboť právě ona určuje možné tempo růstu odvětví. Faktory ovlivňující poptávku by měli být rozděleny do dvou skupin – na poptávku, na níž má podnik možnost aktivně působit a regulovat ji, a na tu, kterou aktivně ovlivnit nemůže. Nedílnou součástí analýzy poptávky je pak i prognóza jejího budoucího stavu. Tu je důležité provádět vždy jak v realistických, tak i optimistických nebo pesimistických variantách. [Kovář, 2008]

Zákazníci

Neméně důležitou hybnou silou jsou zákazníci. Ti by měli být rozčleněni do skupin podle svých potřeb a způsobu, kterým budou využívat nabízený produkt. Každá skupina by pak měla být definována jednak podle důležitosti (na ty, se kterými obchoduje podnik přímo či nepřímo), jednak podle určitých základních faktorů, mezi které patří kupříkladu sociálně-ekonomické faktory či faktory demografické.

Mezi ostatní hybné změnotvorné síly, které mohou nabírat i ztrácet na důležitosti na základě jejich interakcí s podnikem, můžeme zařadit například stále rostoucí stupeň globalizace, nové technologie a vědecký rozvoj nebo nové marketingové strategie. U všech hybných změnotvorných sil je pak potřeba definovat, v jakém případě pro podnik představují hrozbu a v jakém naopak příležitost.

1.3.3.3 Analýza trhu

Důležitou součástí externí analýzy je i analýza trhu. Prakticky vždy dochází k interakci mezi prodávajícím a kupujícím, což definuje tržní prostředí. V neposlední řadě musíme definovat segment trhu, na který se chceme zaměřit. Toho můžeme dosáhnout z hlediska geografického, lingvistického nebo například sociálně-demografického. Jelikož je tržní prostředí komplexní, musíme se na něj dívat z několika různých úhlů pohledu a rozčlenit ho do několika segmentů[Kovář,2008]:

- Koncentrace dodavatelů
- Intenzita trhu
- Množství forem na trhu
- Celková charakteristika trhu

1.3.3.4 Analýza zákazníka

Pokud se někdo chystá začít podnikat, mezi prvními otázkami, které si položí, by měla být i ta, komu bude nabízený produkt prodávat. Absence odpovědi na tuto otázku a tím pádem i absence konečného odběratele daného produktu znemožňuje úspěšné podnikání, a proto je důležité na tuto otázku odpovědět co nejdříve a co nepřesněji.

Analýza zákazníků by měla zahrnovat zákaznické segmenty, pro které daná firma pracuje. Cílem je identifikovat potenciální spotřebitele, uvědomit si jejich potřeby a předvést, jakým stylem mohou být tyto potřeby uspokojeny. Identifikace cílových zákazníků není jednoduchou záležitostí a je nutné, aby byla přesná, proto je velmi náročná na přípravu. Segmentace musí probíhat cíleně a detailně a jejím výsledkem by měly být výstupy sloužící k upřesnění marketingové strategie společnosti a jejímu přesnějšímu a efektivnějšímu zaměření se na koncového zákazníka.

Zákazníky můžeme rozdělit do dvou základních skupin, a to na zákazníky současné a na zákazníky potenciální. Ačkoli se to tak nemusí na první pohled zdát, ve většině případů je složitější udržet si zákazníka stálého než přilákat zákazníka potenciálního. [Hadraba, 2004]

1.3.3.5 Analýza distribučních cest

Distribuční cesty můžeme rozdělit do dvou základních skupin, na přímé a nepřímé. Jako přímé distribuční cesty označujeme ty, které přímo vedou ke koncovému spotřebiteli. Spotřebitel si tak daný produkt kupuje přímo od výrobce s absencí dílčích mezičlánků tohoto procesu. Oproti tomu nepřímá distribuční cesta se vyznačuje alespoň jedním mezičlánkem (nezávislým subjektem), který daný produkt dále zprostředkovává konečným spotřebitelům.

1.3.3.6 Analýza konkurence

Analýza konkurence je pravděpodobně nejobsáhlejším segmentem externí analýzy. Nalezneme zde mnoho sekcí a podsekcí, které dále můžeme rozdělovat podle určitých aspektů například na stálou konkurenci, konkurenci vstupující na trh, konkurenty latentní, vyjednávací sílu zákazníků a vyjednávací sílu dodavatelů.

Analýzu můžeme rozdělit do několika po sobě jdoucích kroků:

- identifikování konkurence
- analýza konkurentů
 - jejich cíle a reakce
 - strategie
 - silné a slabé stránky

V neposlední řadě vyzdvihuje důležitost zpravodajského systému jako sledovací služby, která má za úkol hlídat konkurenty a shromažďovat o nich data. Tyto informace pak může podnik využít při tvorbě nové strategie, která mu poskytne konkurenční výhodu.

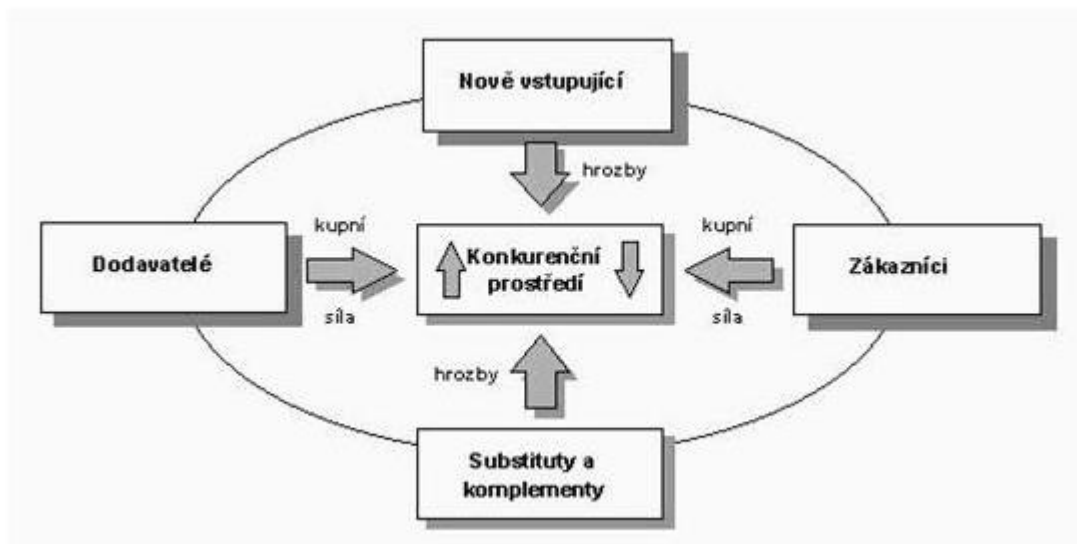
Pro ucelenou představu o konkurenčním prostředí se využívá model pěti sil Michaela E. Portera.

Analýzovat konkurenci můžeme i podle takzvaného Scoring modelu, což je kvantitativní hodnocení dodavatele podle předem stanovených kritérií. Výhodou bodového hodnotícího systému je převod hodnot jak kvantitativních, tak i kvalitativních kritérií na sčitatelnou veličinu, bereme-li v potaz různou váhu dílčích kritérií. [Tomek, 1999]

1.3.3.6.1 Model pěti sil

Podstatné pro tuto metodu je hlavně předpovídání budoucího stavu konkurenční situace v daném odvětví. Tento odhad vychází z prognózy pravděpodobného chování subjektů působících v daném segmentu trhu a z rizik, které tyto subjekty představují pro podnik. Při použití této metody musíme brát v potaz pět následujících bodů:

- rivalitu mezi konkurencí
- možné substituční výrobky konkurence v rozdílných odvětvích
- možný vstup nového hráče na trh
- vyjednávací pozice dodavatelů
- vyjednávací pozice kupujících



Obrázek 1 - Model pěti sil [Kovář, 2008]

Na základě modelu si můžeme uvědomit, jaké konkurenční síly působí v segmentovaném odvětví a jakým způsobem ho ovlivňují. Slouží hlavně ke stanovení obchodní strategie s přihlédnutím ke konkurenčnímu prostředí firmy. Výstupy z této analýzy slouží pro návrh takového postupu, který společnost úspěšně brání proti konkurenci a zároveň s ní efektivně bojuje. [Kovář, 2008]

1.3.3.6.1.1 Rivalita mezi konkurencí

Každý konkurenční subjekt chce co nejefektivněji využívat příležitosti vyskytující se v daném segmentu trhu. K tomu dojde jenom za předpokladu, že takový subjekt předčí svou

konkurenci. Může toho dosáhnout například nižšími cenami, lepšími výrobky, reklamní kampaní nebo lepšími dodatkovými službami.

1.3.3.6.1.2 Riziko vstupu nových hráčů na trh

S rizikem vstupu nových konkurentů na trh se setkáváme hlavně v těch oblastech trhu, kde poptávka převyšuje nabídku a současní výrobci nejsou schopni tuto poptávku uspokojit. Druhým možným důvodem vstupu nového hráče na trh může být například neodpovídající kvalita stávajících výrobků či služeb. Takovéto segmenty jsou pak pro potenciální konkurenty nejlákavější.

1.3.3.6.1.3 Substituty a komplementy

Vliv na tržní podíl společnosti mohou mít například i substituční výrobky konkurence. Pokud se na trhu objeví takovýto výrobek, který je navíc například levnější, kvalitnější či přináší větší celkový užitek, je více než pravděpodobné, že mu zákazníci dají přednost.

Stejnou roli hrají i komplementy. Jedná se o výrobky, které uspokojují danou potřebu pouze v kombinaci s dalším výrobkem. Pro příklad je například možné uvést film na DVD a DVD přehrávač.

1.3.3.6.1.4 Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujících je postavena na základě tlaku většího množství kupujících, který mohou vyvíjet (pokud budou určitým stylem organizováni) na dodavatele a regulovat tak výslednou cenu produktu.

1.3.3.6.1.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Každá firma si zvolí své dodavatele na základě určitých priorit, které jsou pro ni stěžejní. Nejčastěji to pak bývá cena, kvalita výrobku, spolehlivost a další. Nebezpečí nastává hlavně v případě, kdy je firma závislá pouze na jednom dodavateli a je tak de facto odkázána na jeho rozhodnutí. [Kovář, 2008]

2 SWOT analýza

Množství údajů z interní i externí analýzy může být bez jakékoli úpravy poměrně nepřehledné, a proto není od věci shrnout tyto výstupy ve zjednodušené formě. Pro tento případ nám nejlépe poslouží právě SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika, která se využívá pro zhodnocení vnitřních faktorů společnosti a faktorů externího prostředí ovlivňujících organizaci či úspěšnost určitého jejího produktu. Širokou veřejností je považována za jednu ze základních metod strategické analýzy. Je počátečním stavebním kamenem při stanovení strategie firmy. [Hadraba, 2004]

Za otce SWOT analýzy byl dlouhou dobu považován americký podnikatel a marketingový poradce Albert Humphrey, který pojem SWOT analýzy zpopularizoval, nicméně ten toto tvrzení v roce 2005 popřel, a tak je původ této komplexní analytické techniky stále neznámý.

Název SWOT vznikl jako zkratka složená ze čtyř počátečních písmen anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. V překladu se jedná o silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Faktory zvyšující vnitřní hodnotu firmy spadají pod silné stránky, faktory, které ji naopak snižují, pak zařazujeme jako stránky slabé. Externí faktory rozdělujeme na příležitosti či hrozby v závislosti na možném pozitivním (či negativním) přínosu, který z jejich využití může plynout.

SWOT analýza by primárně měla zvýraznit ty faktory, které jsou pro danou oblast zásadní – mají na rozhodování o této oblasti klíčový význam. Výstupy SWOT analýzy tak označují ty nejdůležitější silné a slabé stránky ve vztahu k nejzávažnějším příležitostem a hrozbám. [Hadraba, 2004]

2.1 Strengths

Silné stránky firmy umožňují rozvíjet její přednosti a skrz tento proces získávat výhodnější postavení na trhu. Zařadit sem můžeme například stabilní a funkční organizační strukturu

firmy, vysokou odbornou úroveň nebo například schopnost pružně reagovat na různící se požadavky trhu.

2.2 Weaknesses

Co se týče slabých stránek, cílem firmy by vždy mělo být tyto neduhy odstraňovat nebo na ně alespoň působit tak, aby došlo k jejich omezení a aby měly minimální dopad na prosperitu společnosti. Mezi slabé stránky může patřit kupříkladu vysoká zadluženost, špatná personální politika, nedostačující technologie a další. [Kovář, 2008]

2.3 Opportunities

U tohoto bodu je důležité uvést, že ne všechny příležitosti vyskytující se na daném segmentu trhu automaticky znamenají příležitosti, které může firma ke svému prospěchu využít. Je důležité definovat, kterých příležitostí bude firma aktivně využívat, jakým způsobem toho chce dosáhnout a jaké budou náklady, které bude muset v prvopočátku investovat. Takto vybrané příležitosti pak společnost využívá k navýšení úrovně své konkurenceschopnosti a k posílení své pozice na trhu. Mezi stálé tržní příležitosti ve všech odvětvích můžeme zařadit například státní zakázky.

2.4 Threats

Stejně jako příležitosti, i rizika hrají důležitou roli ve výsledném konkurenčním postavení firmy. Aby se firma mohla hrozbám úspěšně vyhýbat, musí si nejdříve uvědomit jejich existenci a definovat, jak přesně ohrožují právě danou firmu. Samozřejmostí je se pak takovými hrozbám vyhýbat. Pokud toto není možné, je velmi důležité omezit způsobené škody na minimum. Do hrozeb můžeme zařadit vysoce rizikové zakázky, nepříznivou daňovou soustavu, změny v legislativě nebo například špatné počasí.

2.5 Strategie vycházející ze SWOT analýzy

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O-Strategie: Implementace metod vhodných pro využití možných příležitostí za pomoci silných stránek	W-O-Strategie: Eliminace slabin pro lepší využití příležitostí
	Hrozby	S-T-Strategie: Využití silných stránek pro eliminaci hrozeb	W-T-Strategie: Zaměření na udržení se na trhu

Tabulka 1 - Strategie vycházející ze SWOT analýzy [Hadraba, 2004], vlastní zpracování

Jak můžeme vidět na obrázku výše, SWOT analýza je znázorněna formou matice. Svislá osa znázorňuje externí analýzu, osa vodorovná pak analýzu interní. Je rozdělena do 4 sekcí, z nichž pro každou sekci definujeme rozdílný strategický přístup.

2.5.1 S-O (Strengths – Opportunities) strategie

Neboli též agresivní strategie, někdy bývá označována i jako max-max strategie. Je využitelná v případě, že přednosti podniku odpovídají nabízeným příležitostem v okolí.

2.5.2 S-T (Strengths – Threats) strategie

Jinak nazývaná diverzifikační či min-max strategií je využitelná v případě, kdy jsou silné stránky ohrožovány nepřízní okolí. Je třeba minimalizovat možná ohrožení a zaměřit se na posílení svých silných stránek.

2.5.3 W-O (Weaknesses – Opportunities) strategie

Turnaround neboli max-min strategie je nejvhodnější v ten moment, kdy trh nabízí řadu příležitostí, ale podnik samotný se potýká s mnoha vlastními problémy. Je důležité zaměřit se na eliminaci oněch problémů, aby mohlo dojít k efektivnímu využití příležitostí.

2.5.4 W-T (Weaknesses – Threats) strategie

Neboli obranná strategie (min-min) se doporučuje v momentě, kdy je podnik jednak ohrožován okolním prostředím a zároveň u něj převažují slabé stránky nad těmi silnými. V ten moment je nejlepším řešením přistoupit k úsporným opatřením, zaměřit se na vyřešení interních problémů a omezit škody způsobené nepřátelským prostředím. V krajním případě může dojít k tomu, že je podnik nucen přepustit své místo na trhu konkurenci. [Hadraba, 2004]

2.6 Aplikace SWOT analýzy v praxi

Nejjednodušší formou aplikace SWOT analýzy v praxi je jednoduchý slovní popis jednotlivých oblastí. Nicméně pro lepší představu o reálném stavu dílčích celků je třeba přistoupit k poměrně komplexnější metodě, která využívá exaktnějších postupů založených na bodovém ohodnocení jednotlivých faktorů.

Při praktickém posuzování silných a slabých stránek podniku jsem se rozhodl použít postup založený na metodě popsané inženýrem Hadrabou v knize Marketing.

2.6.1 Výběr a vymezení analyzovaných faktorů

Sem můžeme zařadit rozmanité oblasti či aktivity podniku. Je důležité, abychom správně vybrali relevantní faktory pro danou rozhodovací situaci. Hodnocené faktory pak mohou být dále podrobně specifikovány například podle podnikových funkcí neboli oblastí činností podniku. [Hadraba, 2004] Pro správné alokování důležitých faktorů slouží celá škála metod, které jsem podrobněji popsal již v předešlých kapitolách své práce.

2.6.2 Určení stupnice hodnocení faktorů

Tato stupnice může být konstruována různými způsoby. Dle mého názoru je pro tuto konkrétní SWOT analýzu plně dostačující následující stupnice: -2 – velká slabost, -1 – malá slabost, 0 – neutrální, +1 – malá síla, +2 – velká síla.

2.6.3 Určení váhy jednotlivých faktorů

Zde je důležité určit, jak moc podrobná by měla být stupnice váhy jednotlivých faktorů. Nejpoužívanější metodou je rozdělení vah všech faktorů v jedné sekci tak, aby byl jejich součet roven jedné. [Hadraba, 2004]

2.6.4 Celkové ohodnocení každého z faktorů

Zde hraje primární roli vliv konkrétního faktoru na vyhodnocovaný podnikatelský záměr na základě předem stanovené stupnice a předem určené váhy tohoto faktoru.

2.6.5 Celková sumarizace výsledků

A jejich vyhodnocení a řádná interpretace pro využití v dalších fázích rozhodovacího procesu.

Ke každé položce v dané sekci (slabé/silné stránky, příležitosti a hrozby) přiřadíme příslušnou hodnotu tak, aby byl součet těchto hodnot pro všechny položky v jedné sekci roven jedné. Toto číslo vyjadřuje váhu položky v dané sekci. Zároveň pro každou tuto položku určíme hodnotu, které bude vyjadřovat její dopad na podnik. Sám jsem zvolil stupnici od -2 do 2, takže negativním faktorům budu přiřazovat hodnoty od -2 do 0 a těm pozitivním pak od 0 do 2. Nula hraje roli neutrálního ohodnocení, protože může dojít k situaci kdy negativní/pozitivní faktor má z určitého důvodu na podnik minimální nebo dokonce žádný vliv. Celkové ohodnocení faktoru se pak vypočítá jako součin váhy a hodnoty označující míru vlivu na podnik.

Z dat získaných sumarizací výsledků pak můžeme vycházet při volbě vhodných strategií.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Společnost ZDV Krchleby, a.s.

3.1 Identifikační údaje:

Firma: ZDV Krchleby a.s.

Hlavní předmět činnosti: zemědělská výroba

Základní kapitál: 25,983.000 Kč

Výkonné orgány: 1. Valná hromada, 2. Správní rada, složená z předsedy a čtyř členů; 3. Statutární ředitel

ZDV Krchleby, a.s. vznikla v roce 2005 změnou právní formy ze zemědělského družstva vlastníků Krchleby.

Společnost má 57 akcionářů a v současné době zaměstnává 64 pracovníků. Sekce rostlinné výroby se zaměřuje převážně na produkci obilovin, řepky, cukrovky, kukuřice a krmných plodin. Živočišná výroba na chov skotu s tržní produkcí mléka.

ZDV Krchleby, a.s. vlastní firmu Agrospol Budíkov spol. s r.o. a spoluvlastní Hospodářské společnosti Kutná Hora a.s., jenž je majoritním vlastníkem firmy U N I K O M, a.s. a je členem sdružení MAS Lípa pro venkov.

Statutárním orgánem ZDV Krchleby, a.s. je pětičlenná správní rada a statutární ředitel.

Podnik obdělává více než 3000 ha zemědělské půdy a 9 ha luk. Pozemky se nachází v blízkém okolí sídla podniku (Krchleby) s nadmořskou výškou pohybující se mezi 250 a 450 metry. Nejvíce pěstovanými plodinami jsou jarní a ozimá pšenice, ozimá řepka, ječmen, kukuřice či vojtěška



Obrázek 2 - Přibližná mapa působnosti podniku ZDV Krchleby a.s.

Zdroj původního obrázku: zemepis.com; po úpravě

Co se živočišné výroby týče, zdrojem hlavních příjmů v této oblasti je produkce mléka. Ve středisku Krchleby je ustájeno 750 kusů skotu, z toho 380 dojníc. Dříve společnost provozovala také chov prasat, nicméně ten byl z ekonomických důvodů v roce 2012 zrušen.

Podnik je vybaven zemědělskými stroji od předních světových výrobců. Několik z nich uvedu i zde:

- traktory John Deere
- stroje na přípravy půdy od firma Horsch a Opal Agri
- secí stroje Horsch, Lemken, Kinze, Accord
- dopravní technika Anaburger, Krampe, Zunhammer a další

Převzato z webových stránek společnosti

3.2 Analýza interního prostředí

Analýzou interního prostředí rozumíme komplexní rozbor vnitřních faktorů a vazeb v dané společnosti. Rozdělit ji můžeme do čtyř podsekcí – analýza lidských, fyzických, nehmotných a finančních zdrojů.

3.2.1 Lidské zdroje

Co se organizační struktury týče, je nejvyšší představitelem společnosti její ředitel. Hned za ním stojí vedoucí obou hlavních sekcí, živočišné a rostlinné výroby, a vedoucí mechanizace, který zodpovídá za stav strojů.

Společnost ZDV Krchleby a.s. v současné době zaměstnává 64 pracovníků. Toto číslo se může měnit v závislosti na množství potřebné práce, tudíž i v závislosti na ročním období. V létě (kvůli žnám) celkový počet zaměstnaných osob roste, v zimních měsících, kdy se objem práce zmenšuje, pak naopak klesá. Zajímavostí je, že se společnost v posledních letech často potýkala s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců právě v letních měsících, kdy jsou kladené nároky největší.

Fluktuaci zde prakticky nelze alokovat – naprostá většina nově přijatých zaměstnanců u společnosti zůstává. Dáno to může být i rozličnými benefity, kterými firmy na své zaměstnance nešetří. Za zmínku stojí například 13. a 14. plat, podíly ze zisku, tabulkové navyšování platu při určité délce trvání pracovněprávního vztahu, příplatky za přesčas, firemní lékařská péče nebo příspěvky na bydlení.

Platové podmínky jsou dle mého soudu v porovnání s ostatními obdobnými podniky přijatelné, či až nadprůměrné. Průměrná měsíční hrubá mzda v ZDV Krchleby a.s. (21 000 Kč) je sice o pár set korun menší než celostátní průměr (21 469 Kč), ale pokud k tomu připočítáme i již dříve zmíněné benefity, dovolím si tvrdit, že co do financí se společnost o své zaměstnance stará velmi dobře.

Dříve zmíněné problémy s počtem zaměstnanců v letních měsících mohou být způsobeny náročností práce, kterou s sebou toto roční období pro zemědělce přináší. Není neobvyklé, že pracovníci tráví 12 až 16 hodin denně na nohou, 6 dní v týdnu, po dobu téměř dvou měsíců. Tyto podmínky jistě mohou být pro potencionální zaměstnance důvodem

zamítnutí nabídky pracovněprávního vztahu. Možnosti, jak této situaci předcházet, uvedu v kapitole 3.4.1 ke konci své práce.

3.2.2 Fyzické zdroje

Pod tuto skupinu spadá veškeré technické vybavení společnosti, stejně tak i všechny movité i nemovité statky, které vlastní. V zemědělském podniku bude hrát důležitou roli i půda, která je ve své podstatě tím hlavním, co zemědělskému podniku přináší zisk. Velmi důležitou roli zde hrají stroje a jejich práceschopný stav. Dovolím si ještě jednou uvést pro příklad několik strojů, kterými podnik ZDV Krchleby a.s. disponuje, a které aktivně využívá v průběhu celého roku. Jsou jimi například traktory John Deere, sklízecí mlátičky Claas, samojízdné postřikovače Berthoud, sklízeč cukrové řepy ROPA, stroje na přípravu půdy od firma Horsch a Opal Agri, manipulátory Caterpillar, Claas, secí stroje Horsch, Lemken, Kinze, Accord, dopravní technika Anaburger, Krampe či Zunhammer.

Za technický stav strojů zodpovídá vedoucí mechanizace, který velí specializované opravně situované v areálu podniku. Většina pravidelných technických oprav a servisů je plánována na zimní měsíce, kdy je vytíženost techniky minimální. Nicméně poměrně často dochází k situaci, kdy se práce zastaví i v letních měsících, z důvodu poruchy daného stroje. V tu chvíli je nejdůležitější opravit problém co nejrychleji a zajistit, aby nedošlo k jeho obnově do doby, než bude moct být provedena celková kontrola a oprava stroje.

Další důležitou součástí fyzických zdrojů jsou nemovité statky. Sem můžeme zařadit různá skladiště, garáže, sýpky, chlévy, stáje a podobná zařízení vlastněná podnikem. Nutno podotknout, že v porovnání s konkurencí v okolí vlastní nebo si pronajímá nadprůměrnou skladovou plochu. Velmi důležitou součástí je několik let stará posklizňová linka se sušárnou Stella o kapacitě 4500 tun, kterou využívá sekce rostlinné výroby.

Jak bylo řečeno již na začátku této kapitoly, pro zemědělský podnik hraje stěžejní roli půda, kterou obhospodařuje. Ve středočeském kraji, kde je podnik situován, nalezneme přibližně 670 tisíc ha zemědělské půdy, z toho 556 tisíc ha připadá na půdu ornou. S těmito čísly tak zemědělská půda zabírá téměř 61 % rozlohy Středočeského kraje. Skot se ve středních Čechách chová o hustotě přibližně 10 kusů na 100 ha. Pokud to porovnáme s interními údaji

společnosti, můžeme zjistit, že při rozloze 3000 ha a 750 kusy skotu je hustota chovu vyšší než průměrná hustota chovu ve Středočeském kraji, a to 25 kusů na 100 ha.

Co se týče půdy, polnosti podniku se nacházejí v nadmořské výšce v rozmezí od 250 do 450 metrů a rozkládají se na širokém půdním spektru. Jedná se o středně až více úrodné půdy, jejichž majoritní části tvoří černozemě, hnědozemě a místy i spraše. Podnebí je mírné, s žádnými výraznými výkyvy a riziky, krom sucha, či naopak příliš nízkých teplot. Takováto kombinace pak dovoluje podniku zaměřit rostlinnou produkci převážně na pšenici, řepku, ječmen, kukuřici, vojtěšku a další okrajově pěstované plodiny.

3.2.3 Nehmotné zdroje

V této sekci můžeme naléznout technologické postupy, know-how, různé licence a další nehmotné zdroje, kterými podnik může disponovat.

V zemědělském sektoru je většina technologií volně dostupná, stejně tak různá know-how a podobně. Jediná oblast, která se z této sekce v mnou zkoumané firmě odráží, je know-how v oblasti hnojiv a postřiků používaných při rostlinné výrobě. Byť je dnešním trendem měnit chemické ošetření za například fyzikální ochranu, uměle vytvořená hnojiva a postřiky stále zaujímají prim v ochraně plodin před škůdci a v podpoře jejich růstu. Právě přesné složení oněch hnojiv, samozřejmě podmíněné příslušnými legislativními regulacemi, je konkurenční výhodou oproti ostatním subjektům na daném trhu.

Do této podkapitoly své práce jsem se rozhodl zařadit i komentář toho, jak se firma snaží prezentovat před svým okolím, a hlavně před potencionálními zákazníky. Pravdou je, že firmě chybí jakákoli marketingová strategie, prakticky nevyužívá žádnou reklamu a například její internetové stránky působí poněkud amatérsky a neaktualizovaně. Zde bych viděl jeden z největších problémů společnosti ZDV Krchleby a.s.

3.2.4 Finanční zdroje

Jak název podkapitoly napovídá, zde bych se rád zabýval rozbořem dat získaných z rozvah a výkazů zisků a ztrát z roků 2013 až 2015. K rozboru jsem se rozhodl použít několik prvků finanční analýzy. Vybral jsem z nich to, co mi přijde nejdůležitější a nejrelevantnější pro pozdější potřeby SWOT analýzy a to, co dle mého názoru nejlépe evokuje aktuální stav společnosti. Všechny tyto dokumenty jsou veřejně přístupné na serveru justice.cz.

3.2.4.1 Finanční analýza

3.2.4.1.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy a VZZ

Horizontální analýza porovnává změny jednotlivých stavových veličin ve srovnání s předchozím obdobím. Udává tedy, v procentech, o kolik se daná veličina změnila za 1 rok.

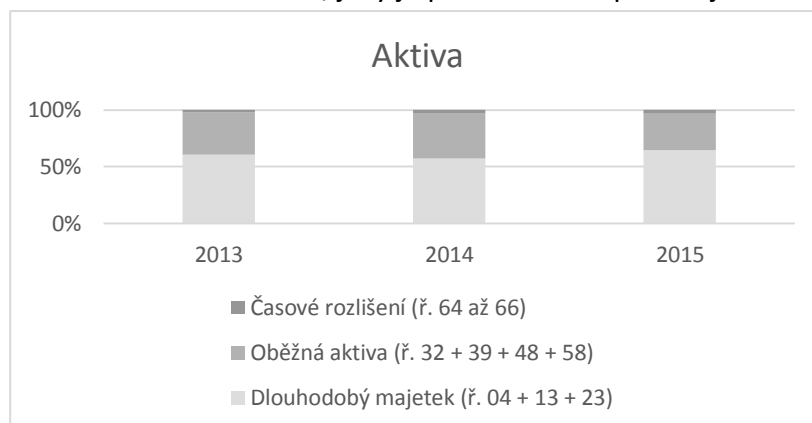
V první řadě jsem se zaměřil na položku rozvahy Aktiva. Celkový nárůst aktiv mezi lety 2013–2015 dosáhl hodnoty 3 %. Podílí se na tom hlavně nárůst dlouhodobého hmotného majetku, který je pro fungování zemědělského podniku stěžejní.

Co se týče oběžných aktiv, ty během tří pozorovaných let stagnují na přibližně stejných hodnotách s rozdíly menšími než 1 %. Zásoby, která pod tuto sekci spadají, sice vzrostly mezi lety 2013–2015 o 4 %, nicméně například finanční majetek poklesnul přibližně o 8 %.

V neposlední řadě můžeme z horizontální analýzy rozvahy vypočítat, že firma rozšiřuje vlastní kapitál (5,8 %) a naopak snižuje cizí zdroje (-7,9 %).

Co se týče horizontální analýzy VZZ, zde je meziroční procentuální rozdíl většinou v záporných hodnotách. Tržby za prodej vlastní výroby klesly o 2 %, stejně tak o 6 % klesla mezi lety 2013 až 2015 přidaná hodnota. Shodně o 5% vzrostly tržby z prodeje dlouhodobého majetku a tržby z prodeje materiálu.

Vertikální analýza úzce souvisí s analýzou horizontální, na rozdíl od ní se však zaměřuje pouze na jedno dané období. Zkoumá, jaký je poměr aktiv a pasiv u jednotlivých položek.

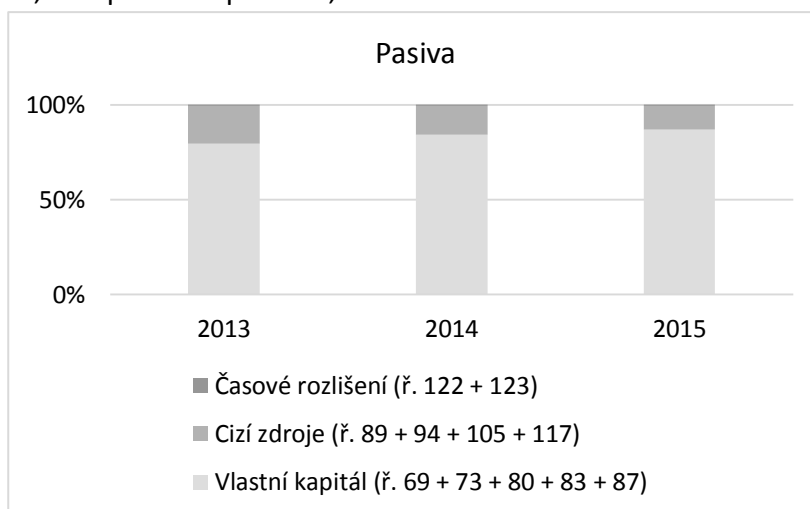


Graf 1 - Aktiva ZDV Krchleby, a.s. mezi lety 2013-2015

Zdroj: Interní data společnosti

U firmy ZDV Krchleby, a.s. jsou aktiva složena hlavně oběžnými aktivy a dlouhodobým majetkem, který převažuje. Malou část (přibližně 2 %) pak doplňuje časové rozlišení.

U pasiv je složení následovné – velkou převahu má stále rostoucí vlastní kapitál na úkor postupně se snižujících hodnot cizích zdrojů. Časové rozlišení zde hraje ještě menší roli než u položky aktiv, a to přibližně pouze 0,4 %.

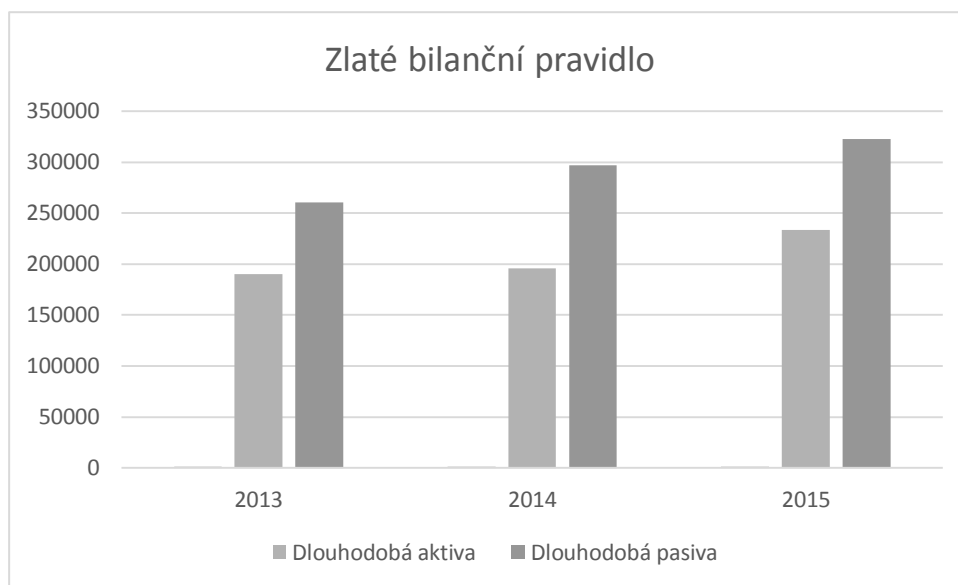


Graf 2 - Pasiva ZDV Krchleby, a.s. mezi lety 2013-2015

Zdroj: Interní data společnosti

3.2.4.1.2 Zlaté bilanční pravidlo

Zlaté bilanční pravidlo říká, že by dlouhodobá aktiva měla být krytá dlouhodobými pasivy. Jak můžeme vidět, u firmy ZDV Krchleby, a.s. převažují dlouhodobá pasiva. Takovýto způsob financování chodu společnosti pak nazýváme konzervativním, který s sebou nese menší riziko, spolu s ním však ale i vyšší náklady.



Graf 3 – Plnění zlatého bilančního pravidla mezi lety 2013-2015

Zdroj: Interní data společnosti

3.2.4.1.3 Pravidlo vyrovnání rizika

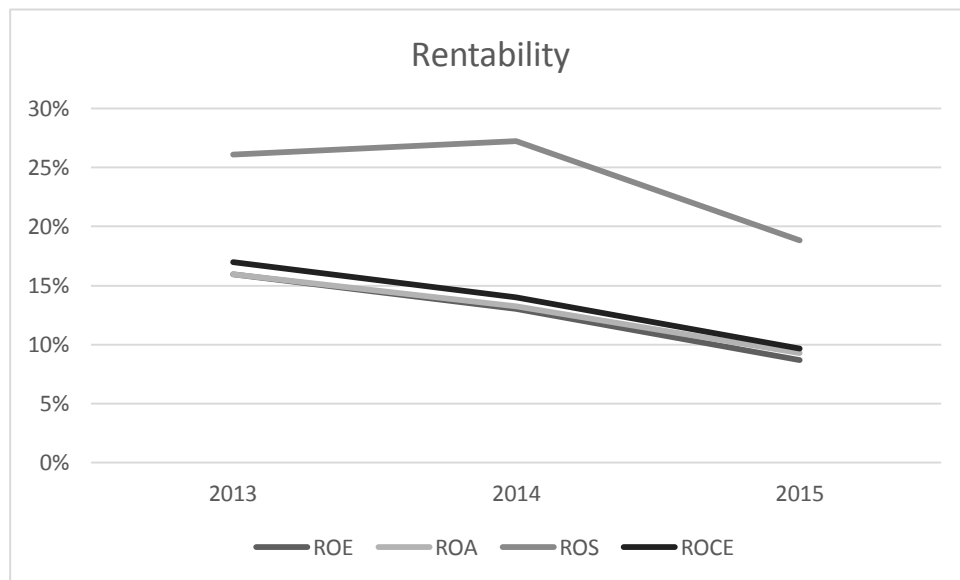


Graf 4 - Pravidlo vyrovnání rizika mezi lety 2013-2015

Zdroj: Interní data společnosti

Pravidlo vyrovnaní rizika tolik neovlivňuje firmu samotnou, důležité je zejména pro získávání cizích zdrojů financování. Toto pravidlo udává, že vlastního kapitálu by ve firmě mělo být minimálně stejně, jako kapitálu cizího. Z předešlého grafu je jasné, že firma ZDV Krchleby, a.s. toto pravidlo splňuje.

3.2.4.1.4 Rentabilita



Graf 5 - Rentability mezi lety 2013-2015

Zdroj: Interní data společnosti

Rentabilita neboli schopnost dosahovat výnosů za pomoci vloženého kapitálu. V našem případě bych se zaměřil na ukazatele ROE a ROS.

ROE udává, kolik společnost vydělá z každé investované koruny. U firmy ZDV Krchleby, a.s. můžeme vidět, že ukazatel ROE má klesavou tendenci. Zatímco v roce 2013 to bylo 0,16 Kč, v roce 2015 už jen 0,09 Kč.

Ukazatel ROS říká, jaký čistý zisk plyne společnosti z každé koruny tržby. I zde můžeme pozorovat celkový propad, nicméně s tím rozdílem, že nejvyšší hodnoty dosáhla ROS v roce 2014 (27 %).

3.2.4.1.5 Zadluženost

Zadluženost	2013	2014	2015
Zadluženost	20 %	15 %	12 %
Úrokové krytí	180	122	126

Tabulka 2 - Zadluženost a úrokové krytí společnosti ZDV Krchleby, a.s.

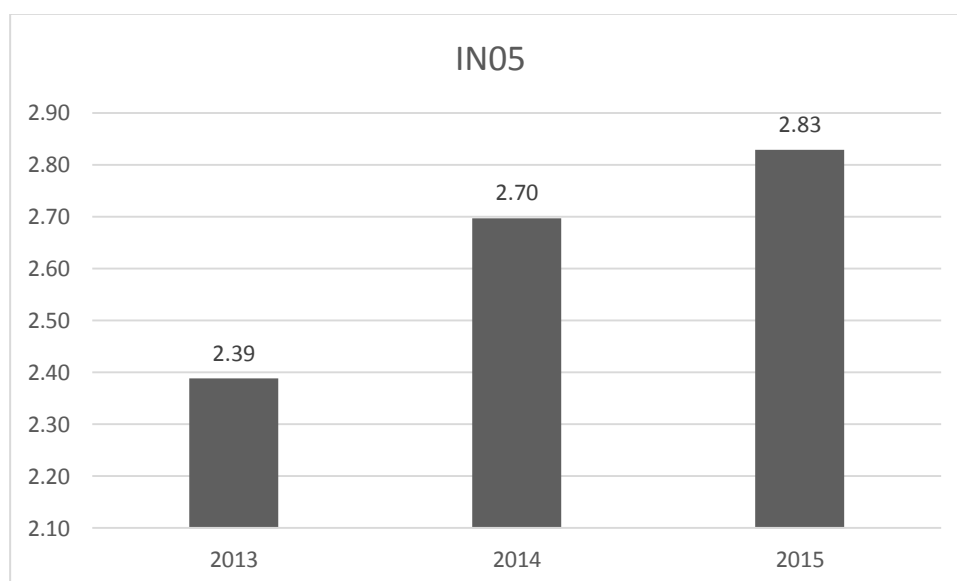
Zdroj: Interní data společnosti

Ukazatel zadluženosti stanovuje spojitost mezi cizími a vlastními zdroji, kterými je financována společnost.

Z tabulky jasně vyplývá, že společnost ZDV Krchleby, a.s. postupně snižuje svoji zadluženost, což je kladným znakem. Dále má firma dostatečné silné úrokové krytí, které značí její schopnosti pokrýt případné další úroky, což je nesporným pozitivem.

3.2.4.1.6 Bankrotní model IN05

Jeden z řady bankrotních modelů, který je ovšem specifický v tom, že byl speciálně vytvořen pro firmy pohybující se na českém tržním prostředí. Společnost ZDV Krchleby, a.s. ve všech třech letech vysoce přesáhla požadovaný limit, proto můžeme tvrdit, že tvoří hodnotu a s největší pravděpodobností jí ve střednědobém horizontu nehrozí bankrotní stav.



Graf 6 - IN05 mezi lety 2013–2015

Zdroj: Interní data společnosti

3.2.4.2 Dotace

Velmi důležitou položkou jsou pro české zemědělce evropské a národní dotace, převážně pak ty pramenící z pokladny Evropské unie.

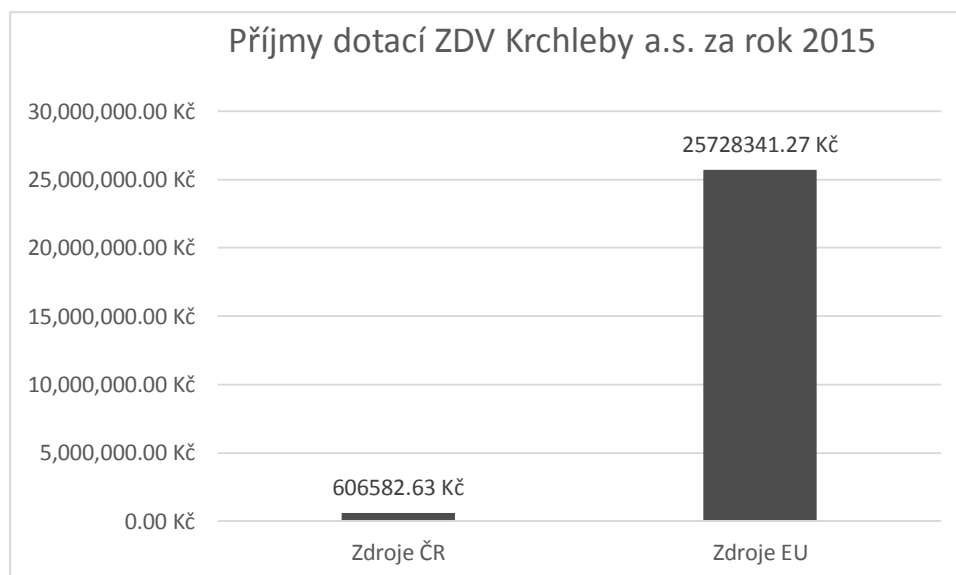
I společnost ZDV Krchleby, a.s. je pravidelným žadatelem národních či evropských dotací. Pro lepší představu jsem provedl analýzu přijatých dotací za rok 2015.

V následující tabulce a grafu jsou uvedeny příjmy z dotací pro společnost ZDV Krchleby a.s. za rok 2015.

2015	ČR	Přechodné vnitrostátní podpory	606582,63	0	606582,63
2015	EZZF PP	Dojnice	0	523956,6	523956,6
2015	EZZF PP	Finanční kompenzace	0	649304,42	649304,42
2015	EZZF PP	Platba na plochu	0	17781910,88	17781910,88
2015	EZZF PP	Oddělená platba za cukr	0	6773169,37	6773169,37

Tabulka 3 - Dotace přijaté společností ZDV Krchleby, a.s. za rok 2015

Zdroj: Interní data společnosti



Graf 7 - Dotace přijaté společností ZDV Krchleby, a.s. za rok 2015

Zdroj: Interní data společnosti

Jak můžeme vidět, valná většina dotací přijatých za rok 2015 (téměř 98%) pramení ze zdrojů Evropské Unie. Na první pohled tento údaj napovídá o tom, zdali je pro českého zemědělce

členství České republiky v EU výhodou či nevýhodou. Dle informací vycházejících z rozhovoru s řídicím pracovníkem ZDV Krchleby a.s. je situace dokonce tak vážná, že je v současné době české zemědělství přímo závislé na evropských dotacích.

Celkově vzato je na tom společnost ZDV Krchleby a.s. po ekonomické stránce dobře. Již několik let po sobě vykazuje každoroční zisk dosahující výše základního kapitálu, což je velice důležité pro stanovení ceny při případném prodeji společnosti, který ale dle slov řídicích pracovníků a akcionářů v tuto chvíli nepřichází v úvahu.

3.3 Analýza externího prostředí podniku

3.3.1 PESTLE analýza

3.3.1.1 Politické a legislativní faktory

Jindy politicky stabilní Česká republika se v posledních letech, stejně jako většina Evropy i dalších mimoevropských zemí, potýká s problémem populismu. V České republice nově vzniklo několik politických subjektů, které narušily „pravidelné“ střídání moci mezi dvěma nejsilnějšími stranami v českém politickém spektru. Zemědělské podniky mají v těchto politických tanečnicích oproti většině ostatních odvětví jednu výhodu – politický program přímo ovlivňující primární sektor, a hlavně zemědělství, se napříč programy různých stran toliko neliší, jako tomu je například u otázek ohledně školství, zdravotnictví nebo výrobního průmyslu.

České zemědělské podniky, které se zabývají živočišnou či rostlinnou výrobou, se musí řídit legislativou ČR a od roku 2004, po vstupu České republiky do Evropské Unie, i vyhláškami a nařízeními vydanými touto institucí.

Legislativa prochází prakticky neustále různě závažnými změnami, a proto je důležité, aby ji podnik, který si chce na trhu udržet konkurenceschopnost, pravidelně sledoval.

V zemědělství již desetiletí spolehlivě funguje systém dotací, ať už státních či v posledních letech i z pokladny Evropské Unie, který má za úkol poskytovat smysluplnou finanční podporu zemědělcům.

Vstupem do Evropské Unie přistoupila Česká republika na Společnou zemědělskou politiku EU, která je zaměřena na podporu a zajištění stabilní produkce potravin, jejich vývoz, rozvoj venkova a garanci životní úrovně zemědělců. Tato politika funguje na principu garance minimálních cen určitých zemědělských produktů a přímých dotací. Jejím cílem je pak potravinová soběstačnost EU jako celku, či například rozvoj venkova a vyčleněných oblastí. Společná zemědělská politika EU s sebou pro české zemědělství přinesla ale i několik negativ. Za zmínku určitě stojí například nedostatečná ochrana našeho trhu, kvóty a s nimi související povinná omezení produkce.

Velmi důležitou součástí této oblasti jsou pro zemědělské podniky již zmíněné dotace. České zemědělské podniky mají možnost žádat o dotace ze dvou hlavních zdrojů – z pokladny České republiky nebo z pokladny Evropské Unie. První zdroj můžeme shrnout do Národních zemědělských dotací, které plynou výhradně z národních zdrojů České republiky, a snaží se řadou cílených dotačních programů stabilizovat široké spektrum podpůrných programů působících v předchozích letech. Velký důraz je kladen na prvky agroenvironmentálního charakteru (například použití fyzikální ochrany plodin namísto ochrany chemické, budování závlah a podobně).

Druhým, pro české zemědělce pravděpodobně důležitějším zdrojem dotací je Evropská Unie, přesněji řečeno Program rozvoje venkova, jehož základním posláním je starost o ekosystémy závislé na místním zemědělství, hlavně pomocí agroenvironmentálních opatření. Dále zde velkou část rozpočtu zabírají například položky jako podpora konkurenceschopnosti, tvorba nových pracovních míst nebo například podpora vstupu mladých lidí do zemědělství. V současné době je Program rozvoje venkova ve své druhé fázi (2014-2020). Českou vládou byl schválen dne 9. 7. 2014 a na začátku roku 2015 byl schválen i Evropskou komisí.

O schválení či zamítnutí dotací rozhoduje v obou případech Ministerstvo zemědělství a dotace plynoucí z EU, kofinancované národním rozpočtem, vyplácí Státní zemědělský intervenční fond.

V tabulce a grafu znázorňujícím příjem dotací společnosti ZDV Krchleby a.s. za rok 2015 na stranách 35 a 36 sice nejsou zakomponovány ztráty způsobené různými regulacemi a omezujícími nařízeními vydanými EU, nicméně rozdíl mezi celkovou částkou plynoucí ze státních a evropských zdrojů je tak velký, že prakticky není možné, aby se zemědělský podnik využívající dotací dostal díky Evropské Unii do závažných finančních problémů. Naopak si trůfám podotknout, že je členství už jenom z hlediska dotací obrovskou výhodou a úlevou nejen pro samotné zemědělce, ale i pro státní kasu. Jak už jsem jednou zmínil v sekci interní analýzy, z rozhovoru s jedním z vedoucích pracovníků společnosti vyplývá, že dle jeho názoru je české zemědělství na evropských dotacích přímo závislé.

3.3.1.2 Ekonomické faktory

Společnost ZDV Krchleby a.s. je situovaná ve Středočeském kraji, poblíž měst Čáslav a Kutná Hora.

U k a z a t e l	Jednotky	2012	2013	2014	2015	2016
HDP	mld. Kč, b. c.	4 059,9	4 098,1	4 313,8	4 554,6	4 715,1
Hrubý disponibilní důchod	mld. Kč, b. c.	3 774,0	3 817,4	3 985,6	4 219,9	4 383,8
Zemědělství	%, r/r, reálně	3,1	-2,1	11,0	6,2	5,3
Obecná míra nezaměstnanosti	%, průměr	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0
Míra dlouhodobé nezaměstnanosti	%, průměr	3,0	3,0	2,7	2,4	1,7
Podíl nezaměstnaných osob	%, průměr	6,76	7,68	7,70	6,57	5,55
Průměrná hrubá nominální mzda	%, r/r	2,5	-0,1	2,9	2,7	4,2
Míra inflace	%, r/r, průměr	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7
Ceny zemědělských výrobců	%, r/r, průměr	3,8	4,5	-3,7	-6,0	-4,9
CZK/EUR	průměr	25,143	25,974	27,533	27,283	27,033
CZK/USD	průměr	19,583	19,565	20,746	24,600	24,432

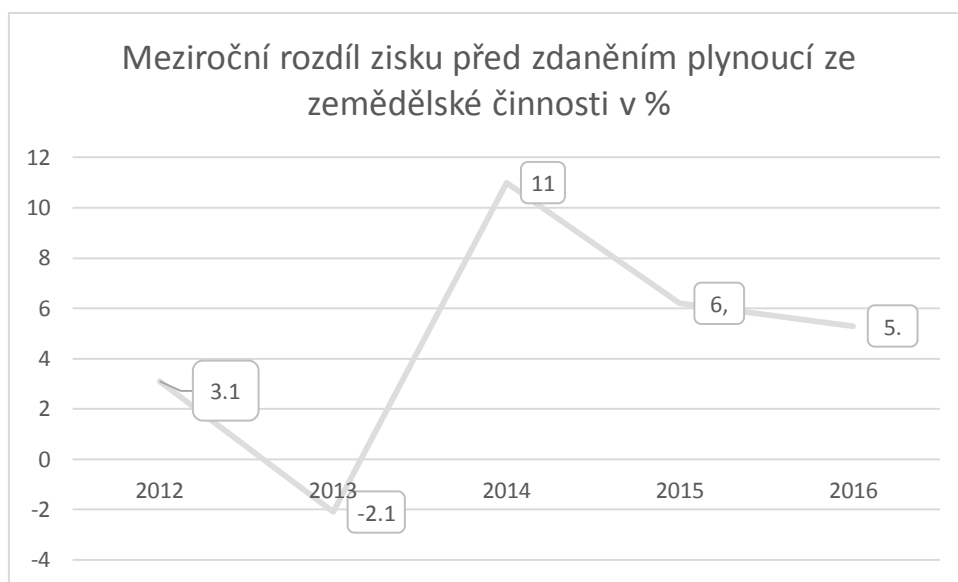
Tabulka 4 - Hlavní ekonomické ukazatele ČR

Zdroj: ČSÚ

Ekonomické faktory ovlivňují každé odvětví, zemědělství nevyjímaje. Zařadit sem můžeme prakticky veškerá makroekonomická data. Patří sem tedy například HDP, míra inflace, nezaměstnanosti, průměrná hrubá mzda a další faktory ovlivňující ekonomické prostředí společnosti. Ve výše uvedené tabulce 3 jsou zobrazeny hlavní makroekonomické ukazatele ČR, stejně tak jako několik údajů více relevantních k mému tématu.

Inflace, snižování hodnoty kupní síly, nebo, chceme-li použít přesnější definici, nárůst cenové hladiny zboží a služeb za určitý časový úsek, je nedílnou součástí každé ekonomiky. Z tabulky 3 a prognóz ekonomů České národní banky vyplývá, že míra inflace, v posledních letech s klesající tendencí, by se měla dočkat mírného vzestupu. Momentálně (a v nejbližších letech, pokud nedojde k závažným neočekávaným změnám) se míra inflace pohybuje a bude pohybovat na takové úrovni, která nijak výrazně neovlivňuje ekonomické výsledky jednotlivých podnikatelských subjektů, zemědělsky zaměřené firmy nevyjímaje.

Pro náš případ je velmi zajímavý údaj u položky zemědělství v tabulce číslo 4, která znázorňuje zisk před zdaněním plynoucí z tohoto odvětví. Detailněji je rozebrána v následujícím grafu.



Graf 8 - Meziroční rozdíl zisku celkové zemědělské činnosti v ČR před zdaněním v %

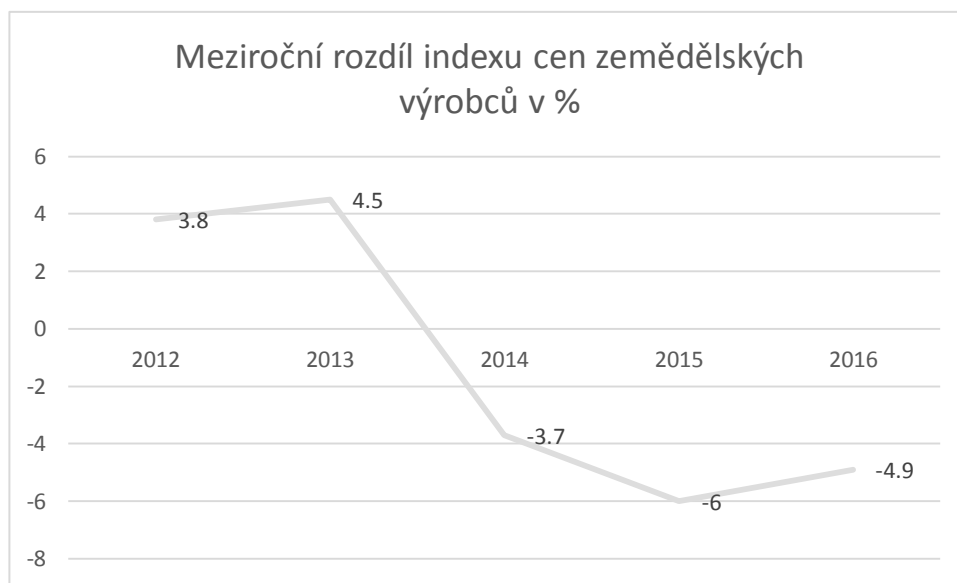
Zdroj: ČSÚ

Z grafu 2 můžeme vyčíst masivní nárůst příjmů v roce 2014. To by mohlo být způsobeno i implementací další fáze Evropského dotačního programu, která proběhla právě v tomto roce a dle údajů ministerstva zemědělství přinesla do primárního sektoru větší objem evropských dotací.

Další důležitou položkou tabulky 3 je index cen zemědělských výrobců, který je měsíčně vypočítáván z průměru cen daných komodit u zhruba 650 státních, soukromých i družstevních zemědělských firem. Od 1. 1. 2001 platí seznam 95 zemědělských výrobků,

kteřé jsou z hlediska ceny sledovány. 63 výrobků je rostlinného původu (včetně ovoce a zeleniny) a zbylých 32 je původu živočišného.

V následujícím grafu můžeme vidět, jak se tento trend procentuálně měnil mezi lety 2012 až 2016.

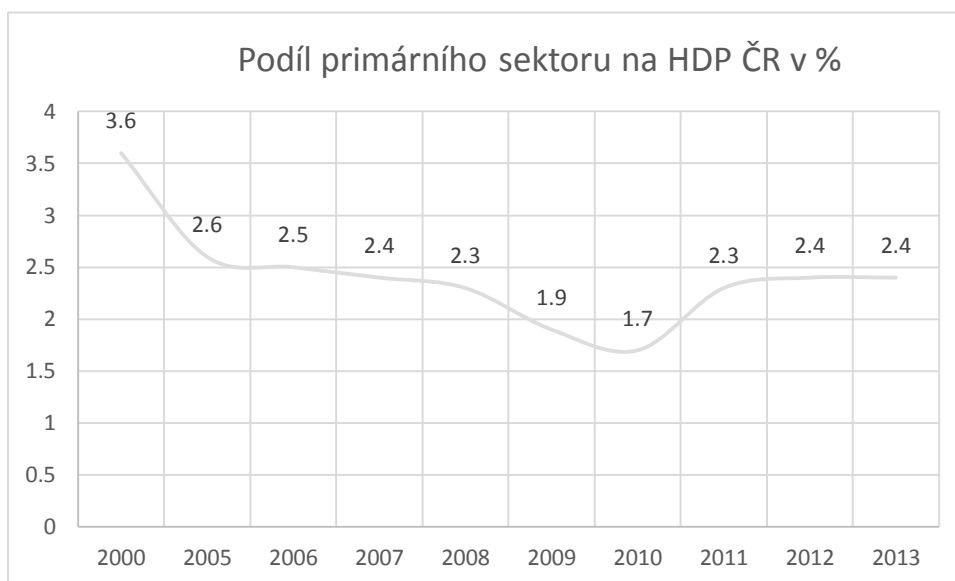


Graf 9 - Meziroční rozdíl indexu cen zemědělských výrobců v %

Zdroj: ČSÚ

Z grafu 3 vyplývá že průměrná cena zemědělských výrobků klesá. To je samozřejmě pro podniky zaměřené na živočišnou a rostlinnou výrobu problém, jelikož s klesající cenou prodávaných produktů klesá i konečná tržba.

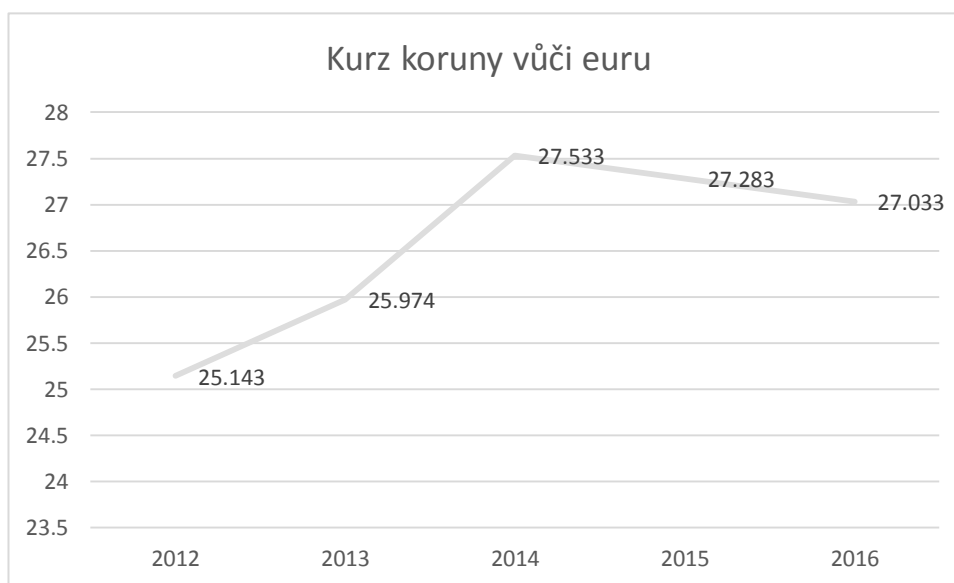
V předchozích letech převládala situace, kdy podíl primárního sektoru na celkovém HDP klesal. Tento jev byl primárně způsoben hlavně poklesem pracovníků zaměstnaných v zemědělství. Oproti roku 1990, kdy bylo v zemědělské prvovýrobě zaměstnáno přibližně 600 000 pracovníků, klesl tento počet téměř o dvě třetiny. Nicméně dle nejnovějších dat ČSÚ můžeme úspěšně tvrdit, že klesavý trend již v naší republice není tolik patrný, a že se podíl primárního sektoru na HDP ČR ustálil a v budoucí letech se dle prognóz ČSÚ bude pravděpodobně držet na čísle blízkém své současné hodnotě. Jak se podíl primárního sektoru na HDP vyvíjel v předchozích letech můžeme vidět v následující grafu 4.



Graf 10 - Podíl primárního sektoru na HDP ČR v %

Zdroj: ČSÚ

Další pro české zemědělce důležitý poznatek můžeme vyčíst z údajů znázorňujících sílu koruny vůči dolaru, hlavně pak ale, díky geografickému umístění České republiky, vůči euru.



Graf 11 - Kurz koruny vůči euru

Zdroj: ČSÚ

Na grafu 5 můžeme vidět promítnutí intervencí České národní banky, které začaly v roce 2014 a měly za úkol udržet hodnotu eura nad hranicí 27 korun. Pro české zemědělce pohybující se na domácím trhu to znamenalo přínos, jelikož díky zvýšení ceny eura stoupla i cena importovaných výrobků ze zahraničí, a tudíž se spotřebitelé stále více začali obracet po domácích produktech.

Celkově vzato je české ekonomika v poslední době na vzestupu. Již se stihla vzpamatovat z krize v minulých letech a pomalu roste. Je to patrné na rostoucím HDP, klesající nezaměstnanosti nebo například na růstu mezd. Takovéto podmínky pak tvoří stabilní prostředí pro podnikání ve všech oblastech.

3.3.1.3 Sociální faktory

Jak jsem již uvedl v teoretické části své práce, sociální faktory můžeme rozdělit do dvou podskupin – demografické a kulturní. Z hlediska kontextu ke společnosti ZDV Krchleby a.s. je relevantní hlavně první skupina faktorů, demografických.

Mezi demografická data patří základní údaje o populaci, jako například natalita a mortalita, dosažené vzdělání a jeho korelace se zaměstnáním, střední délka života a mnohé další statistické informace udávající základní pohled na populaci na daném území.

Znalost těchto dat je pro zkoumaný podnik důležitá hlavně z důvodu zjednodušení nábory nových zaměstnanců a ve zmenšení výdajů plynoucích na udržení stávajících pracovníků.

V tabulce 5 můžeme vidět základní demografické údaje ČR.

	2012	2013	2014	2015
Střední stav obyvatelstva (tis. osob)	10 509	10 511	10 525	10 543
z toho ženy	5 348	5 349	5 356	5 363
Narození celkem	108 955	107 117	110 252	111 162
z toho živě	108 576	106 751	109 860	110 764
na 1 000 obyvatel	10,3	10,2	10,4	10,5
Zemřelí	108 189	109 160	105 665	111 173
na 1 000 obyvatel	10,3	10,4	10,0	10,5
Přirozený přírůstek/úbytek	387	-2 409	4 195	-409
na 1 000 obyvatel	0,0	-0,2	0,4	0,0
Naděje dožití (roky)				
muži	75,0	75,2	75,8	75,8
ženy	80,9	81,1	81,7	81,4

Tabulka 5 - Demografické ukazatele ČR

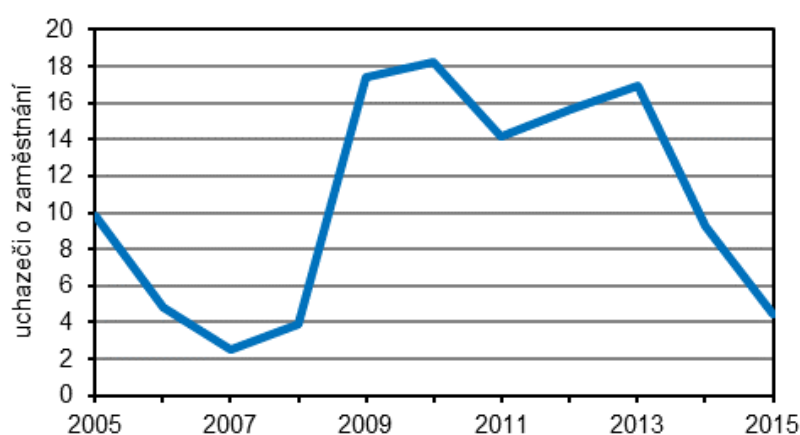
Zdroj: ČSÚ

Údaje uvedené v předešlé tabulce by mohly dávat dojem, že populace na území České republiky pomalu vymírá. Tento závěr by byl ovšem moc obecný, protože musíme vzít

v potaz i migraci, právě díky které je úbytek populace zhruba roven jejímu přírůstku a její celkový stav tak stagnuje.

Zajímavá je korelace některých faktorů ze sféry sociální s faktory ekonomickými. Není novinkou, že například životní úroveň obyvatel či jejich faktická spokojenost přímo souvisí s makroekonomickou situací státu.

V následujícím grafu můžeme vidět počet uchazečů připadajících na jedno místo nabízené úřadem práce v roce 2015.



Obrázek 3 - Počet uchazečů připadajících na jedno místo nabízené ÚP

Zdroj: ČSÚ

Je zde patrná závislost nezaměstnanosti (a s ní související změny ve spokojenosti a životní úrovni) na ekonomické krizi. Ta českou ekonomiku plně zasáhla v roce 2009, což je také rok s nejvyšším počtem nezaměstnaných. Ve vyšších číslech se nezaměstnanost držela až do přelomu roku 2013, kdy se začala postupně vracet do dřívějších hodnot, jak udávají hodnoty v grafu.

3.3.1.4 Technické faktory

V dnešní době je prakticky vše spjato s technikou. Pro oblast zemědělství a prvovýroby tato věta platí dvojnásobně. Bez pomoci techniky by člověk nebyl schopen vykonávat efektivně úkony spojené s rostlinnou nebo živočišnou výrobou.

Nejen z tohoto důvodu dnešní trh se zemědělskou technikou nabízí velké množství alternativ pro prakticky jakýkoli požadavek, který může dnešní zemědělec mít. Udržovat

funkční technické zázemí je důležité i z důvodu konkurenceschopnosti, která v zemědělství často závisí na rychlosti provedení dané práce. Rychlost úkonů se ovšem v kombinaci s vyšší poruchovostí zanedbaných strojů značně snižuje.

3.3.1.5 Ekologické faktory

Asi nikdy nebyly s ekologií spjaté faktory pro české zemědělce tak důležité jako v dnešní době, po vstupu do Evropské Unie, v době, kdy je ekologie a šetrný přístup k přírodě a jejím zdrojům stále častěji omílaným tématem.

Velmi zajímavým řešením ekologického problému v prvovýrobě je takzvané ekologické zemědělství. To má za úkol, krom produkce biopotravin a bioproduktů, přistupovat k přírodě s respektem, neničit, ale naopak vytvářet příhodné podmínky pro zlepšení životní úrovně chovaných zvířat. Stejně tak se ekologické zemědělství snaží o udržení dlouhodobé úrodnosti půdy bez různých chemických prostředků, za použití předem stanovených ekologicky šetrných postupů. Takovýto druh zemědělského podnikání je samozřejmě velice nákladný, což se odráží na koncových cenách dříve zmíněných bioproduktů. Stejně jako zbytek celého odvětví, i ekologické zemědělství v podstatě přežívá na dotacích – jejich získání je ovšem podmíněno splněním přísných pravidel a požadavků. Setkat se s ekologickým zemědělstvím můžeme hlavně u co do rozpočtu menších soukromých podniků, jako jsou například ekofarmy nebo podniky zaměřené převážně na produkci ovoce a zeleniny.

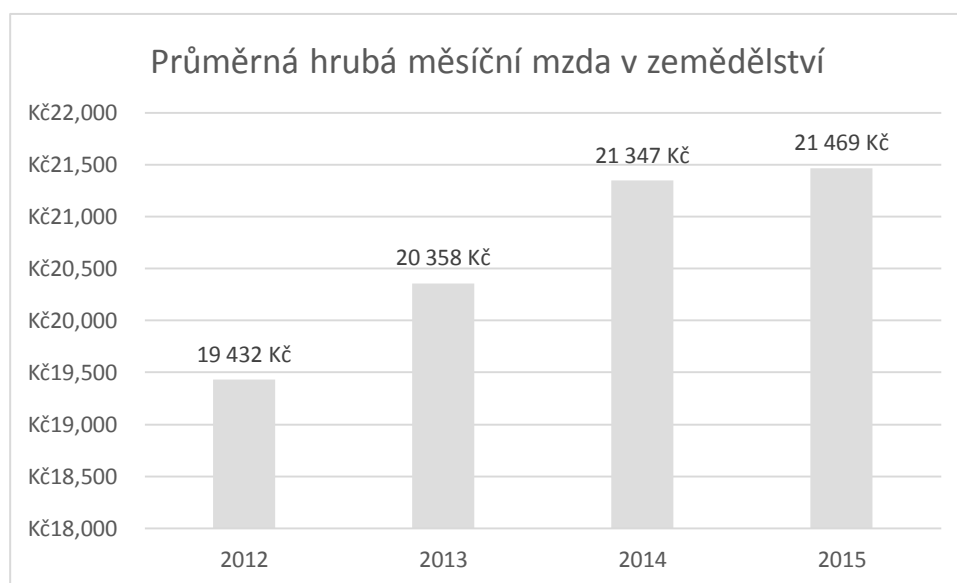
3.3.2 Analýza odvětví

V průběhu let se zemědělství v mnohém změnilo. Zmenšil se počet lidí zaměstnaných v této oblasti, oproti roku 1990 klesl počet zaměstnaných lidí v primárním sektoru z 600 000 na současných přibližně 150 00, na druhou stranu je ale zemědělství efektivnější než kdy dřív. Například produkce na zaměstnance neboli produktivita práce je oproti roku 1990 dvojnásobná.

V minulých letech převládal českou společností názor, že zemědělství je umírající odvětví a investice do něj nepředstavuje vysokou návratnost. Tato domněnka ovšem není na místě – zemědělství představuje lukrativní byznys se spoustou možností. Dokazuje to i například

nárůst zájmu velkých finančních skupin, které se dříve v tomto odvětví nijak neangažovaly, a rozvoj takzvaného agrobyznysu.

Ekonomický výsledek českého zemědělství za rok 2015 činil zhruba 16,9 mld. Kč, což je oproti roku 2014 o 27,3 % méně. Způsobeno to bylo zejména dlouhotrvajícím suchem, které se podepsalo na produkci hlavních komodit, jako jsou například kukuřice na zrno, jejíž produkce klesla téměř o 50 %, brambory (27,6 %) nebo cukrovka (22,7 %). Co se živočišné výroby týče, ta oproti roku 2014 klesla o 10,7 %.



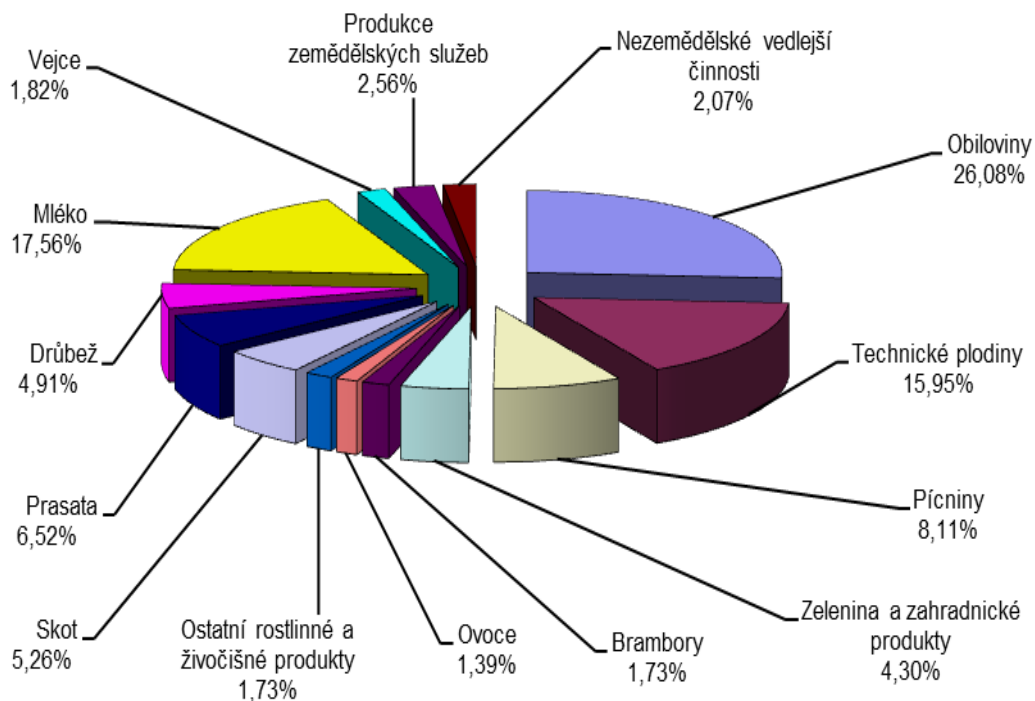
Graf 12 - Průměrná hrubá měsíční mzda v zemědělství

zdroj: ČSÚ

Graf ABC ukazuje rozdíly v průměrné hrubé měsíční mzdě pro pracovníka zaměstnaného v zemědělském sektoru. I zde můžeme sledovat postupný rozkvět české ekonomiky, který se promítá do rostoucích mezd. Pro porovnání například ve stavebnickém sektoru dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2015 výše 23 949 Kč, ve vzdělávacím sektoru to bylo 25 638 Kč a ve finančnictví dokonce 48 918 Kč.

Protože je dle mého názoru důležité sledovat obecné trendy, uvedu pro příklad ještě graf celkové produkce zemědělství ČR za rok 2015 s důrazem na jednotlivé komodity.

Struktura produkce zemědělského odvětví v ČR v roce 2015



Obrázek 4 - Struktura produkce zemědělského odvětví v ČR za rok 2015

Zdroj: ČSÚ

Jak můžeme vidět, největší podíl v produkci zastávají obiloviny, následované mlékem a pěstováním technických plodin. Právě technické plodiny, v našem případě hlavně řepka olejka, eventuálně například i technické konopí nebo len (které ale prozatím nejsou zařazeny v produkčním portfoliu firmy), v posledních letech zažívají nevídaný nárůst v produkci. Odpověď na otázku, proč se tomu tak děje, je v podstatě jednoduchá – ekologie. V rámci šetření životního prostředí se do motorových paliv začaly přidávat různé příměsi (nejčastěji vyrobené z řepky olejky) a začala se hledat alternativa za neobnovitelné zdroje energie. Pro české zemědělství to znamenalo částečné přeorientování na produkci těchto surovin, hlavně pak řepky olejky. Řepkou osetá plocha se oproti roku 1990 do současnosti stihla rozrůst téměř čtyřnásobně, z původních 105 000 ha na současných 370 000 ha.

3.3.2.1 Poptávka

Z rozhovoru s řídicím pracovníkem podniku ZDV Krchleby a.s. vyplývá, že je poptávka na trhu, na kterém společnost figuruje, stabilní a nijak výrazně neměnná. Je to dáno obecnou povahou podnikání v zemědělství. Při výrobě základních výrobků vždy můžeme počítat s určitou úrovní poptávky, lišit se může pouze cena, za kterou je zákazník ochoten produkty koupit.

V posledních letech se české zemědělství potýká s problémem konkurence ze zemí východní Evropy, která je schopná vyrábět produkty za nižších nákladů a z toho důvodu je také může prodávat za nižší ceny, kterým se český zemědělec za současných podmínek nemůže přiblížit. Tento problém můžeme pozorovat hlavně v oblasti živočišné výroby.

Jako kompenzace v současné době slouží systém dotací, na kterém je bohužel české zemědělství v podstatě závislé.

3.3.2.2 Trh

Trh, na kterém se společnost ZDV Krchleby a.s. pohybuje, tedy trh s vybranými plodinami, mlékem a určitými zemědělskými službami, které společnost také poskytuje, se dá označit jako stálý. Díky pravidelné poptávce má podnik vždy jistotu odbytu alespoň části zboží, které plánuje prodat.

České zemědělství z většiny funguje na principu kombinace rostlinné a živočišné výroby. Výstupy rostlinné výroby, které neprodá, potom může podnik použít jako krmivo pro skot či jiný druh dobytka, který vlastní, a alespoň z části tak zamezit ztrátám.

3.3.3 Porterův model pěti sil

3.3.3.1 Dodavatelé

Společnost ZDV Krchleby a.s. využívá v současné době více dodavatelů. Dle slov jednoho z pracovníků společnosti je to způsob, kterým chce firma předcházet výpadkům v produkci, ke kterým by při absenci důležitých vstupů docházelo. Informace o jednotlivých subjektech jsou ve všech případech převzaty z firemních webových stránek.

3.3.3.1.1 Syngenta Czech s. r. o.

Celosvětově působící společnost, která roku 2001 vstoupila i na český trh, zabírá přední místo v oblasti prodeje osiv a ochranných přípravků. Vznikla spojením dvou velkých chemických firem, Novartis a AstraZeneca. Na trhu s chemickými ochrannými přípravky zabírá celosvětově 1. místo, v prodeji osiv si v globálním měřítku drží třetí místo. Firma ZDV Krchleby a.s. využívá společnost Syngenta jako svého hlavního dodavatele v oblasti přípravků na ochranu plodin.

3.3.3.1.2 OMV Česká republika s. r. o.

Součást ropného koncernu OMV v Evropě, sídlícího v Rakousku. V současné době drží OMV České republika s. r. o. 13% podíl na trhu s pohonnými hmotami v České republice. Společnost působí v dalších 13 evropských zemích a provádí těžební práce ve 20 zemích napříč celým světem. Společnost ZDV Krchleby využívá služeb OMV v oblasti nákupu pohonných hmot pro vlastní čerpací stanici situovanou v areálu firmy.

3.3.3.1.3 Caussade Osiva, s.r.o.

Dceřiná společnost Caussade Semences, která působí již několik desetiletí na světovém trhu převážně v oblasti vývoje, výroby a prodeje osiv zemědělských rostlin. Její česká pobočka byla založena v roce 2011 a mezi její hlavní aktivity na území České republiky patří hlavně prodej a distribuce osiva kukuřice, řepky, či například slunečnice a obilovin. Pro společnost ZDV Krchleby a.s. firma figuruje jako hlavní dodavatel osiva kukuřice a řepky olejky.

3.3.3.1.4 ZNZ Pelhřimov s. r. o.

Rize česká společnost, působící na českém trhu již téměř 15 let, zabývající se hnojivy, pesticidy, komponenty do krmných směsí a dalšími pomocnými produkty. Působí i ve sféře poradenství. ZDV Krchleby a.s. ji využívá jako hlavního dodavatele pro různé doplňky do krmných směsí a hnojiva.

3.3.3.2 Odběratelé

Stejně jako u dodavatelů, i u odběratelů sází společnost ZDV Krchleby a.s. na větší počet pro případ výpadku některého z nich. Několik hlavních subjektů, které od společnosti odebírají produkty, uvádím v následující části své práce. Informace o jednotlivých subjektech jsou ve všech případech převzaty z firemních webových stránek.

3.3.3.2.1 Mlýn Havlíčkův Brod spol. s r. o.

Počátky mlýna v Havlíčkově Brodě lze datovat kolem roku 1750. Od této doby funguje mlýn s menšími přestávkami a samozřejmě většími úpravami až dodnes. Společnost ZDV Krchleby a.s. je jedním z hlavních dodavatelů pšenice Mlýna v Havlíčkově Brodě.

3.3.3.2.2 Mlékárna Hlinsko, a.s.

Založena byla roku 1939 a výrobu spustila o šest let později. V současné době ročně zpracuje přibližně 200 milionů litrů syrového mléka a působí ve 25 zemích po celém světě. Mezi nejznámější sortiment Mlékárny Hlinsko patří značka Tatra, pod kterou od roku 1964 dodává mlékárna na trh výrobky. V roce 2011 se stala vlastníkem Mlékárny Hlinsko společnost Agrofert, a.s.

Mlékárna Hlinsko figuruje jako hlavní odběratel mléka společnosti ZDV Krchleby a.s.

3.3.3.2.3 Tereos TTD, a.s.

Společnost Tereos TTD, a.s. se primárně zabývá výrobou cukru a lihu. Historie společnosti sahá do roku 1831, kdy byla zahájena výroba cukru v cukrovaru Dobrovice. Tento cukrovar, byť jich společnost vlastní po celé republice několik, je pro ZDV Krchleby klíčový, neboť právě cukrovar Dobrovice je jejím největším odběratelem cukrové řepy.

3.3.3.3 Konkurence

V prostředí zemědělského trhu je konkurencí každý subjekt, který se na něm vyskytuje a nabízí obdobné výrobky. Jelikož společnost ZDK Krchleby patří k největším hráčům v tomto odvětví v Kutnohorském okrese, kde je situována, není zatím hrozba silné regionální konkurence aktuální a dle informací plynoucích z rozhovoru zde není ani dostatek půdy pro vstup dalších hráčů na trh.

Nicméně v posledních letech do zemědělství proniká zájem velkých finančních skupin, které v něm vidí nevyužitý potenciál. Příkladem může být například skupina Agrofert Holding, založená roku 1993. V dnešní době pod sebou spravuje více než 250 převážně zemědělských a potravinářských podniků a stále projevuje zájem o koupi dalších. V současnosti zaměstnává přes 34 tisíc zaměstnanců v 18 zemích na 4 světových kontinentech a tvoří největší skupinu českého a slovenského zemědělství a potravinářství.

3.3.3.4 Potencionální konkurence

Pokud chce někdo začít podnikat v zemědělství, musí počítat s vysokými počátečními investicemi. Ty pramení z vysokých nákladů na techniku, koupi nebo pronájem půdy a dalších výdajů s rostlinnou či živočišnou výrobou spojenými. Z tohoto důvodu je hrozba potencionální konkurence v zemědělství menší než například v sektoru služeb. Potencionální konkurence by mohla vzejít z vlastníků půdy, kteří by ji přestali pronajímat a snažili by se sami dosáhnout na dotace se zemědělskou činností spojené.

3.3.3.5 Substituty

Hrozba nových substitutů není v prvovýrobě nijak velká – všechny výrobky jsou prakticky stejné, lišit se mnou jen ve kvalitě, přibližném složení a ceně.

Poslední dobou se stále více dostává do popředí takzvané biozemědělství. V současné době česká společnost stále preferuje spíše nižší cenu před čistě přírodním biovýrobkem, ale v blízké budoucnosti můžeme očekávat přeorientování alespoň části tradičních zemědělských podniků na biovýrobu a ekologické zemědělství.

3.4 Swot analýza

POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technická vybavenost • Zkušení vedoucí pracovníci • Rozsáhlý půdní fond • Investiční činnost • Dobré vztahy s dodavateli i odběrateli 	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sezónní nedostatek pracovníků • Nedostačující marketing
<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotace • Automatizace produkce • Bioprodukty 	<p>HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Růst ceny vstupů • Rostoucí výkupní cena půdy • Nestálá cena výstupů • Velké finanční skupiny • Nepřízeň počasí

Tabulka 6 - Matice SWOT analýzy ZDV Krchleby, a. s.

Zdroj: Vlastní práce autora

Z výše uvedených faktorů jsem za pomoci již dříve zmíněné sumarizační metody získal jistou představu o tom, jak který z nich působí na podnik a jak si podnik vede v celkovém srovnání silných se slabými stránkami a příležitostí s hrozbami. Váhu i hodnocení jednotlivých faktorů jsem přidával na základě vlastního uvážení, doplněného o informace ze strukturovaného rozhovoru.

Silné stránky	Váha	Hodnocení	
Technická vybavenost	0,2	1	0,2
Zkušení vedoucí pracovníci	0,2	2	0,4
Rozsáhlý půdní fond	0,2	2	0,4
Pravidelné investice	0,3	2	0,6
Dobré vztahy s dodavateli i odběrateli	0,1	1	0,1
		Σ	1,7

Tabulka 7 - Silné stránky společnosti ZDV Krchleby, a. s.

Zdroj: Vlastní práce autora

Jak je z tabulky číslo 6 patrné, mezi nejsilnější stránky podniku patří hlavně pravidelné investice, následované zkušenými vedoucími pracovníky a velkým rozsahem půdního fondu. Tyto silné stránky využívá společnost dle všech dostupných informací dostatečně, a proto bych v přístupu k nim nic neměnil. Dalším bodem zařazeným pod tuto sekci je pak technická vybavenost, od které se v zemědělství odvíjí schopnost podniku efektivně využívat ostatní zdroje. Stroje společnosti ZDV Krchleby, a.s. jsou v současnosti dobrém technickém stavu, nicméně za několik let už tomu tak být nemusí. Posledním bodem, který jsem se rozhodl zařadit do silných stránek podniku jsou dobré vztahy s dodavateli a odběrateli. Podnik vychází se všemi subjekty se kterými v těchto oblastech přichází do styku dobře, nicméně například definováním PR strategie by se tyto vztahy mohly ještě zlepšit.

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	
Sezónní nedostatek pracovníků	0,4	-1	-0,4
Nedostačující marketing	0,6	-2	-1,2
		Σ	-1,6

Tabulka 8 - Slabé stránky společnosti ZDV Krchleby, a.s.

Zdroj: Vlastní práce autora

Další sekcí zkoumanou ve SWOT analýze jsou slabé stránky podniku. Zde jsem dokázal alokovat pouze 2 negativní faktory působící v podniku. Tím pro podnik závažnějším je nedostačující marketing. Společnost ZDV Krchleby, a.s. nemá definovanou žádnou marketingovou strategii, nevyužívá žádných reklamních ploch, její webové stránky působí neprofesionálně a zastarale. Druhým bodem spadajícím pod slabé stránky je nedostatek pracovníků v období žní a největší pracovní zátěže, se kterým se podnik potýká i přes nadstandardní finanční ohodnocení svých zaměstnanců.

Příležitosti	Váha	Hodnocení	
Dotace	0,7	2	1,4
Automatizace produkce	0,2	1	0,2
Bioprodukty	0,1	0	0
		Σ	1,6

Tabulka 9 - Příležitosti v okolí společnosti ZDV Krchleby, a. s.

Zdroj: Vlastní práce autora

Třetí částí SWOT analýzy je uvědomení si příležitostí, které podnik může využít. Pro české podnikatele pohybující se v oboru zemědělství jsou v tuto chvíli největší příležitostí dotace z Evropské unie. Další možnost příležitostí, jak navýšit produkci a tím pádem i zisky je investice do automatizace produkce. Eventuální příležitostí a posledním bodem v této sekci je přeorientování části produkce na bioprodukty, ale náročná a často se měnící legislativa a vysoká cena základních vstupů pro tento typ podnikání jsou v tuto chvíli překážkou, kterou by se společnost neměla pokoušet pokořit.

Hrozby	Váha	Hodnocení	
Růst ceny vstupů	0,2	-1	-0,2
Rostoucí výkupní cena půdy	0,1	-1	-0,1
Nestálá cena výstupů	0,2	-1	-0,2
Velké finanční skupiny	0,2	0	0
Nepřízeň počasí	0,3	-2	-0,6
		Σ	-1,1

Tabulka 10 - Hrozby ohrožující společnost ZDV Krchleby, a. s.

Zdroj: Vlastní práce autora

Čtvrtou a poslední částí SWOT analýzy jsou možné hrozby ohrožující podnik. Z podstaty podnikání v zemědělství jich můžeme určit hned několik. Tou nejzávažnější hrozbou pro každý zemědělský podnik je nepřízeň počasí. To je bohužel lidskou rukou neovlivitelné, a

tak pouze můžeme zmenšovat dopady špatného počasí na ekonomickou situaci podniku pomocí dostatečných rezerv. Dalšími body zařazenými v této sekci jsou pak pro zemědělství typická nestálá cena výstupů a rostoucí cena vstupů, následované vlivem velkých finančních skupin jakožto potenciaální konkurence, která ovšem dle slov řídicího pracovníka nemá v současné době žádný vliv na podnik. Poslední uvedenou položkou je pak rostoucí výkupní či nájemní cena půdy.

3.4.1 Identifikace strategií vycházejících ze SWOT analýzy

V této části své práce bych se rád zaměřil na možné cesty využití silných stránek v realizaci možných příležitostí a eliminace slabých stránek. V neposlední řadě by měla mnou zvolená strategie podniku pomoci částečně předcházet možným hrozbám či alespoň částečně oslabit jejich možný dopad na chod podniku.

Jak můžeme vidět, po sumarizaci výsledků vychází analýza společnosti ZDV Krchleby, a.s. kladně čili pro společnost dobře. Součet hodnot u silných stránek je vyšší než součet stránek slabých, stejně tak tomu je u příležitostí a jejich negativním protějškem.

U silných stránek bych doporučil zaměřit se na technickou vybavenost podniku a na vztahy s dodavateli a odběrateli, protože ostatní mnou zmíněné silné stránky společnosti dle mého soudu využívá dostatečně efektivně.

Jak už jsem zmínil dříve, z interních dat podniku a z rozhovorů s řídicími pracovníky jsem zjistil, že je technická vybavenost firmy v současné době na poměrně dobré úrovni, minimálně v porovnání s lokální konkucí. Ovšem stejně jako všechno ostatní, ne-li více, i zemědělské stroje podléhají opotřebení. Z tohoto důvodu bych doporučil vedení podniku vyčlenit z části zisku fond na případné akutní nákupy dražších náhradních dílů nebo na občasnou obměnu zastaralých strojů za nové. Zemědělská technika patří k velmi drahým položkám, cena některých strojů se může vyšplhat i do řádu desítek milionů korun. Takovýto výdaj může podniku způsobit velké ekonomické problémy, pokud se na něj onen podnik předem adekvátně nepřipraví.

Vztahy s dodavateli a odběrateli má podnik také na poměrně slušné úrovni, nicméně nemá definovanou žádnou strategii pro vztah s veřejností, což je v dnešní době dle mého názoru

zásadní chyba. Tato část úzce souvisí s bodem nedostačujícího marketingu ve slabých stránkách. Podnik by si měl v povědomí okolí budovat dobré jméno a alespoň minimální pravidelné investice do marketingových činností by se měly stát součástí jeho rozpočtu. Pro podnik této velikosti bych nedoporučoval založení vlastního marketingového oddělení, ale pouhé definování strategie, se kterou bude podnik přistupovat k veřejnosti a základní reklamu ve formě internetových bannerů na stránkách zabývajících se rostlinnou či živočišnou výrobou. Větší důraz bych kladl na inovaci webových stránek podniku, které v současné době nejsou na vysoké úrovni. Webové stránky jsou ve velkém procentu případů prvním kontaktním bodem s potenciálním zákazníkem, a proto jim přisuzuji velmi důležitou roli. Cena za externí vytvoření webových stránek a jejich udržování se s určitostí nepřiblíží hodnotám, které by mohly jakkoli ovlivnit celkový rozpočet podniku

Tímto postupem se vyřeší i dle mého názoru nejzávažnější problém, který v podniku je, a to právě nedostatečná marketingová aktivita. Druhým mnou zmíněným problémem je nedostatek pracovníků v letních měsících, tedy v době, kdy je náročnost práce nejvyšší. Požadavky na potenciální zaměstnance nejsou krom časové náročnosti práce vysoké, prakticky jediným nárokem je řidičský průkaz skupiny T. Dalším určujícím faktorem relevantním pro mé řešení je fakt, že se podnik potýká s tímto problémem pouze v měsících, ve kterých jsou zároveň ve školách letní prázdniny. Abych to upřesnil, v Čáslavi, městě vzdáleném asi 3 kilometry od sídla podniku se nachází Střední zemědělská škola, součástí jejichž studijních osnov je i možné získání řidičského průkazu skupiny T. Proto bych tedy zaměřil pozornost na absolventy či studenty této instituce, kteří jsou dostatečně kvalifikovaní pro výkon požadované práce a mohli by jako brigádníci nastoupit v požadovaném období, které jim navíc nekoliduje se školními povinnostmi.

Mezi největší příležitosti pro téměř všechny podniky zabývajících se živočišnou či rostlinnou výrobou na našem území patří hlavně dotace. Jelikož ale firma ZDV Krchleby dotací využívá dostatečně, nevidím zde v tuto chvíli žádný prostor pro zlepšení. Další možnou příležitostí pro zlepšení konkurenceschopnosti je například automatizace části produkce. Firma před několika lety postavila vlastní sušičku zrna, kterou využívá její sekce rostlinné výroby a která usnadnila práci a umožnila zamezit některým dřívějším výdajům pramenících ze zastaralých postupů. Takováto taktika by se dala uplatnit i na další sekce podniku. Samozřejmě, že cena

takového úkonu dosahuje hodnot, které jsou bariérou, kterou musíme brát v potaz, nicméně návratnost podobných investic je vysoká. Jako dobrý příklad mě napadá například výstavba bioplynové stanice, která by fungovala jako vlastní zdroj energie pro celý podnik, zároveň jako další příjem z prodeje přebytečné energie. Důležitou vlastností by bylo i to, že by podnik využil nezpracované a nezkrmené zbytky rostlinného či živočišného původu a zamezilo by se tak zbytečným ztrátám.

Největší hrozbou pro každého zemědělce všude po celém světě je s největší pravděpodobností počasí. Byť v dnešní době dokážeme počasí poměrně dobře předpovídat, i tak díky jeho nepřízni dochází každoročně k velkým ztrátám. Je tomu tak i v České republice, kde nehrozí krom sucha, zimy či záplav žádné další pohromy. Takovýmto situacím nemůžeme předcházet, můžeme se na ně pouze připravit a snažit se eliminovat jejich dopady na chod společnosti. Napadá mě řešení, které jsem již dříve použil pro financování nákupu nových strojů, a to zřízení rezervního fondu, kde by se každoročně střádaly prostředky pro podobné krizové situace – samozřejmě se může jednat o jeden a ten samý.

Tři další vážné hrozby mají společnou jednu věc, a to slovo „cena“. Jedná se o růst ceny vstupů potřebných pro produkci, kolísavost ceny výstupů a rostoucí výkupní a nájemní cena půdy. Pro omezení možného dopadu prvních dvou hrozeb bych nastavil produkci tak, aby nikdy nebyla závislá pouze na jednom produktu. Pokud klesne například výkupní cena kukuřice, stále bude mít společnost na prodej k dispozici škálu dalších plodin, které jí mohou případnou ztrátu alespoň částečně kompenzovat. Do budoucna bych tedy doporučil ještě více rozvrhnout produkci tak, aby společnost nebyla závislá na potencionálním cenovém úpadku jednotlivých položek. Co se týče vysoké ceny vstupů, zde mohu, krom obdobné rady, kterou jsem zmínil o problém výš, pouze doporučit využívání primárně vlastních zdrojů, například pomocí větší automatizace produkce a její větší efektivity. Předposlední zmíněnou hrozbou je růst ceny půdy. Společnost ZDV Krchleby hospodaří na více než 3000 ha půdy, z nichž ale většina nespadá pod jejich osobní vlastnictví, tzn., že si je společnost pronajímá od soukromých subjektů. Tento problém bych řešil sepsáním dlouholetých nájemních smluv, díky kterým by se dala nájemní cena alespoň částečně korigovat ve prospěch společnosti.

Jako poslední bod jsem do podskupiny hrozeb zařadil hrozby pramenící z vlivu velkých finančních skupin, například již dříve zmíněného Agrofertu. Toto je poněkud ošemetné, protože žádná z takovýchto skupin v minulosti o společnost ZDV Krchleby zájem neprojevovala a ani v současné době tomu tak není. Každopádně hrozba ze strany podobných subjektů existuje, byť třeba není aktuální. Přecházet tomu lze jedině solidními ekonomickými výsledky, díky kterým nebude důvod prodávat vlastněné podíly.

Celkově vzato ze SWOT analýzy vyplývá, že si společnost ZDV Krchleby a.s. vede nadprůměrně dobře. Promítá se to i do ekonomických výsledků společnosti. Zaměstnanci jsou spokojení, dobře motivovaní, jediný, již zmíněný problém v této oblasti nastává v období letních, ale nejedná se o nepřekonatelnou překážku. Jako již několik let, i nadále zůstávají největší příležitostí podniku dotace, hlavně pak ty pramenící z Evropské pokladny.

Závěr

Cílem mé práce, který se podařilo splnit, bylo za pomoci již dříve zmíněných metod provést analýzu vnějšího i vnitřního prostředí a takto získané výstupy implementovat do SWOT analýzy. Na jejím základě jsem pak stanovil silné a slabé stránky podniku, stejně tak jako možné hrozby a příležitosti v jeho okolí. Po vyhotovení SWOT analýzy jsem definoval strategie, při jejichž vytvoření a implementování dojde k lepšímu využívání silných stránek ve prospěch možných příležitostí, k eliminaci slabých stránek a zmírnění dopadů možných hrozeb.

Z dosažených výsledků jsem společnosti ZDV Krchleby, a.s. doporučil určité strategie, při jejichž využití by dle mého názoru došlo k zefektivnění silných stránek, alespoň částečné eliminaci stránek slabých, lepšímu využití možných příležitostí a v neposlední řadě ke zmírnění dopadů možných hrozeb v okolí podniku.

Mezi nejsilnější stránky podniku jsem dle výsledků SWOT analýzy zařadil například jejich investiční strategii či velmi zkušený řídicí personál s několika desetiletými zkušenostmi. Slabé stránky jsem po komplexní analýze dokázal detekovat pouze dvě, a to nedostačující marketingovou strategii a s ní související problémy a nedostatek pracovníků v období letních měsíců. Pro oba tyto problémy jsem definoval možné strategie, po jejichž implementaci by mělo dojít k jejich anulování, či alespoň zlepšení současného stavu.

Z hlediska možných příležitostí vyskytujících se v tržním okolí podniku bych vyzdvihl dotace, a to hlavně ty pramenící z Evropské unie. V dnešní době se jedná o skvělou příležitost k získání peněz pro rozvoj konkurenceschopnosti podniku. Nicméně, jak už jsem zmínil dříve, dotační politika a strategie společnosti ZDV Krchleby je na poměrně vysoké úrovni, a proto zde nevidím žádný potenciální prostor pro zlepšení.

Posledním řešeným problémem byly hrozby ohrožující podnik. Detekovat se mi jich podařilo hned několik, od nepřízně počasí, přes vysoké ceny vstupů, kolísavé ceny výstupů, rostoucí výkupní ceny zemědělské půdy nebo například ohrožení ze strany velkých finančních skupin. Pro každou z nich, která se mi po uvážení všech dostupných informací

zdála aktuální, jsem definoval možné řešení, které se alespoň částečně snaží o snížení možného dopadu hrozeb na podnik, pokud ne přímo o jeho úplnou eliminaci.

Závěrem bych pouze podotkl, že práce byla předána firmě ZDV Krchleby a.s. k dispozici, a že pevně věřím, že její výsledky budou společnosti k praktickému užitku.

Seznam použité literatury

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

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

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

KOVÁŘ, František. *Strategický management.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing.* 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024704471.

HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix – tvorba inovací produktů.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. Vysokoškolské učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 80-86473-89-9.

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku.* Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku.* Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady.* Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance.* 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001949.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky.* Praha: Grada, 2014. Žurnalistika a komunikace. ISBN 9788024735689.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací.* Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika.* 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0515-x.

Seznam internetových zdrojů

Měnová politika: Prognóza. Česká národní banka [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-03].

Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

Zemědělský účet: Předběžné výsledky. Český statistický úřad [online]. Praha, 2016 [cit.

2017-05-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnny-zemedelsky-ucet-predbezne-vysledky-2015>

Profil společnosti. Cukrovary Tereos [online]. Chrudim, 2010 [cit. 2017-05-03]. Dostupné z:

<http://www.cukrovarytttd.cz/o-spolecnosti/profil/>

O společnosti. Syngenta [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-05-03]. Dostupné z:

<https://www.syngenta.cz/o-spolecnosti>

OMV v Česku. OMV [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-03]. Dostupné z:

https://www.omv.cz/portal/01/cz/omv_cz/omv-v-cesku/o-omv

České republika v číslech: Meziroční srovnání. Český statistický úřad [online]. Praha, 2016 [cit.

2017-05-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech>

Počet uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce na 1 pracovní místo: Meziroční srovnání. Český statistický úřad [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-05-03]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-uchazecu-o-zamestnani-v-evidenci-uradu-prace-na-1-pracovni-misto-v-evidenci-uradu-prace-cr-a-kraje>

Mapa krajů České republiky: Slepá mapa. Zeměpis [online]. 2002 [cit. 2017-04-03].

Dostupné z: <http://www.zemepis.com/smkraje.php>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Model pěti sil	27
Obrázek 2 - Přibližná mapa působnosti podniku ZDV Krchleby a.s.	36
Obrázek 3 - Počet uchazečů připadajících na jedno místo nabízené ÚP.....	54
Obrázek 4 - Struktura produkce zemědělského odvětví v ČR za rok 2015.....	57

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Strategie vycházející ze SWOT analýzy.....	31
Tabulka 2 - Zadluženost a úrokové krytí společnosti ZDV Krchleby, a.s.	44
Tabulka 3 - Dotace přijaté společností ZDV Krchleby, a.s. za rok 2015	45
Tabulka 4 - Hlavní ekonomické ukazatele ČR	49
Tabulka 5 - Demografické ukazatele ČR.....	53
Tabulka 6 - Matice SWOT analýzy ZDV Krchleby, a. s.	62
Tabulka 7 - Silné stránky společnosti ZDV Krchleby, a. s.....	63
Tabulka 8 - Slabé stránky společnosti ZDV Krchleby, a.s.....	63
Tabulka 9 - Příležitosti v okolí společnosti ZDV Krchleby, a. s.	64
Tabulka 10 - Hrozby ohrožující společnost ZDV Krchleby, a. s.	64

Seznam grafů

Graf 1 - Aktiva ZDV Krchleby, a.s. mezi lety 2013-2015	41
Graf 2 - Pasiva ZDV Krchleby, a.s. mezi lety 2013-2015	41
Graf 3 – Plnění zlatého bilančního pravidla mezi lety 2013-2015	42
Graf 4 - Pravidlo vyrovnání rizika mezi lety 2013-2015	42
Graf 5 - Rentability mezi lety 2013-2015.....	43
Graf 6 - IN05 mezi lety 2013–2015	44
Graf 7 - Dotace přijaté společností ZDV Krchleby, a.s. za rok 2015	45
Graf 8 - Meziroční rozdíl zisku celkové zemědělské činnosti v ČR před zdaněním v %.....	50
Graf 9 - Meziroční rozdíl indexu cen zemědělských výrobců v %	51
Graf 10 - Podíl primárního sektoru na HDP ČR v %.....	52
Graf 11 - Kurz koruny vůči euru	52
Graf 12 - Průměrná hrubá měsíční mzda v zemědělství	56

Seznam příloh

Struktura rozhovoru s vedoucím pracovníkem společnosti ZDV Krchleby a.s.

1. Jaká je vaše pozice ve společnosti ZDV Krchleby a.s.?
2. Jak dlouho se pohybujete v zemědělství?
3. Považujete současnou situaci ZDV Krchleby a.s. na trhu za stabilní?
4. Myslíte si, že si management společnosti vědom jejích silných stránek?
5. Myslíte si, že si je management společnosti vědom jejích slabých stránek?
6. Zpracoval podnik (nebo si nechal vypracovat) někdy v minulosti obdobnou analýzu?
 - Pokud ano, jaké byly její výsledky?
7. Považujete bioprodukcí za možnou budoucí alternativu pro ZDV Krchleby a.s.?
8. Jaké způsoby reklamy využívá společnost ZDV Krchleby a.s.?
9. Cítíte ohrožení ze strany velkých finančních skupin?
10. Považujete ohrožení levnými substituty z EU jako možnou hrozbu pro společnost ZDV Krchleby a.s.?
11. Myslíte si, že je členství České republiky v EU pro české zemědělství přínosem?
12. Kde vidíte budoucnost českého zemědělství?

