

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení PEF



Bakalářská práce

**Návrh diverzifikace činností vybraným zemědělským
podnikům**

Tomáš Beneš

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tomáš Beneš

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Návrh diverzifikace činností vybraným zemědělským podnikům

Název anglicky

Proposal to diversify the activities of selected agricultural holdings

Cíle práce

Hlavním cílem práce je navržení vhodné strategie diverzifikace pro dva sledované podniky z oblasti zemědělství.

Dílním cílem práce je analýza momentálního stavu dvou podniků. Budou použity následující analýzy: analýza vnějšího prostředí PESTLE a matice identifikace konkurentů, analýza vnitřního prostředí VRIO, dále analýza portfolia za pomoci Bostonské matice a celková analýza prostřednictvím SWOT. Podle výsledků analýz budou navrženy možné postupy diverzifikace.

Metodika

Pro vytvoření přehledu současné situace vybraných podniků ve vztahu k jejich prostředí bude použita analýza PESTLE a matice identifikace konkurentů. Tato analýza a matice pomohou porozumět a zmapovat vnější prostředí dvou podniků. Vnitřní prostředí bude analyzováno dle VRIO analýzy. Pro podrobnější odhalení struktury portfolia a možností diverzifikace budou vybrané podniky podrobeny také analýze portfolia dle Bostonské matice. Tato matice poslouží k rozdělení produktů, výrobků či služeb na ty, které poskytují potenciál a na ty, které jsou náročné na zdroje podniku. Dále díky SWOT analýze, bude možné pochopit vnitřní silné a slabé stránky vybraných podniků a stejně tak příležitosti a hrozby jejich vnějšího prostředí, které nám pomohou při dalším generování podnikových strategií.

Doporučený rozsah práce

40-50

Klíčová slova

diverzifikace, pestle, matice identifikace konkurentů, vrio, analýza portfolia, bostonské matice, swot analýza, plán vhodné diverzifikace, zemědělské podniky.

Doporučené zdroje informací

- ČERNOHORSKÝ, J. – TEPLÝ, P. *Základy financí*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3669-3.
- GRASSEOVÁ, M. – DUBEC, R. – ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HOŘEJŠÍ, B. – SOUKUPOVÁ, J. – MACÁKOVÁ, L. – SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-538-4.
- KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.
- MULAČ, P. – MULAČOVÁ, V. *Obchodní podnikání ve 21. století.*
- SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- ŠIMAN, J. – PETERA, P. *Financování podnikatelských subjektů : teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.
- ZUZÁK, R. – KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Pitrová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Diverzifikace malých a středních zemědělských podniků" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Pitrové, PhD. za vstřícnost a odborné vedení bakalářské práce. Dále také za poskytnuté rady a užitečné informace, které mi při psaní práce poskytla. Také bych tímto poděkoval zástupcům podniků Farma Doubí a Školní statek Měšice za poskytnutí údajů, které jsem mohl v práci použít.

Návrh diverzifikace činností vybraným zemědělským podnikům

Abstrakt

Práce řeší důležitou strategii diverzifikace zemědělských podniků, jak reagovat na nestabilní podmínky na trhu v zemědělském sektoru. Diverzifikace je jedním z nástrojů, jak je možné rozložit nebo odstranit rizika podnikání v zemědělství, jež povedou k tvorbě pracovních míst a rozvoje nebo udržení ekonomické situace podniku. Pokud je diverzifikace činností v podniku provedena správně, výsledkem může být lepší kvalita života na venkově a zvýšení schopnosti přežití podniku v dnes velkém a silném konkurenčním prostředí. Bakalářská práce nabízí široký pohled na stav dvou jihočeských zemědělských podniků podnikajících ve stejném okrese města Tábor. Cílem práce je vytvoření povědomí o současné situaci dvou zkoumaných subjektů, je podrobně rozebráno vnitřní i vnější prostředí podniku, které přiblíží skryté faktory ovlivňující momentální situaci. Díky tomu je následně možné provedení výzkumu jejich činností vzhledem k rozhodnutí diverzifikovat svou činnost. Výsledek práce vede k návrhu nastavení stabilního podnikatelského prostředí obou podniků, k rozložení i případnému naprostému odstranění některých hlavních rizik, se kterými se podniky v současné době potýkají.

Klíčová slova: diverzifikace, pestle, matice identifikace konkurentů, vrio, analýza portfolia, bostonská matice, swot analýza, plán vhodné diverzifikace, zemědělské podniky

Proposal to diversify the activities of selected agricultural holdings

Abstract

The work handles an important strategy of diversification of agricultural holdings, how to respond to unstable market conditions in the agricultural sector. Diversification is one of the tools for spreading or eliminating the risks of business in agriculture, which will lead to creation of new work positions and the development or maintenance of the holding's economic situation. If the diversification of business activities is done correctly, the result can be a better quality of life in the countryside and an increase in the holdings ability to survive in today's large and strong competitive environment. The bachelor thesis offers a broad view of the state of two South Bohemian agricultural holdings, doing business in the same district of Tábor. The aim of the work is to create awareness of the current situation of the two subjects, the internal and external environment of the holding will be analysed in detail, which will show the hidden factors affecting the current situation. And after that, it will be possible to carry out research into their activities due to the decision to make diversification of their activities. The result of the work will lead to the draft of setting up a stable business environment for both holdings, the distribution and possibility to complete elimination of some of the main risks that holdings are currently facing.

Keywords: diversification, pestle, competitor identification matrix, vrio, portfolio analysis, boston matrix, swot analysis, plan of suitable diversification, agricultural holdings

Obsah

Úvod	10
Cíl práce a metodika.....	11
1 Teoretická východiska	12
1.1 Perspektiva diverzifikace činností zemědělských podniků.....	12
1.2 Rizika podnikání v zemědělství – investice a rozvoj.....	12
1.3 Charakteristika a podstata diverzifikace	14
1.3.1 Vymezení pojmu diverzifikace z pohledu zemědělských činností.....	16
1.3.2 Diverzifikace s ohledem na velikost podniku.....	18
1.3.3 Diverzifikace zemědělství a rozvoj venkova	19
1.3.4 Strategie pro předcházení rizik za pomoci diverzifikace.....	21
1.4 Analýzy vnějšího prostředí	23
1.4.1 Analýza PESTLE.....	24
1.4.2 Matice identifikace konkurentů	26
1.5 Analýzy vnitřního prostředí	29
1.5.1 VRIO analýza	29
1.5.2 BGC matice.....	30
1.6 SWOT analýza	32
2 Vlastní práce.....	35
2.1 Představení podniků	35
2.1.1 Podnik A	35
2.1.2 Podnik B	37
2.2 Analýza momentálního stavu společností.....	38
2.2.1 PESTLE analýza	38
2.2.2 Matice identifikace konkurentů	44

2.2.3	VRIO analýza	46
2.2.4	BCG matice.....	51
2.3	SWOT analýza	52
3	Výsledky a diskuse	56
4	Závěr.....	60
5	Seznam použitých zdrojů	62
5.1	Knižní zdroje	62
5.2	Elektronické zdroje	65
	Seznam obrázků.....	67
	Seznam tabulek	68
	Seznam použitých zkratk	68

1 Úvod

Zemědělství má v sektoru ekonomiky své důležité zastoupení. Obor zemědělství se stále vyvíjí a tento trend lze očekávat i do budoucna. Dříve bylo v zemědělství zaměstnáno velké množství obyvatelstva, ale díky postupnému technologickému vývoji už není za potřeby takové množství lidí. Zemědělská výroba se i díky novým technologiím stále zvětšuje.

Primárním cílem práce je vybraným zemědělským podnikům navrhnout vhodnou strategii diverzifikace, a to v případě odhalení nefunkčnosti stávající strategie. Aby bylo dosaženo hlavního cíle, je proveden kompletní rozbor portfolia vybraných podniků až po rozbor trhu, na kterém se obě společnosti pohybují. V případě odhalení nevhodné pozice na trhu nebo nedostatečně navrženého portfolia jsou v diskusi této bakalářské práce navržena vhodná opatření tak, aby došlo k nastavení lepší podnikové stability.

Obsah práce je strukturován spojením tří na sebe navazujících celků. První část se nejprve zabývá teoretickým uchopením diverzifikace jako takové. Poté je kapitola věnována teoretickým charakteristikám různých typů analýz jako je PESTLE, matice identifikace konkurentů, VRIO, BGC matice a SWOT. Vybrané analýzy posléze poslouží ve vlastní části práce k podrobné analýze podniku a jeho okolí. Druhá část je vlastní, tedy praktická část práce. Nejprve jsou popsány vybrané podniky a následně jsou na ně aplikovány jednotlivé analýzy. Součástí analýz je mj. rozbor konkurentů, vnitřního a vnějšího prostředí nebo složení portfolia produktů. Výsledek analýz poskytne celkový pohled na současný stav podniků. Třetí částí je diskuse výsledků provedených analýz. Výsledky jsou okomentovány a v případě odhalení slabých míst je navrženo adekvátní opatření, jak by mohla být podniková činnost pozměněna, případně kam by mohla směřovat. Návrhy by měly vyřešit aktuální problém a po jejich aplikaci přinést větší stabilitu v podnicích.

Zdrojem dat pro práci jsou kromě výše uvedených analýz a teoretické základny také poskytnutá interní dokumentace a rozhovory se zástupci vybraných podniků. Ty proběhly na bázi otevřených otázek, které byly zaznamenány do podoby poznámek a následně zapracovány do vlastní práce.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem práce je navržení vhodné strategie diverzifikace pro dva sledované podniky z oblasti zemědělství.

Dílčím cílem práce je analýza momentálního stavu dvou podniků. Budou použity následující analýzy: analýza vnějšího prostředí PESTLE a matice identifikace konkurentů, analýza vnitřního prostředí VRIO, dále analýza portfolia za pomoci Bostonské matice a celková analýza prostřednictvím SWOT. Podle výsledků analýz budou navrženy možné postupy diverzifikace.

Pro vytvoření přehledu současné situace vybraných podniků ve vztahu k jejich prostředí bude použita analýza PESTLE a matice identifikace konkurentů. Tato analýza a matice pomohou porozumět a zmapovat vnější prostředí dvou podniků. Vnitřní prostředí bude analyzováno dle VRIO analýzy. Pro podrobnější odhalení struktury portfolia a možností diverzifikace budou vybrané podniky podrobeny také analýze portfolia dle Bostonské matice. Tato matice poslouží k rozdělení produktů, výrobků či služeb na ty, které poskytují potenciál a na ty, které jsou náročné na zdroje podniku. Dále díky SWOT analýze, bude možné pochopit vnitřní silné a slabé stránky vybraných podniků a stejně tak příležitosti a hrozby jejich vnějšího prostředí, které nám pomohou při dalším generování podnikových strategií.

3 Teoretická východiska

3.1 Perspektiva diverzifikace činností zemědělských podniků

Jedním z hlavních úkolů diverzifikace zemědělských činností je stabilizace příjmů podniku po celý rok a další nadcházející roky. Dále také zvýšení kupní síly malých a středních zemědělských podniků. Důležité je rovněž zabránění přesunu poptávky po práci do měst z venkovských oblastí a tím i přesunu pracovních sil do měst, jež mohou přinášet finanční zisk zemědělskému podniku. Diverzifikace může pomoci k vytvoření podnětu k tvorbě a budování kapitálu v zemědělství. Také k navýšení zemědělského vývozu produktů do zahraničí a tím přispět k přivedení zahraničního kapitálu do kasy podniku, ochraně a obnově přírodních zdrojů a biodiverzitě, většímu propojení zemědělského sektoru se sektorem nezemědělským (Sharma, Wahab a Srivastava, 2010).

Fotr a kol. (2020) vysvětlují cíle a budoucnost diverzifikace tak, že jde o navýšení aktuálních produktů na trhu prostřednictvím intenzivního marketingu. Distribuce produktů na nové části trhu je realizována především u nastavení strategie exportu. Navýšení prodeje lze docílit zlepšením nebo upravením stávajícího nabízeného produktu. Nutno ale započítat navýšení nákladů na vývoj. Diverzifikací momentálních výrob můžeme zabezpečit vlastním rozvojem investic.

3.2 Rizika podnikání v zemědělství – investice a rozvoj

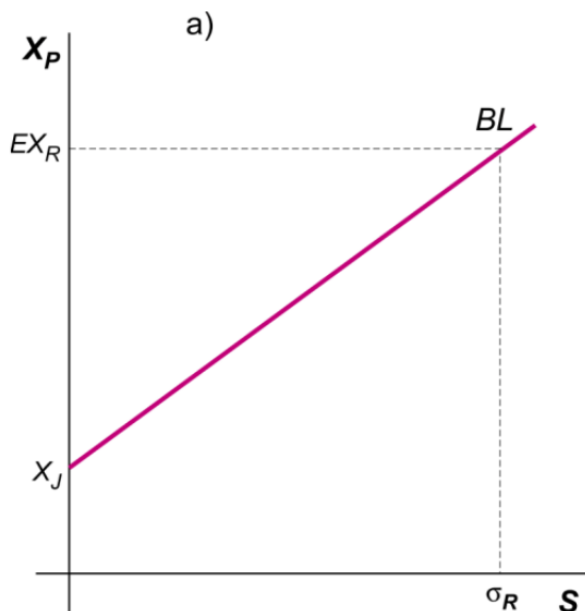
Investice jsou u rozvoje firmy více jak nutné, ale jsou s nimi spojena i jistá rizika. Kapitálový objem peněz do nich vložený se ale ne vždy zúročí a firma může o takto vložené neboli investované peníze, navždy přijít. Je proto nutné své investice zvážit a důkladně promyslet.

Každé podnikání se potýká s možným rizikem neúspěchu. Riziko v podnikání je spojené s finanční stabilitou a objemem peněz, s jimiž podnik hospodaří, s celkovou velikostí podnikatelského subjektu a v neposlední řadě s velikostí konkurenčního prostředí. U podnikání tedy panuje velké riziko nezhodnocení vložených peněz či jejich úplné ztráty. Tím lze také porovnat role zaměstnance a podnikatele, za zaměstnancem vždy není téměř „žádná“ zodpovědnost a riziko podnikání nese vždy podnikatel. Podnikáním je tedy možno dosáhnout většího zisku, ale za cenu podrobení se jistému riziku. Čím je riziko a objem vložených peněz větší, tím je požadována a očekávána výnosnost jeho činností následně větší (Mulačová a kol. 2013).

Jako vzorový příklad lze uvést subjekt s určitým objemem peněz, jehož cílem je tento objem peněz zvýšit. Existují zde dvě možné linie, a to linie riziková a linie bezriziková. Je možné vytvoření kombinace těchto dvou směrů anebo volba jen jednoho z nich. U linie rizikové se očekává pravděpodobný výnos vyšší než u linie bezrizikové. Stupeň rizika je vyjádřen za pomoci rozpětí variability. Je zde předpoklad, že rozdíly mezi pravděpodobnými výsledky a výsledky očekávanými předpovídají vyšší míru rizika. Pravděpodobnost výsledků lze znázornit směrodatnou odchylkou výsledků. Velikost výsledku jisté činnosti je téměř vždy následována velikostí podstoupeného rizika. Čím je požadován větší výsledek, tím větší je i následné riziko. Veškeré pravděpodobné výsledky rozhodnutí a s nimi spojených rizik graficky vyobrazuje linie rozpočtu, přímka s kladnou směrnici, jelikož s narůstajícím výsledkem roste i riziko (Hořejší a kol. 2018).

Pokud podnikatel ale nechce riskovat, může zvolit cestu X_j , vyobrazenou na obrázku č.1, tedy bezrizikovou variantu. Pokud bude chtít vyšší očekávaný výsledek, bude nutné podstoupit určité riziko. Pokud podstoupí rizikovou variantu, může očekávat výsledek EX_r , ale musí podstoupit riziko směrodatné odchylky Q_r . Pokud zvolí obě možnosti, dostane výsledek v mezi X_j a EX_r . A výsledné riziko bude menší než Q_r (Hořejší a kol. 2018).

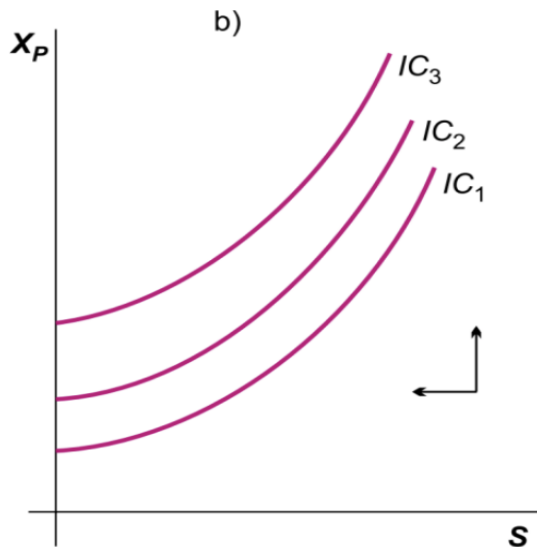
Obrázek 1: Linie rozpočtu



Zdroj: (Hořejší a kol. 2018)

Pokud zvolený směr závisí pouze na očekávaném výsledku, lze k zobrazení využít identifikační křivky viz obrázek č. 2. Křivky zobrazují kombinaci rizik a jejich výsledků se stejným výsledným užitekem (Hořejší a kol. 2018).

Obrázek 2: Indiferenční mapa



Zdroj: (Hořejší a kol. 2018)

3.3 Charakteristika a podstata diverzifikace

Hlavní podstatou diverzifikace podnikových aktivit je rozšíření portfolia služeb a produktů, jenž doposud portfolio podniku neobsahovalo. Také založení dalších aktivit, především v jiném odvětví. Výsledkem provedených aktivit by mělo být zvýšení tržního podílu, a hlavně zvýšení zisku podniku (Smejkal a Rais, 2003).

Podnik si při tvorbě plánu diverzifikace může vybrat mezi několika typy diverzifikace:

- diverzifikace soustředěná/příbuzná – jedná se o novou aktivitu, jenž je připojena k dosavadní podnikové činnosti, jejím cílem je podpora dosavadních podnikových činností.
- diverzifikace horizontální – je navazující na soustředěnou, je směřována na stejné odběratele/zákazníky ale je směřována do odlišných odvětví podnikové činnosti.
- diverzifikace smíšená/nepříbuzná – je zcela odlišná od posledních dvou typů diverzifikace, soustředí se na zcela odlišné odvětví.

- diverzifikace vertikální – je směřována především do odběratelských nebo dodavatelských odvětví (Smejkal a Rais, 2003).

Dle Hnilici a Fotra (2014) se mluví o diverzifikaci jako o prostředku pomáhajícím ke snížení rizika v podnikání. Závěry z podnikové praxe naznačují, že diverzifikační projekty se ne vždy musejí stát úspěšnými. Zásadní úspěšnost je s největší mírou prokázána u diverzifikace vertikální. Diverzifikace soustředěná/příbuzná se pohybuje zhruba v prostředku úspěšnosti, kdežto diverzifikace smíšená tedy nepříbuzná vykazuje největší míru neúspěšnosti.

Významný počet nevydařených smíšených/nepříbuzných diverzifikací, ve k doporučení, že by se podnik měl vydat takovou cestou diverzifikace, kdy budou opuštěny všechny ostatní činnosti až na jeho jednu nebo dvě hlavní, u kterých má největší znalosti a kompetence. Vstup do oblastí nebo trhů pro podnikání moc vzdálených, kde má firma malé zkušenosti a kompetence, je z velkého procentuálního měřítka neúspěšný. Konkurenční prostředí má v těchto oblastech z pravidla větší zkušenosti, a proto se nová činnost dostává hned z počátku do vysokého konkurenčního prostředí. Zaměření se na méně oblastí v podnikání je důležité zejména pro malé a střední podniky, kdy se jejich hlavním limitem stává jejich velikost, a tedy i nedostatečný kapitál na pokrytí několika oblastí trhu (Veber a kol. 2012).

I přes riziko, které je s uskutečněním takovéto strategie spojené, nemůžeme tyto oblasti z praxe malých podniků odstranit. Opak je pravdou, u mnohých trhů se neúplná stabilizace odráží a způsobuje že společnosti musejí podnikat ve stejných sektorech trhu naráz, čím si pomáhají udržet šance na přežití. Diverzifikací se společnost snaží minimalizovat riziko při stále rostoucí konkurenci. Diverzifikace pracuje na principu přemístění dosavadních zdrojů, na oblast jinou, než je původní. Orientace jiným směrem vyžaduje odbornou způsobilost, certifikát nebo i nejnovější techniku. Získat je může vlastní snahou nebo propojením s dalším podnikatelských subjektem tedy tzv. fúzí dvou anebo více firem. Pokud se firma rozhodne k diverzifikování svých činností tak by se tato její snaha měla vyvíjet směrem kde jsou zřejmé alespoň nějaké základní znalosti a neměla by zacházet do oblastí, které jsou neznámé nebo naprosto vzdálené. Měla by být schopna využít svojí síť dosavadních obchodních kontaktů a pomalu svůj finanční majetek využít. A touto cestou zmírnit riziko v novém výrobním a tržním prostředí. Když takto subjekt neučiní, může se jednat o velice drahý pokus diverzifikovat (Veber a kol. 2012).

3.3.1 Vymezení pojmu diverzifikace z pohledu zemědělských činností

Evropská Komise vymezuje jiné výdělečné činnosti zemědělského podniku, jenž mají ekonomický dopad na podnik. Jsou to činnosti přímo související s podnikem, jsou to tedy činnosti, při kterých jsou využívány jen zemědělské pracovní síly a nejsou využívány jiné zdroje zemědělského podniku (ES) č. 1200/2009.

Diverzifikace v zemědělském odvětví lze považovat jako proces ve dvou liniích. Jako jsou rostlinná a živočišná výroba, např. chov zvířat a akvakultura. Z rostlinné výroby můžeme uvést, např. obiloviny, luštěniny a olejniny. Jedná se o zastoupení míst, kde podnik nepodniká (Sharma, Wahab a Srivastava, 2010).

Dále nařízení EK specifikuje tyto činnosti takto: *„Výdělečnými činnostmi se v této souvislosti rozumí aktivní práce, a pouhé finanční investice proto zahrnuty nejsou. Rovněž není zahrnuto pronajímání pozemku pro různé činnosti, bez následné přímé účasti na těchto činnostech.“* (ES) č. 1200/2009.

Je zde tedy možno zařadit činnosti, jako jsou:

„Cestovní ruch, ubytování a ostatní rekreační činnosti

Všechny činnosti v cestovním ruchu, služby ubytování, exkurze v zemědělském podniku pro turisty nebo jiné skupiny, sportovní a rekreační činnosti atd., kde se využívají

Rukodělná výroba

Rukodělné výrobky vyrobené v zemědělském podniku vlastníkem nebo rodinnými příslušníky nebo pracovníky, kteří nejsou rodinnými příslušníky, pokud tyto osoby také vykonávají zemědělské práce, bez ohledu na to, jak se výrobky prodávají.

Zpracování zemědělských produktů

Veškeré zpracování primárních zemědělských produktů na zpracovaný druhotný produkt v zemědělském podniku bez ohledu na to, zda se suroviny produkuje v zemědělském podniku nebo kupují jinde. Je zahrnuto zpracování masa, výroba sýra atd.

Do této položky je zahrnuto veškeré zpracování zemědělských produktů, pokud není příslušné zpracování považováno za součást zemědělské činnosti. Zpracování vína a výroba olivového oleje proto nejsou zahrnuty, není-li podíl nakoupeného vína nebo olivového oleje významný.

Výroba energie z obnovitelných zdrojů

Výroba energie z obnovitelných zdrojů pro trh, včetně bioplynu, biopaliv nebo elektrické energie, pomocí větrných turbín, jiného vybavení nebo ze zemědělských surovin.

Není zahrnuta energie z obnovitelných zdrojů vyrobená pouze pro potřeby zemědělského podniku.

Zpracování dřeva (např. řezání)

Zpracování surového dřeva v zemědělském podniku pro trh (řezání dřeva atd.)

Akvakultura

Produkce ryb, raků atd. v zemědělském podniku. Nejsou zahrnuty činnosti, které představují pouze rybolov.

Smluvní práce (za použití výrobních prostředků zemědělského podniku)

Smluvní práce s využitím zařízení zemědělského podniku, s odlišením prací prováděných v rámci nebo mimo rámec zemědělského sektoru, např. úklid sněhu, doprava, udržování krajiny, zemědělské a environmentální služby atd.

Lesnictví

Lesnické práce s využitím zemědělských pracovních sil a strojů a zařízení zemědělského podniku obecně využívaných k zemědělským činnostem.

Ostatní činnosti

Ostatní výdělečné činnosti přímo související s podnikem, jinde neuvedené.“ (ES) č. 1200/2009

Všeobecně je možné říci že velké množství drobných zemědělců, kteří provozují rozmanité zemědělství. Tyto zemědělci pěstují řadu různých plodit v malých i velkých výměrách. Takovéto hospodaření však nemusí nutně přinášet dostatečnou návratnost pro obživu malých

zemědělských podniků. Udržitelnost malých zemědělských podniků by proto závisela na horizontální a vertikální diverzifikaci zahrnující přijetí několika vybraných, vysoce výnosných a ekologicky šetrných plodin. Finanční náklady na tyto vysoce výnosné plodiny se ale jeví jako jeden z hlavních problémů a omezení diverzifikace. V posledních letech, sucha a škůdci dále zvyšují náklady na pěstování těchto plodin (Sharma, Wahab a Srivastava, 2010).

3.3.2 Diverzifikace s ohledem na velikost podniku

Diverzifikace činností je finančně náročná a její výsledek nemusí být vždy pro firmu kladný. Možné tvrzení že u firmy s větším objemem kapitálu bude konečná aplikace metody úspěšnější, než u firmy kapitálově slabé je v mnohém pravdivé. Před podstoupení takového rizika ve formě diverzifikace si musí podnikatel náležitě propočítat, jestli je možné takové riziko vůbec podstoupit. Kompetentní osoba by si měla být vědoma, zda podnik bude schopný dle jeho finančních možností zrealizovat další druh činnosti. Činnost, jenž podnik doposud nevykonával a není tedy tak docela zasvěcený co takováto činnost obnáší, se může takováto činnost stát neúspěšnou a prodělečnou. U malých a středních firem se takovéto unáhlené a špatně naplánované rozhodnutí, může stát cestou k bankrotu (Smejkal a Rais, 2013).

Ke zjištění vhodné doby, kdy by měl podnikatel začít s diverzifikací nás dle Smejkala a Raise (2013) může dovést několik následujících kroků:

1. Jako jednu z prvních věcí, co bude nutné provést, je sestavení analýzy oboru s finálním zjištěním, zda nový směr působení podniku je nebo bude poutavý a dále ohledání se za konkurencí v daném oboru.
2. Další je vhodné provést analýzu nákladů: řídíme se pravidlem – budoucí zisky nesmějí být nižší než budoucí vynaložené náklady.
3. Jako neposlední je testování výhodnosti diverzifikace. Diverzifikace má zvýšit konkurenční schopnost podniku, přinést něco nového čím ostatní podniky nedisponují. Nesmí se opomenout, že při diverzifikaci vážeme volné finanční prostředky, pokud je cíl pouze pozměnění stávající struktury podniku, je nutné se zamyslet nad tím, zda může zemědělec svůj volný kapitál zavázat.

Než se podnik rozhodne o provedení nové diverzifikace měla by odpověď na všechny tři výše zmíněné body být kladná. Nedodržení těchto tří pravidel a podcenění jejich analýz, dovedlo nejméně z velkých českých dnes už nevýznamných firem k rozpadu (Smejkal a Rais, 2013).

3.3.3 Diverzifikace zemědělství a rozvoj venkova

V nadcházejících letech je potřeba věnovat zvýšené pozornosti problematice přípravy, v případě vyhovujících a finančně dosažitelných prostorů, nemovitostí, problematických ploch, tzv. brownfields a dalších nevyužitých ploch k podnikání. Malé a střední podniky mají v české ekonomice nezanedbatelný procentuální podíl na jejím utváření. Ve venkovských oblastech malé a střední podniky zastávají jednu třetinu při vytváření přidané hodnoty (Boháčková a Hrabáková, 2009).

Dle Gutha, Johanisové a Filipové (2010) patří mezi cíle programu rozvoje venkova rozvoj ve smyslu trvale udržitelného rozvoje, zamezení dopadům vysoce intenzivního zemědělství, rozvoj životního prostředí a také vytvoření pro Českou republiku stabilního a konkurenceschopného prostředí. Důležitá je také konkurenceschopnost u potravinářských komodit a diverzifikování činností uvnitř venkovského prostředí, a to převážně aktivit ekonomických.

Pro venkovskou oblast a její život a další neopomenutelné součásti se nabízí možnost, jak současnou situaci zlepšit za pomoci diverzifikace činností zemědělců a celých zemědělských celků a jejich rodin. Spoluúčastí občanů venkova na rozvoji malého a středně velkého podnikání v zemědělství na zlepšení odbytu produktů zemědělských i nezemědělských činností a v neposlední řadě rozvoji venkovské turistiky (Boháčková a Hrabáková, 2009).

Jedou z možností k dosažení těchto cílů je diverzifikace zemědělských činností v podnicích a vytvoření tak určitého množství nových a stabilních pracovních míst rozvojem zemědělského podnikání. Tím dojde k vytvoření stabilnějšího prostředí stálých pracovních míst ve venkovských oblastech, vznikne nové stabilnější ekonomické prostředí a zpomalí se také vyliďňování venkova. Je zde předpoklad že rozvoj diverzifikace činností zemědělských rodin, bude provázaný se směrem, kterým je určitý podnik směřován, tedy na potravinářskou, živočišnou nebo rostlinnou výrobu, výrobu energií z obnovitelných přírodních zdrojů a agroturistiku. Činnosti budou provozovány v dílčích regionech a oblastech napřímo propojených s jejich potenciálem a přírodními podmínkami, kulturním dědictvím, tradicemi a hodnotami, jenž jejich region nebo oblasti i možné méně příznivé oblasti LFA nabízejí. Jezdeckví, rehabilitační jezdeckví, cykloturistika, sportovně rekreační činnosti budou přednostně provozovány v oblastech k těmto činnostem příznivým (Boháčková a Hrabáková, 2009).

Jedním z nejdůležitějších pilířů vedoucích k rozvoji sociálního kapitálu ve venkovských oblastech případně regionech nalézá svoji základnu v rozvoji služeb, výrobě a vývoji technologií a produktů. Ty bude nutné určit se zřetelem na dosavadní vývoj a předpoklady daného regionu. V potaz se musí vzít možnosti životního prostředí a zachování jeho udržitelnosti. Je tedy nutno stanovit rozsah investic jak produktivních, tak neproduktivních, tak aby došlo k prospěšnému a udržitelnému využívání zemědělské půdy (Boháčková a Hrabáková, 2009).

Jako první by měla proběhnout identifikace faktorů pomáhajících sociální a ekonomické soudržnosti v oblasti regionu a dále také jeho udržitelný rozvoj. Opěrné body, dle nichž bude možné rozpoznat a sledovat rozvoj podmínek pro rozvoj sociálně ekonomického potenciálu na venkově (Boháčková a Hrabáková, 2009).

Jedná se o zejména tyto oblasti:

„Zlepšení demografických trendů – vylidňování a stárnutí,

Zvýšení příjmů venkovské populace, z toho zemědělských rodin,

Počet nových podnikatelských činností na farmách, počet malých a středních podniků,

Počet nově vzniklých nebo stabilizovaných míst,

Počet rozšířených podniků,

Příjmy obce, (daňová vytiženost, vlastní příjmy) / místní výdaje, oživení tradiční výroby a odbytu (krajové speciality, trhy, jarmarky, festivaly)

Zvýšená návštěvnost venkovských kulturních zařízení, akcí a dalších zajímavostí“

Na kumulaci sociálního kapitálu na venkově má vliv kvalita a rozsah spolupráce veřejného a soukromého sektoru, to znamená že tyto dva důležité subjekty se mohou podílet na rozvoji venkovského prostoru. Je však obzvláště nutné věnovat pozornost objemu veřejných dotací určených pro soukromé investice. Řešením by se měli stát programy rozvoje kraje, u těchto programů je ekonomická a sociální situace detailně analyzována. Programy jsou zpracovány v propojení na Strategie rozvoje kraje, kde jsou priority a problémové oblasti přesměřovány na Národní strategii regionálního rozvoje.

Důležitým krokem je určení a stanovení sociálních a ekonomických činností s největším rozvojovým potenciálem. V regionu je nutné zjistit jeho rozčlenění a podmínky života, dále také, trh práce, stav infrastruktury, životní prostředí, cestovní ruch a jako hlavní strukturu osídlení a demografii (Boháčková a Hrabáková, 2009).

3.3.4 Strategie pro předcházení rizik za pomoci diverzifikace

„Rizikem se v obecné rovině rozumí výskyt nečekané události v budoucnosti obvykle s negativním výsledkem.“ (Černohorský a Teplý, 2011).

V ekonomice je definice rizika chápána trochu odlišně a odpovídá pravděpodobnosti, že výnos investice bude odlišný od reálně očekávaného výnosu investice. U této definice je tedy možné očekávat jak výsledek, kdy je reálný výnos vyšší, než očekáváme, nebo je zde varianta kdy bude reálný výnos nižší, než očekáváme. Na trhu je riziko klíčem, pomáhajícím ovlivňovat chování ostatních hráčů na poli trhu. K definici rizika není možné použít a ani nebyla použita jednotná shodná definice (Černohorský a Teplý, 2011).

Další zdroj uvádí definice rizika takto:

- riziko můžeme popsat jako měřítko nejistoty
- jako druhé je ho možno popsat jako riziko potenciální ztráty

První popsaná definice často vídaná v ekonomické literatuře, vyobrazuje riziko jako míru nejistoty budoucích výsledků. Tzn. odklonění se od výsledku, který očekáváme. Druhá definice vysvětluje že se u rizika mohou vyskytnout i negativní výsledky, a proto jej můžeme chápat jako *„pravděpodobnost negativní odchylky nebo utrpění ztráty“* (Černohorský a Teplý, 2011).

Jako příklad je množné uvést pojišťovny pro které je riziko vyplácení pojistných plnění pojištěným v případě úrazů ztrát a škod. Z toho je možné vyvodit že při téměř každém požadovaném výsledku musíme podstoupit riziko, kde míra rizika je poté určena objemem vložených peněz do podnikatelských aktivit (Černohorský a Teplý, 2011).

Jako hlavní snahou jakéhokoliv podniku by měla být snaha předcházet možným rizikům. Hlavní snahou by tedy měla být jejich prevence. V případě řízení rizik se můžeme rozhodovat, zda bude s riziky pracovat přímo podnik, popř. budou využity jiné další nástroje pro řízení

rizik. Které opatření zvolíme v boji při snižování nebo omezování rizik a jeho razanci je nutné zvolit dle jeho dopadu na podnik. (Černohorský a Teplý, 2011)

Snižování rizik diverzifikací, dosahuje větší míry, pokud jsou odběratelé, produkty, plány a cesty odbytu co nejvíce na sobě nezávislé. Při diverzifikaci výroby, směřované k vzdáleným produktům či oborům, je možnost toho, že budou všechny zasaženy poklesem prodejů je velmi nepravděpodobná (Fotr a kol. 2020).

V praxi je tedy možná rizika minimalizovat, rozložit a také jim můžeme předcházet.

V první řadě je nutné vybrat vhodnou právní formu podnikání. Tzn. snaha výběru takové právní formy kdy bude v případě krize v podnikání dopad na soukromý majetek podnikatele co nejmenší. Riziko je možné také regulovat stanovením maximálního rizika a tím omezíme i riziko samotné. Je to možné vysvětlit např. na stanovení maximální výše obchodního úvěru. Snižování fixních nákladů. Dále je vhodné využití specifických finančních nástrojů. Jako jsou, faktoring, forfaiting, termínové obchody, dokumentární inkaso a bankovní záruky. Nebo samotnou diverzifikací neboli rozložením rizika (Šiman a Petera, 2010).

Za pomoci diverzifikace můžeme dosáhnout cíle různými směry:

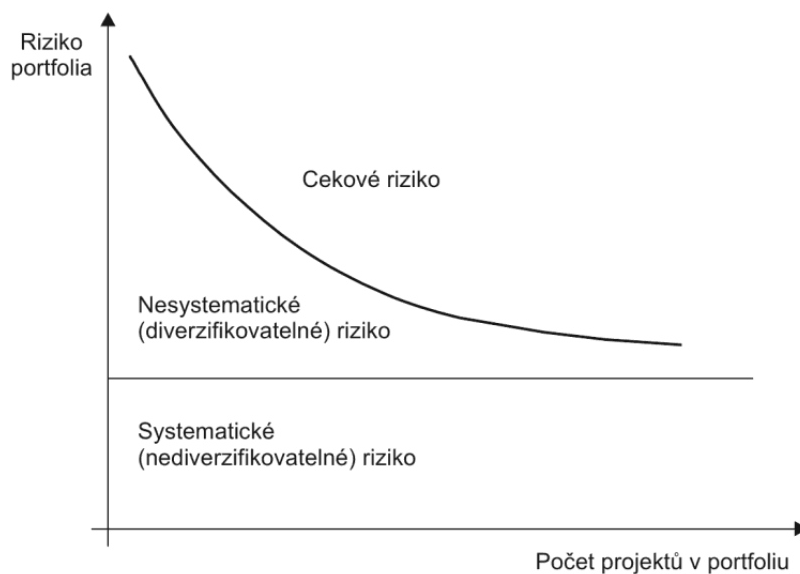
- Diverzifikací dodavatelů, stanovíme si maximální procentuální hodnotu celkových dodávek od dodavatele
- Diverzifikací odběratelů, taktéž si stanovíme maximální procentuální hodnotu celkových odběrů
- Diverzifikací finančních investic, obsah portfolia dle jejich výnosnosti, likvidnosti a rizika (Šiman a Petera, 2010).

Jednou z dalších možností je rozložení diverzifikace do nepříbuzných oborů. U tohoto typu diverzifikace dochází k restrukturalizaci dosavadních výrobních a obchodních strategií. U této diverzifikace by se mohlo jednat např. o rozšíření podnikatelské působnosti do mimo zemědělských prostorů. (Šiman a Petera, 2010) Diverzifikace pomáhá snižovat riziko, pokud můžeme rozdělit činnosti do různých aktivit. Přičemž jejich výsledek není navzájem napřímo navázaný (Hořejší a kol. 2018).

Jedná-li se o diverzifikaci a dopad na riziko, je nutné zmínit příklady z hospodářské praxe, nejvíce je zde projektů pozitivně korelovaných, a naopak je zde méně negativně korelovaných

projektů. Důvodem je zejména to, že jistá část rizika projektů, jeví systematické riziko, tedy riziko vyplývající z celkového systematického vývoje u všech společností, faktory společnými. Pokud je vývoj ekonomiky příznivý, tak se ekonomické výsledky vylepšují a pokud je vývoj záporný, tak že zhoršují. Sekundární složku rizika je utvářena z nesystematického rizika, jež je pro každý podnik individuální. Diverzifikace může napomoci snížení rizika nesystematického ale ne rizika systematického, viz. obrázek č. 3 (Zdroj: Hlinica a Fort, 2009).

Obrázek 3: Nesystematické a systematické riziko



(Zdroj: Hlinica a Fort, 2009)

3.4 Analýzy vnějšího prostředí

Každý podnik se nachází v jistém prostředí, jehož faktory mohou zahrnovat podnikatelské příležitosti ale taktéž hrozby, které mohou ohrozit fungování podniku. Je tedy nutné sledovat a analyzovat okolí podniku. Nutnost sledování a stálého analyzování okolí podniku je důležitá především z důvodů kdy je prosperita nebo naopak neúspěch podniku ve většině případů úzce spojena s vlivem okolí a jeho faktorů, a až na druhém místě z důvodů vnitřního stavu podniku. Odolnější a úspěšnější podniky jsou především ty, které mají svou vlastní strategii, přizpůsobenou realitě v prostředí, ve kterém fungují. Skrze strategickou analýzu okolí můžeme dosáhnout zjištění, jaké hrozby a příležitosti se na poli trhu ukrývají. Důležité je provést monitoring okolí s následným vyhodnocením. Tím dosáhneme odpovědi na otázky, jaké

příležitosti a hrozby pro rozvoj, jenž podnik nemůže ovlivnit se v okolí podniku vyskytují (Hanzelková a kol. 2017).

3.4.1 Analýza PESTLE

Analýza PESTLE je využívána jako nástroj situační analýzy pro účely hodnocení podniku a je jedním z nejpoužívanějších modelů při hodnocení vnějšího podnikatelského prostředí, jež je vysoce dynamickým prostředím. Vnější faktory působí na business a tyto vnější faktory jsou v podnikovém prostředí téměř neovlivnitelné. PESTLE analýza tvoří základ pro identifikaci příležitostí a hrozeb, která dále pomáhá SWOT analýze k bližšímu určení těchto faktorů. Model analýzy bere v úvahu klíčové aspekty externího prostředí a hodnotí každý z nich, aby vytvořil závěry o atraktivitě odvětví, tržním potenciálu, určil aktuální trh a výkonnost odvětví a předpověděl klíčové faktory a trendy neúspěchu na trhu nebo odvětví pro budoucí růst a úspěch (Perera, 2018).

Dle (Palátové a kol. 2013) by analýza měla být ideálním prostředkem napomáhajícím při marketingovém plánování. Analýza je zaměřená na faktory v makroprostředí, kde jsou zahrnuta počáteční písmena slov PESTLE analýzy. Jednotlivá slova je možné popsat takto:

P – síly politické

E – síly ekonomické

S – síly sociokulturní

T – síly technologické

L – síly legislativní

E – faktory ekologické

Aplikace modelu bude do značné míry záviset na odvětví nebo trhu, ve kterém se organizace pohybuje a dále na faktorech, které musí vzít v úvahu určitý podnik podnikající v daném odvětví. Aplikace PESTLE analýzy bude pro každé odvětví trhu rozdílná. Analýza je například hojně využívána v akademickém prostředí při tvorbě akademických pracích, jako jsou výzkumné zprávy, úkoly, studijní programy, obchodní spisy a další (Perera, 2018).

Přínosy této analýzy pro podnikání jsou obrovské. Je však třeba si také uvědomit omezení a podniknout kroky k minimalizaci jakýchkoli mezer ve výsledku odvozeném z analýzy pro účely efektivního rozhodování. Jelikož riziko selhání předpovědi vnějšího prostředí a následné související náklady, mohou být značné (Howard, 2007).

Analýza napomáhá k přímému hodnocení podnikatelského prostředí. Analýza posuzuje každý z klíčových faktorů, které přímo i nepřímo ovlivňují výkonost podniku, aby bylo možné vyvinout strategii k překonání problémů a bylo možné se dostat na lepší pozici na trhu. Analýza umožňuje podniku porozumět jeho pozici na trhu, momentálním trendům a mnoha aspektům pozici ovlivňující. To může být velkým přínosem pro vybudování, případně zlepšení strategie cílů a plánů. Využití analýzy je možné i při zjišťování rizik a pro vývoj strategií reagujících na rizika na přístupu k rizikům na nejvyšších úrovních v organizaci (Perera, 2018).

Podnikatelské prostředí je velice soutěživé, a proto je porozuměním trhu jedním z klíčových faktorů k úspěchu každého podnikání. Lepší pochopení trhu umožní zavádět relevantnější produkty a služby, které odpovídají potřebám zákazníků a může umožnit inovace a zakomponování nových produktů do portfolia společnosti. Pochopení fungování vnějšího trhu se může stát základním bodem minimalizaci rizik a hrozeb, jenž povede k zmenšení podnikových nákladů. Je tedy zřejmé, že analýzu je možné použít k hodnocení trhu a odvětví, zejména před vstupem na nový trh. Analýza umožní podniku identifikovat tržní podmínky při vstupu na trh a podle toho bude možné vypracovat plán implementace. Analýza je možná k použití u jakéhokoliv typu podnikání, i pokud se jedná o živnostníka nebo globální společnost (Perera, 2018).

Další možné výhody analýzy:

- Umožňuje zhodnocení organizačních zdrojů v rámci organizace tak, aby odpovídaly externím požadavkům trhu.
- Umožňuje identifikaci požadovaných zlepšení v klíčových aspektech, jako je lidský kapitál, management, strategie vedení.
- Provedení analýzy PESTLE bude vyžadovat hodnocení zákazníků, hodnocení konkurentů a hodnocení odvětví, které organizaci umožní urovnat své procesy a činnosti pro lepší fungování na trhu.
- Pochopení slabin je vždy lepší, než pokračovat v chybách a riskovat přežití podniku v dynamickém podnikatelském prostředí (Perera, 2018).

3.4.2 Matice identifikace konkurentů

Provedení analýzy konkurenčního prostředí je základem plánovacích procesů. Podnik provede analýzu přímých, nepřímých ale i potenciálních konkurentů. U těchto sledovacích analýz často dochází k nadměrnému, přehnanému sledování, nebo naopak téměř žádnému sledování konkurenčních podniků, kdy si podniky myslí že povědomí o konkurenci není potřebné. Ostatní společnosti nezapadající do přehnaného nebo žádného sledování, mají velmi dobré povědomí o konkurentech. Reagují na změny v prostředí, nebo se i případně odebírají stejným směrem co konkurenti (Blažková, 2007).

K čemu vlastně analýza konkurentů slouží?

- Slouží k pochopení výhod nebo nevýhod oproti konkurenčním podnikům
- Může posloužit k definování strategií, které dovedou společnost k budoucím konkurenčním výhodám
- Pomůže zvýšit chápání příležitostí a hrozeb
- Také pomohou k předpovězení chování konkurentů při aplikování nových marketingových strategií
- Předpověď se také týká budoucích investic a jejich návratnosti
- Je ji možné využít k zmapování a pochopení konkurenčních strategií v minulosti přítomnosti a budoucnosti

- Dále i zmapování marketingových konkurenčních strategií v budoucnu (Blažková, 2007).

Pro určení přímých a nepřímých konkurentů slouží tato matice:

Obrázek 4: Matice identifikace konkurentů



(Zdroj: Blažková, 2007)

K předcházení tzv. zaslepenosti, musíme přemýšlet o případných konkurentech dodávajících zákazníkům produkty a služby zákazníkovi považované za substituční. Musíme také brát na vědomí budoucí dodavatele produktů a služeb na těch trzích, o kterých podnik uvažuje jako pro něj vhodných trzích (Blažková, 2007).

Složení matice funguje na dvou faktorech, a to na společném trhu a podobnosti schopností. Společný trh – je faktor, který určuje míru rozsahu vzájemné konkurence podniků mezi sebou na trhu. Tento faktor dále určuje přímého a nepřímého podnikového konkurenta. U podobnosti schopností – je faktor jenž ukazuje paralelu silných stránek u porovnávaných podniků. Dokáže ukázat, jak moc je konkurenční podnik schopný uspokojit poptávku daného trhu, a to jak v budoucnosti, tak i v přítomnosti (Blažková, 2007).

Jak by měl vypadat postup při analýze?

1. Za předpokladu, kdy je cílem podniku dobré strategické rozhodnutí, je nutná znalost jeho konkurenčního prostředí, tedy konkurentů potenciálních, momentálních a přímých
2. Poté co proběhne identifikace hlavních konkurentů a víme o které společnosti se jedná, je potřeba provedení rozboru každého z nich. Tzn. zjištění silných a slabých stránek, jejich strategie, cíle a schopnosti. Je nutné najít co nejvíce odpovědí v níže uvedeném obrázku č.5. Větší množství zodpovězených otázek = více spolehlivá analýza. Dalším

bodem je komparace schopností konkurentů a také schopnost jednotlivých konkurentů nasycení potřeb zákazníku na daném trhu. Je nutné také uvědomění si budoucích nebo i současných strategií konkurenčních podniků, a i jejich téměř jisté reakce na naše nové podnikové strategie.

3. Porozumění vlivů faktorů na tržní pozici společnosti je nutností. Je nevhodné faktory dělit a uvažovat o nich jednotlivě ale naopak faktory musí být propojeny, ke zjištění jejich celkového stavu.
4. V posledním bodě je návrh strategií a aktivit jež napomohou zajištění konkurenční převahy nad konkurenčními podniky a vytvoří vhodné pole pro reagování na budoucí konkurenční strategie (Blažková, 2007).

Obrázek 5: Otázky k analýze konkurence

Analýza konkurence	<ul style="list-style-type: none"> • Jak intenzivní je konkurence? • Kdo jsou naši konkurenti? • Jaké jsou jejich tržní podíly? • Jaký je profil našich konkurentů? • Jaké je pojetí našich konkurentů v myslech zákazníků? • Jak chtějí být naši konkurenti vnímáni na trhu? • Jaké jsou současné cíle našich konkurentů a jak se zřejmě změní? • Jaké strategie mají naši konkurenti a jak jsou úspěšné? • Co jsou silné a slabé stránky našich konkurentů? • Jaké hrozby pro nás naši konkurenti představují? • Jaká jsou odvetná opatření od konkurentů? • Jak pravděpodobně budou reagovat naši konkurenti na změny způsobu našeho podnikání? • Jak vypadá konkurenční nabídka výrobků a služeb na trhu? • Do jaké míry uspokojují konkurenční výrobky potřeby zákazníků? • Mají konkurenti nějaké patenty, licence či chráněné vzory? • Kde mají naši konkurenti reklamu a jak často? • Jaké ceny mají naši konkurenti? • Na čem je založen úspěch prodeje u našich konkurentů? • Jak konkurenti distribuují výrobky? • Jak konkurenti reagují na hrozby? • Jaké je technologické vybavení našich konkurentů? • Je výzkum a vývoj pro naše konkurenty důležitý? Jak často naši konkurenti inovují své výrobky/služby? Kolik investují do vývoje a výzkumu? • Jaké inovace či zlepšení výrobku byly konkurencí v poslední době uvedeny na trh? • Jaká je finanční situace našich konkurentů? • Jak se odlišují úspěšní konkurenti od těch méně úspěšných? • Co se píše o konkurenci v odborném a ekonomickém tisku u nás i ve světě? • Do jaké míry využívají konkurenti podobné výhody a zdroje jako my?
---------------------------	---

(Zdroj: Blažková, 2007)

3.5 Analýzy vnitřního prostředí

U analýz vnějšího prostředí podniku byli získány informace o konkurentech podniku, zákaznících a také bylo získáno povědomí o okolním fungování vnějšího prostředí podniku. U analýzy vnitřního prostředí je cíl zjistit slabé a silné stránky. Pro to, aby bylo možné zjistit která konkrétní činnost nebo vlastnost je slabou nebo silnou stránkou je nutné zjistit situaci na trhu s konkurenčními podniky. I z tohoto důvodu je jako první prováděna analýza vnějšího prostředí. Pokud je cílem nalézt silné a slabé stránky, je nutno věnovat pozornost skutečnosti, že se opravdu jedná o slabou nebo silnou stránku, s tím že silné a slabé stránky musí být důkladně popsány. U analýzy vnitřního prostředí je důležité se řídit pravidlem že silné a slabé stránky jsou pro podnik významné a také je znám jejich důsledek. Pokud jsou informace o okolním a vnitřním prostředí podniku shromážděny, je možné svázat a za pomoci SWOT analýzy, které se práce věnuje níže, dosáhnout výsledku vypovídajícím o kompletním stavu podniku (Drášilová, 2019).

3.5.1 VRIO analýza

Ke vhodnému posouzení vnitřního prostředí je možné použít analýzu VRIO, analýza porovnává potenciální úspěšnost zdrojů a různé možnosti nasazení zdrojů v průběhu realizování podnikové strategie, a vlivů vnějšího prostředí. Dle (Jakubíkové, 2008) je možné zdroje firmy rozdělit na tyto skupiny: fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Tyto zdroje je možné popsat následujícím způsobem, do fyzických zdrojů můžeme počítat plochy určené k výrobě a vybavení, do zdrojů lidských je možné uvést počet zaměstnanců a vztahy mezi zaměstnanci, do zdrojů finančních zařadíme rentabilitu a kapitál společnosti a jako poslední zdroje nehmotné kde je znalost určité činnosti, a to, jak firma působí na své okolí a jak se prezentuje. Název analýzy je tvořený z několika otázek, jež je potřeba zodpovědět při managementu podniku. Otázky je nutné přiřadit k určitým zdrojům, aby bylo možné dosáhnout výsledného zjištění konkurenčního potenciálu. (Veber a kol. 2006) Název analýzy je složený z konkrétních anglických slov a jejich počátečních písmen, které je dle (Vebera a kol. 2006)

možno definovat takto:

V – Value, (hodnota): zde je nutné si položit otázku, zda podniku přinese zdroj patřičnou hodnotu. Důležité je také jak složité je jeho získání na trhu a v poslední řadě, zda zdroj napomůže využít příležitosti a neutralizovat hrozby.

R – Rareness, (vzácnost): u vzácnosti je důležitá jeho omezenost a jedinečnost, tedy jak je zdroj vzácný.

I – Imitability, (napodobitelnost): důležitý faktor u napodobitelnosti, je nákladnost a složitost pro konkurenci k napodobení.

O – Organization, (organizace): Je možné s ohledem na stávající uspořádání zdroj využít? Je zde k využití zdroje vhodná podniková struktura?

3.5.2 BGC matice

Jak popisuje (Hanzelková, 2017) Bostonská matice, taktéž známá jako BGC matice, byla vytvořena ve Spojených státech poradenskou společností Boston Consulting Group. Pro Bostonskou matici existují dva hlavní parametry dělené dle velikosti, jimiž jsou dynamika a relativní podíl na trhu. Dle (Halady, 2015) se dále jedná o portfoliový model, skrze který je možné vidět, že množství vydělaných peněz, prostřednictvím produktů, je úzce spojeno s relativním podílem na trhu a jeho tempem růstu. BGC Matice se skládá z horizontální a vertikální osy, jež jsou základnou pro čtyři kategorie: Question marks (otazníky), Stars (hvězdy), Cash cows (dojné krávy) a Dogs (bídící psi). Horizontální osa zobrazuje relativní tržní podíl, který poslouží na určitém trhu ke změření schopnosti podniku zde fungovat, zatímco osa vertikální zobrazuje tempo růstu trhu za rok, tedy jeho dynamiku (Halada, 2015).

Tabulka 1: Bostonská matice

		Relativní podíl na trhu	
Růst trhu	Vysoký	Hvězdy	Otazníky
	Nízký	Dojné krávy	Bídni psi

(Zdroj: Hanzelková, 2017)

Samostatné kvadranty matice v tabulce: č.1, můžeme nyní vysvětlit a představit, jak jsou třízeny produkty podniku:

Otazníky – mají dynamický růst trhu – malý podíl na trhu, mělo by proběhnout zlepšení pozice podniku na trhu pomocí propagace anebo případný odchod z trhu.

Hvězdy – mají dynamický růst na trhu – velký podíl na trhu, mělo by být vyvinuto úsilí k zajištění pevné pozice na trhu, a to co nejdéle. V tomto případě je zajištění pevné pozice na trhu finančně nákladné ale s velkým prodejním ziskem.

Dojné krávy – Pomalý růst trhu – velký podíl na trhu, měl by probíhat pouze čistý zisk z prodeje výrobku bez finanční podpory prodejnosti, která je pro podnik nevýhodná.

Bídni psi – malý podíl na trhu – pomalý růst trhu, finanční podpora produktů je vysoce nevýhodná, je vhodné zvážit stažení produktů z trhu (Hanzelková, 2017).

Matice BGC umožňuje vytvoření kompletního a konstruktivního pohledu na portfolio trhu a produktů podniku. Z matice je možné vyvodit strategii podniku rozvoje trhu a podnikových produktů vedoucích k stabilnějšímu konkurenčnímu prostředí pro podnik a konkurenčním výhodám (Hanzelková, 2017).

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejvíce využívaných analýz v postupu tvorby strategie. Tuto metodu vytvořil Albert Humphrey, který v 60. a 70. letech realizoval na univerzitě ve Stanfordu projekt financovaný 500 největšími americkými firmami. Cílem tohoto projektu bylo analyzovat nedostatky v plánování těchto podniků a vytvořit pro ně vhodnější systém řízení změn. Albert Humphrey vytvořil metodu plánování, kterou nazval analýzou SOFT a později ji přetvořil a přejmenoval na SWOT analýzu (Grasseová, 2010).

Její název je tvořen zkratkami začátečních slov:

- **Strengths** (přednosti, silné stránky)
- **Weaknesses** (nedostatky, slabé stránky)
- **Opportunities** (příležitosti)
- **Threats** (hrozby) (Grasseová, 2010)

K lepšímu znázornění může být použita tabulka:

Obrázek 6: SWOT analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: (Jakubíková, 2008)

SWOT analýza je velmi jednoduchým instrumentem pro stanovení podnikové strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším podnikovým podmínkám. Cílem SWOT analýzy je identifikace silných (Strength) a slabých (Weakness) stránek podniku, a také možných příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) (Kozel, 2005; Jakubíková, 2008).

Pro podnik je to efektivní metoda, jak na straně svých vnitřních kompetencí zjistit své silné a slabé stránky a identifikovat hrozby a příležitosti vycházející z vnějšího prostředí, tj. z trhu. Je to tedy faktor, pomocí kterého podnik může určit svoji sílu a zároveň zjistit, v jakém směru by mohl ještě zlepšit stávající stav (Světlík, 2003).

Její historie a její častější využití uvnitř podniků a u veřejných institucí vypovídá, jak platná může tato analýza pro strategické plánování a lepší management být, při stále se stěžujících se podmínkách na trhu. Můžeme si všimnout, že tento nástroj dosahuje jeho výsledků díky flexibilitě, jeho použití je možné aplikovat téměř kdekoliv. I to je jeden z důvodů proč se stal takto oblíbený. Ale i přes jeho veškeré směry možného využití zůstává jeho využití převážně v sektoru podnikání. Jak bylo výše zmíněno, v odborné literatuře je možné se o SWOT analýze dočíst už kolem 60. let 20. století. V tomto období došlo k obnovení světového obchodu po pádu ekonomiky v dobách války. Obnova západní ekonomiky a růst potřeby v té době vytvořily vhodné prostředí k velkému růstu firem a jejich odvětví. Toto vše nahrálo vytvoření vhodného prostředí pro vznik velkého a silného konkurenčního prostředí. SWOT analýza se tedy stala reakcí na to jak racionálně a systematicky plánovat vstup do tržního prostoru. Je nutno zmínit prvotní fázi SWOT analýzy, která byla víceméně dosti nenápadná, vzhledem k tomu že k vymyšlení této analýzy se sám Humphrey nikdy nepřihlásil (Calicchio, 2021).

Často je velmi obtížné určit, jestli určitý jev znamená příležitost nebo hrozbu a zda daná charakteristika podniku reprezentuje jeho slabou nebo silnou stránku. Z určitého pohledu lze hrozbu změnit v příležitost, nebo slabou stránku v silnou. To ovšem platí i opačně. Je tedy potřeba vzít v potaz, že jasná klasifikace vnitřních i vnějších faktorů a následující určení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, se může stát méně významnou než správná identifikace vnějších a vnitřních faktorů a následné ohodnocení vztahů a vazeb mezi nimi. V tomto spočívá hlavní přínos SWOT analýzy. Má-li tedy tato analýza plnit funkci vytvoření pozdější strategie a směřování podniku, musí směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů vývoje faktorů vnějšího a vnitřního okolí. Při realizaci by pak mohl být postup takový, že se nejprve identifikují a předpoví hlavní změny v okolí podniku (Světlík, 2003).

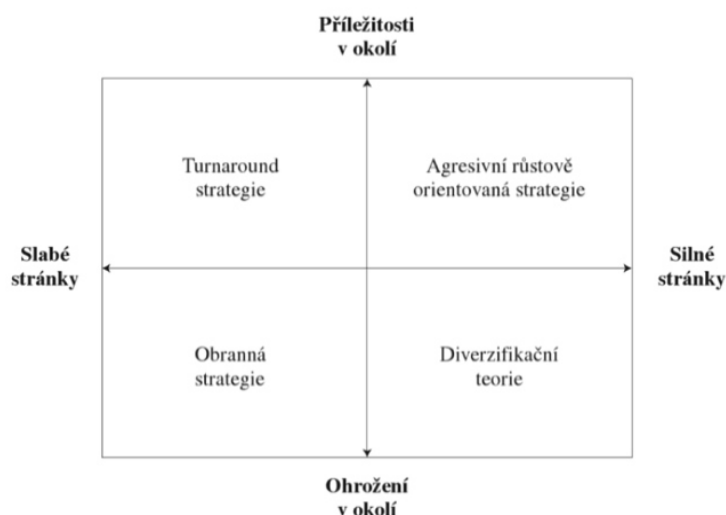
V první řadě cílem SWOT analýzy není vypracování možných hrozeb a příležitostí a silných a slabých stránek. Hlavní je myšlenka podrobně zaměřena na analýzy ukazující užitečné výsledky. Pokud chceme, aby SWOT analýza plnila v přípravě strategie nějakou roli, musí směřovat k zjištění a analýze vlivů, předvídání vývoje momentálních trendů okolí a také by měla přihlídnout k vnitřní situaci firmy (Sedláčková a Buchta, 2006).

Při sestavování SWOT analýzy se postupuje standardně takto:

1. V První řadě probíhá zaměření se na hlavní změny v okolí podniku, kdy je provedena jejich identifikace. Důležité je věnovat pozornost klíčovým faktorům úspěchu a změnotvorným silám. Zpracovaný přehled by měl obsahovat zhruba 5 bodů.
2. Ve druhé části by měla proběhnout identifikace silných a slabých stránek podniku a jeho zvláštních schopností. Znovu obsah kolem 5 bodů.
3. Na posledním místě rozebrání silných a slabých stránek a jejich posouzení. K tomu je vhodné využít diagram viz obr. č.7 (Sedláčková a Buchta, 2006).

Tvorba diagramu SWOT analýzy pomáhá srovnání vnitřních slabých a silných stránek a vnějších rizik a příležitostí, a umožňuje systematickou a vhodnou volbu scénářů. Spojování těchto faktorů, má vliv na vytvoření možných budoucích scénářů, a tedy ukazují možné strategické volby. Přesnost diagramu může dovést až k vytvoření určité strategie. Při Kombinaci hlavních hrozeb a příležitostí spolu se silnými a slabými stránkami, vytvoří možnost rozhodnutí se mezi čtyřmi modely situací a ty mohou být klíčem k rozhodnutí se k správné strategické variantě (Sedláčková a Buchta, 2006).

Obrázek 7: diagram SWOT analýzy



Zdroj: (Sedláčková a Buchta, 2006)

4 Vlastní práce

4.1 Představení podniků

Práce se věnuje dvěma sledovaným zemědělským podnikům, které se nacházejí jižních Čechách. Podniky jsou v této kapitole představeny a podrobně popsány pro vytvoření povědomí o aktuálním stavu obou zemědělských subjektů. Tato kapitola také slouží k hrubému rozboru podnikatelských činností a částí trhu, kterým se zemědělské podniky věnují.

4.1.1 Podnik A

Tabulka 2: Informace o podniku A

Základní informace	
Název podniku	Školní statek Měšice
Sídlo podniku	Tábor 4 – Měšice, Chýnovská 223 391 56
Rok založení	1866
Představitelé podniku	Ing. Blažena Hořejší, Ing. Petr Staněk
Hlavní činnost podniku	Rostlinná výroba Živočišná výroba Produkce chovných plemenných zvířat Výroba osiv a sadby Úprava, zpracování a prodej vlastní produkce zemědělské výroby
Výměra zemědělské půdy	336,58 ha
Počet zaměstnanců	13
Identifikační číslo	60064781

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zemědělský podnik, Školní statek Měšice, zřízený současně s Vyšší odbornou a Střední zemědělskou školou Tábor byl založen již v roce 1866. Oblast, kde podnik hospodaří se nachází okrese města Tábor. Hlavním oborem podnikání je v současné době rostlinná a živočišná

výroba. Z rostlinné výroby se podnik soustředí převážně na pěstování pšenice a řepky, jako další pěstované plodiny lze uvést například, ječmen, kukuřici, hrách a oves. Pěstitelská oblast, ve které se statek nachází má převážně hlinitopísčité půdy. Vypěstované plodiny jako je kukuřice jsou formou siláže zkrmovány skotem, zbylé plodiny jsou dále prodávány odběratelům. Jako jedné z dalších činností z rostlinné výroby se statek věnuje pěstování jablek. Jablka jsou dále prodávána, případně zpracována na další produkty (mošt atd.) určené k prodeji.

Aby byl zabezpečen provoz rostlinného hospodářství, je na statku velké množství zemědělské techniky. Zemědělskou techniku tvoří traktory, manipulátory, rozmetadla a další stroje, které jsou z větší části modernizované. Některé zemědělské vybavení je z důvodu finanční náročnosti nebo řídkého využití pronajímáno od specializovaných firem, jedná se například o kombajn. K hospodaření podnik využívá plochu o celkové míře 336,58 ha. Z této výměry je využíváno 299,58 ha jako orná půda, 34,38 ha jako trvalé travní porosty a 2,67 ha jako sady.

Živočišná výroba je u Školního statku Měšice zaměřena převážně na chov skotu, kdy je skot chován pro produkci mléka. Počet dojnic se pohybuje kolem 100 ks a stavy dojnic se za roky téměř nemění. Celkový počet skotu se pohybuje kolem 170 ks, kdy je průměrný stav taktéž stálý. Na statku se bylo možné setkat i s chovem prasat. Chov prasat byl v roce 2016 ukončen z důvodu prodělečnosti. Podnik se věnuje také nezemědělským činnostem jako je půjčování zemědělské techniky a pronájmy skladovacích a bytových prostorů. Nezemědělské činnosti tvoří 10 % z příjmů z celkového podnikání. Z ekonomické stránky je podnik vysoce závislý na dotacích, v případě ukončení poskytování dotací z momentálních dotačních titulů by podnik nadále nemohl svou činnost provozovat.

4.1.2 Podnik B

Tabulka 3: Informace o podniku B

Základní informace	
Název podniku	Farma Doubí
Sídlo podniku	Košice, Doubí 16 390 02
Rok založení	1992
Představitelé podniku	Martin Votruba, Marta Votrubová
Hlavní činnost podniku	Rostlinná výroba Živočišná výroba Prodej vlastní produkce zemědělské výroby
Výměra zemědělské půdy	149 ha
Počet zaměstnanců	4
Identifikační číslo	Živnost zjistit

(Zdroj: vlastní zpracování)

Farma Doubí byla založena v roce 1992 jako rodinná farma, nyní tedy již s dlouholetou rodinnou zemědělskou tradicí. Podnik se nachází i hospodaří v okrese města Tábora. Farma Doubí je zaměřena jak na rostlinnou, tak na živočišnou výrobu. Rostlinná výroba je z části určena k vlastní spotřebě a z části k distribuci odběratelům. Pěstované plodiny v rámci rostlinné výroby jsou řepka, triticales, pšenice, ječmen a oves. Pěstitelská oblast, ve které se statek nachází, má převážně hlinitopísčité půdy. Z celkové výměry 149 ha je 100 ha orná půda a 49 ha jsou trvalé travní porosty sloužící k produkci senáže, která je zkrmována dobyt看em. Živočišná výroba je z větší části tvořena chovem prasat a také chovem skotu. Chov prasat čítá 260 ks s klesající tendencí stavů, chov je náročný na provoz a výnosy z chovu jsou nízké. Chov skotu je složený z celkového počtu 40 ks, z něhož je 34 krav, jeden býk a 5 jalovic. Stejně jako u prvního podniku, je závislost na dotacích vysoká a z ekonomické stránky by podnik po ukončení vyplácení peněz z využívaných dotačních titulů nemohl dále provozovat svou činnost, případně jen po velice krátkou dobu.

4.2 Analýza momentálního stavu společností

Následující analýzy poskytují kompletní pohled na vnější i vnitřní prostředí sledovaných zemědělských podniků. Analýzy pomáhají odhalit konkurenční prostředí a volná místa na trhu, která je tak následně možné obsadit. Jako další neméně důležitá část je analýza vnitřní stránky obou podniků. Aktuální portfolio vyráběných produktů a nabízených služeb je nutné rozdělit. Portfolio je rozděleno na produkty a služby poskytující užitek a na produkty a služby, které mají opačný efekt. Určení silných a slabých stránek je jedním z dalších bodů, který pomáhá vytvořit a určit vhodné podnikové strategie, vedoucí k diverzifikaci podnikových činností.

4.2.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza je řazena k analýzám vnějšího prostředí podniků a jeho faktorům, kterým je firma vystavena a které ji mohou ovlivňovat.

Školní statek Měšice a Farma doubí

P – síly politické

Česká republika je vnímána jako stabilní země se stále rostoucí a rozvíjející se ekonomikou. Naneštěstí aktuální světové dění, tzv. „doba covidová“ a stupňující se napětí na východě Evropy, nepřispívá k vytváření stabilního politickoekonomického prostředí. Dochází ke všeobecnému nárůstu cen a tedy i navyšování provozních nákladů na chod podniků. Jak historie ukázala, světové politické dění má velký vliv i na sektor zemědělství. Jakékoliv narušení vztahů mezi některými světovými velmocemi má okamžitý odraz na celý zemědělský sektor. Vytvořený jednotný Evropský trh je snadno ovlivnitelný. Například rozhodnutí o změně vyplácení zemědělských dotací, má okamžitý vliv na celý sektor zemědělství ve všech členských státech. Většina omezení, nařízení a předepsané pracovní postupy v zemědělství jsou rozhodovány centrálně, a to může mít negativní vliv na jednotlivé členské státy Evropské unie. Některá politická rozhodnutí jako bylo například uvalení embarga na Ruskou federaci v letech 2018-20 ohledně vývozu a dovozu, mělo za následek, že Ruská federace musela na tuto situaci reagovat. Rusko zvětšilo výměry orné půdy, a Evropští zemědělci vyvážející obiloviny do Ruska přišli o svůj trh. Omezení, které dopadá na evropské zemědělce je využívání pesticidů a hnojiv. Využívání pesticidů a hnojiv je v Evropské unii přísně regulováno. V EU je možné používat pouze některé schválená hnojiva a pesticidy. Většina levných hnojiv a pesticidů

používáních například v Jižní Americe, jsou v EU zakázány. Obiloviny dovezené z Jižní Ameriky jsou tedy mnohem levnější než obiloviny vypěstované v České republice, a i to může ohrozit místní trh. Politické dění místní, Evropské i světové má na zemědělství nezanedbatelný vliv a může některé podniky stavět do situací kdy zemědělci musí ve velice krátkém časovém úseku na tyto změny reagovat.

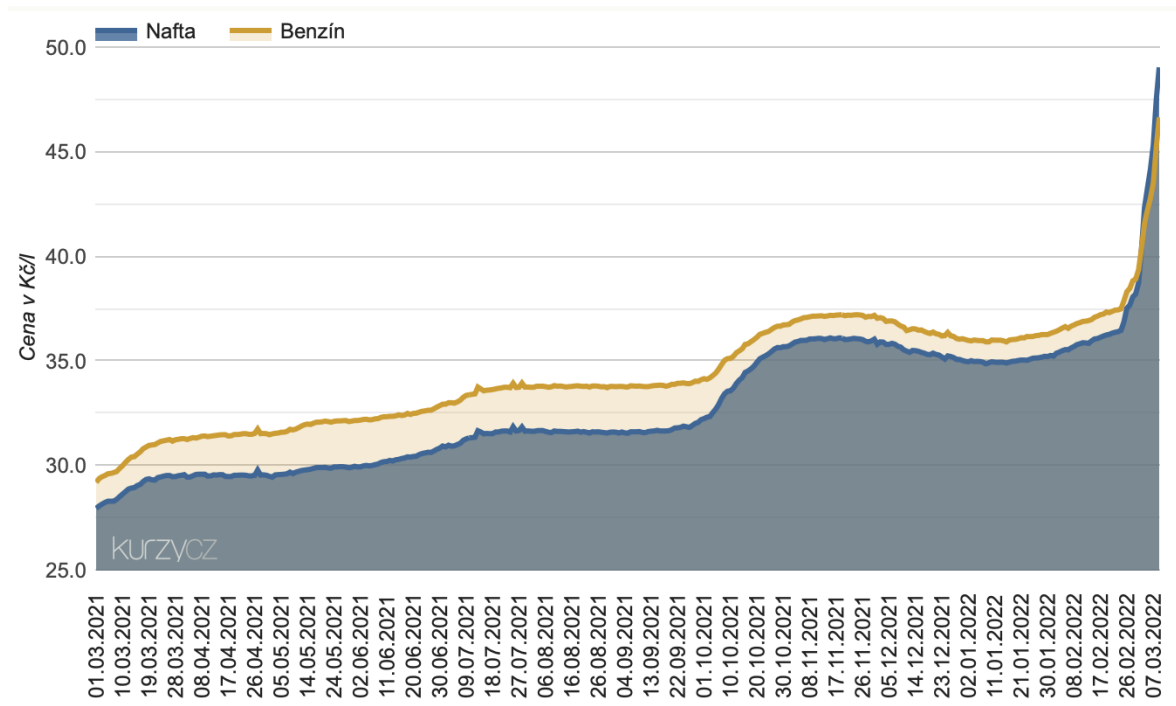
E – síly ekonomické

Ekonomické síly reprezentují rozsáhlou skupinu ukazatelů analyzující vývoj konkrétní ekonomiky. U obou analyzovaných podniků se k nejdůležitějším silám, chceme-li faktorům, řadí inflace, změny ve struktuře spotřeby potravin a zemědělských surovin, rostoucí cena paliv a SZP.

Inflace je v dnešní době veliký problém, nejen těchto dvou podniků, ale celé české společnosti. Inflace patří mezi klíčové ekonomické ukazatele. Její význam je v růstu všeobecné cenové hladiny v časovém intervalu. Pokud inflace narůstá, má to za následek snížení kupní síly peněz. Míra aktuální inflace se v posledních měsících vyšplhala na 9,8 %, to můžeme považovat za historické maximum za poslední desetiletí. Hlavní nevýhodou vysoké inflace je znehodnocení finančních úspor obou podniků (ČSÚ, 2022).

Jako další jsou zde narůstající ceny paliv, které jsou dnes pro podniky velkou zátěží. V posledním měsíci je cena pohonných hmot je dle obrázku č. 8 se zachyceným vývojem jednoho roku nejvyšší za poslední rok. Extrémní křivka nárůstu, je způsobená eskalujícím ozbrojeným konfliktem mezi Ruskem a Ukrajinou. Momentální situace, kde není dohledný konec, zasáhla právě i zemědělství. Zemědělským podnikům jsou tedy každý den navyšovány náklady na provoz.

Obrázek 8: Vývoj cen pohonných hmot



(Zdroj: kurzy.cz)

Změny ve struktuře spotřeby potravin mají velký vliv na ekonomiku podniků. Zdravá výživa se stává více a více moderní a zemědělské podniky musí na tyto trendy reagovat. Klesá a někde naopak stoupá spotřeba různých komodit, které zemědělské podniky produkují. Dle posledních provedených statistik (ČSÚ, 2021), bylo v roce 2020 na jednoho obyvatele spotřebováno více masa, mléčných výrobků a mléka, zeleniny, ovoce, luštěnin a rýže, než kdy předtím. Naproti tomu byl zaznamenán pokles spotřeby u pekárenských výrobků, olejů a tuků, brambor, alkoholických i nealkoholických výrobků. Jak dále uvádí (ČSÚ, 2021), změny struktury spotřeby potravin, proběhly následovně: spotřeba masa se za uplynulé roky zvýšila o 0,8kg na obyvatele tedy celkem 84,0 kg. Například poptávka po drůbežím mase každoročně roste, a za posledních 10 let vzrostla spotřeba na obyvatele o 5,3 kg tedy celkem na 29,5 kg. U vepřového masa byl pozorovaný nárůst také. Naopak spotřeba masa hovězího, se snížila. Poptávka také vzrostla po kvalitě masa a masa od menších podniků, kde je předpokládán větší důraz na kvalitu. Tento fakt je možné zaznamenat zvýšením prodeje vepřového masa v podniku Farma Doubí, kdy se prodej se každoročně zvyšuje dle poskytnutých podkladů i o desítky %. Spotřební chování zákazníků se také změnilo u mléka a mléčných výrobků. Kdy se mléka a mléčných výrobků meziročně spotřebováno o 5,4 % více, celkem 262,5 kg na obyvatele. U dalších

mléčných výrobků jako jsou například sýry, byl nárůst +3,6 % a tvaroh +2.1 %. Je tedy možné vyvodit, že stále probíhá změna konzumního chování.

Společná zemědělská politika je především zaměřena na zajištění produkce potravin a jejich distribuci. Nedílnou součástí je také rozvoj venkovských oblastí a zabezpečení životní úrovně zemědělských podnikatelů. Na nadcházející platební období dle (eAGRI, 2021) naplánována reforma SZP v letech 2023-2027. Její přesný datum je naplánován na 1. ledna 2023 v závislosti na dohodě mezi Radou EU a Evropským parlamentem. Dojde k pozměnění způsobu přerozdělování přímých plateb, a tedy zaměření se na malé a střední zemědělské podniky. Díky této změně budou výše podpory rozdělovány v závislosti na potřebách a dojde k větší flexibilitě finančního řízení. V rámci nových EKO-schémat dojde k zajištění vyšší podpory na hektar. Tato změna se bude pozitivně odrážet v budoucích platbách u malých a středních zemědělských podniků.

S – síly sociokulturní

V české republice je vzdělání hluboce zasazené do historie. Česká republika se snaží svým vzdělávacím systémem vyrovnat zemím západního světa. Od roku 1948 po rok 1989 byla úroveň vzdělávání značně paralyzována a byla vytvořena třída proletariátu. V těchto letech bylo velké množství občanů zaměstnáno v zemědělském sektoru i přes to že práce v zemědělství nebyla příliš populární. Práce zemědělských strojů, kterých byl v tomto období značný nedostatek, byla nahrazena lidskou prací. Po roce 1989 došlo k privatizaci a došlo ke značnému nedostatku pracovních sil v zemědělství. Volná pracovní místa byla nahrazována pracovníky z postsovětských republik, u kterých bylo možné ušetřit velkou část finančních prostředků na jejich mzdy a došlo tedy k jisté kompenzaci. Aktuální dění v zemědělství, směřuje k návratu rodinných farem a menších podniků zpět na zemědělský trh. Dnes se k dědictví dostávají mladí farmáři, kteří přinášejí do zemědělství inovace a tím se i do jisté míry mění struktura zemědělství. Bohužel není u mladých lidí zájem o zemědělství tak velký, aby bylo v budoucnu možné nahradit aktuální stárnoucí generaci zaměstnanců v plném rozsahu.

T – síly technologické

Technologické síly jsou v zemědělství více citelné. Dříve byla v zemědělství využívána především práce dělníků, a to i z důvodu nedostatku zemědělské techniky ale i z důvodu ekonomické úspornosti. Dnes, kdy se technika stává dostupnější variantou, než lidská pracovní

síla, je do technologií vkládáno velké množství finančních prostředků. V České republice díky sjednocení farem do celků JZD v dobách SSSR došlo k vytvoření velkých výměr zemědělské půdy, a i po roce 1989 byly z velké části tyto celky zachovány. I to je jedním z důvodů velkých investic do technologického vybavení, kdy se české podniky dostávají ve výměře polí, nad úroveň velké části evropských zemědělských podniků. (ASZ ČR, 2018) Dnes je zemědělská výroba z většiny automatizovaná, nebo probíhá její automatizace a modernizace. Například dojení krav je dnes možné provozovat i bez zaměstnance. Vždy ale záleží na stupni automatizace dojírny. Například Školní statek Měšice na tuto činnost zaměstnává pouze jednoho zaměstnance, kdy dříve byl pro provádění této práce nutný větší počet pracovních sil. Technologický vývoj a automatické zásahy téměř každý zemědělský podnik v České republice, kde je nutné zabezpečit chod podniku s co možná nejmenším počtem zaměstnanců a co nejlepší efektivitou. I z tohoto důvodu například Farma Doubí zainvestovala do koupě modernizovaných strojů, převážně traktorů, které mohou na poli operovat za pomoci GPS a tím zabezpečit zamezení plýtvání, hnojivy a různými pesticidy.

L – síly legislativní

Školní statek Měšice, Farma Doubí i mnohé další podniky, které působí v České republice jsou podrobeny různým právním normám, nařízením, vyhláškám a především zákonům, podle nichž tyto podniky musí postupovat a řídit se jimi. V České republice, jakožto v zemi, jež je členem Evropské Unie, podléhá podnikání i různým Evropským právním aktům. Tyto právní akty, mají různou podobu, může se jednat o právní akty závazné i nezávazné, jsou to například: nařízení, směrnice, rozhodnutí, doporučení a stanovisko. Jako jedny z nejdůležitějších a obecně platných právních předpisů přímo ovlivňujících podnikání, jsou:

- Zákon č. 90/2012 Sb., **zákon o obchodních korporacích, (o obchodních společnostech a družstvech**, obsahem je podrobná úprava jednotlivých typů obchodních společností, tedy s.r.o., v.o.s., k.s., a.s. a družstva,
- Zákon č. 455/1991 Sb., **živnostenský zákon**, o živnostenském podnikání– jeho obsahem jsou, jednotlivé typy živností, podmínky pro vznik a zánik živnostenského oprávnění,
- Zákon č. 262/2006 Sb., **zákoník práce** – obsahuje úpravu výkonu závislé činnosti, tedy podmínky, za kterých mohou podnikatelské subjekty využít dalších osob k rozvoji vlastní podnikatelské činnosti, tedy veškeré podmínky vzniku, zánik pracovního

poměru, změna pracovního poměru a práva a povinnosti zaměstnanců a jejich zaměstnavatele,

- Zákon č. 89/2012 Sb., **občanský zákoník** – obsahuje a vymezuje základní pojmy. Tedy fyzickou osobu, právnickou osobu, podnikatele, podnikání, korporace a jejich orgány, úpravu obecných otázek spojených s podnikáním, smluvní vztahy apod. Jedná se o základní právní předpis, který se použije vždy, pokud zvláštní zákon neobsahuje vlastní právní úpravu,
- Zákon č. 586/1992 Sb. o **daních z příjmu** a ve znění pozdějších předpisů stanovuje podnikatelskému subjektu, jak velký objem zisku musí odvést do státního rozpočtu.
- Zákon č. 563/1991 Sb. o **účetnictví a ve znění pozdějších předpisů** – obsahem zákona je stanovení rozsahu a způsobu vedení účetnictví s požadavky na jeho průkaznost,
- Zákon č. 252/1997 Sb. o **zemědělství**, zákon stanovuje vytváření předpokladů pro podporu mimoprodukčních funkcí zemědělství, přispívajících k ochraně složek životního prostředí, tedy půdy, vody a ovzduší a k udržování osídlené a kulturní krajiny, potravinovou bezpečnost a potřebné nepotravinářské suroviny, vytváření podmínek pro zajištění schopnosti českého zemědělství zabezpečit základní výživu obyvatel,
- Zákon č. 242/2000 Sb. o **ekologickém zemědělství**, zákon stanovuje podmínky hospodaření v ekologickém zemědělství.

Česká republika, jakožto členský stát Evropské Unie, musí respektovat a dodržovat již zmíněné směrnice, nařízení a další právní akty týkající se sektoru zemědělství. Členské státy mají tyto směrnice, nařízení a jiné právní akty povinnost zakomponovat do právního řádu země. Zemědělské podniky jsou tedy po nabytí platnosti právních aktů, zavázáni tyto akty respektovat a dodržovat. V případě jejich nedodržování je možné udělení pokut a omezení, které mohou být v krajních případech pro podniky až zničující. Zemědělství se také týkají různé směrnice, určující způsoby použití hnojiv, zásady správné zemědělské praxe, způsoby orby a další. Například standardy dobrého zemědělského a environmentálního stavu půdy (DZES), jsou stěžejním bodem zajišťujícím ochranu životního prostředí a jsou součástí podmínek poskytnutí plné výše přímých podpor. Je možné zde zařadit některé podpory z Programu rozvoje venkova. Pokud jsou zásady DZES porušovány, tak jsou v těchto případech porušení podmínek, udělovány sankce vůči zemědělským podnikům. Tyto zásady je pro podniky velice důležité dodržovat, jelikož případné nedodržení může být tvrdě pokutováno.

E – síly ekologické

Ekologie je posledních letech jedno z nejvíce diskutovaných témat v zemědělství a na zemědělské podniky má každodenní vliv. Ekologie je především zaměřena na ochranu životního prostředí. V minulém století docházelo k faktorům, jež vysoce ovlivňovali strukturu krajiny. Zemědělská výroba byla na prvním místě, až poté bylo nahlíženo na negativní vlivy, které konvenční zemědělství zanechávalo v rázu krajiny. Dnes je podoba zemědělství naprosto odlišná a její struktura se stále mění. Ekologie má v zemědělství mnohem silnější pozici než kdy dříve. Zemědělské podniky jsou nuceny každodenně reagovat na přibývajících ekologické standarty, proudící jak ze strany Evropské unie, tak i ze strany legislativy České republiky. Zemědělství má dopad na krajinu velice rozsáhlí, půdní degradace a utužení pudy, kontaminace vody HNO_3 , znečištění polí postřiky z hnojení, znečištění ovzduší, toto jsou všechno negativní vlivy, které na krajinu díky zemědělství působí. Životní prostředí, se ale v posledních letech díky normám a zákonům určující správnou zemědělskou praxi, stále zlepšuje. Vývoj situace je především závislý na vůli samotných zemědělců ale i jednotlivých států. Jako jedním z dalších problémů sužující české zemědělské podnikatele jsou neustávající změny teplot po celém území České republiky i celém světě. Díky výkyvům počasí dochází k znehodnocení půdy a je tedy mnohem více finančně náročné na této půdě něco vypěstovat. Tyto vlivy globálního oteplování bývají často podpořeny zemědělci samotnými jako například nedodržováním osevních postupů, kdy poté dochází k těžko odvratitelné erozi půdy, a tedy i narušování půdního agregátu. Na tuto problematiku se soustředí dle (eAGRY, 2021) AEKO, Agro environmentální klimatická opatření. Je to soubor opatření řešící nařízení vlády č.63/2016 Sb., jehož obsahem a cílem je, podpora způsobů využití zemědělské půdy, které jsou v souladu s ochranou a zlepšením životního prostředí a krajiny, a dále podpora zachování přírodní rozmanitosti a krajiny. Je tedy možné říci, že dotace jsou vypláceny za ochranu přírody.

4.2.2 Matice identifikace konkurentů

Kraj Jižní Čechy, čítá nespočet konkurenčních podniků, konkurence je tedy i v okrese města Tábor velká. Pro analyzované podniky je tedy zcela klíčové, aby byly oproti konkurenci schopné nabídnout něco, čím konkurence nedisponuje a měli nějaký stupeň konkurenční výhody. Pro tuto analýzu budou vybrány jen nejcharakterističtější konkurenční podniky zastupující konkrétní rozřazení konkurence dle matice identifikace konkurentů. U některých zemědělských podniků je portfolio s analyzovanými podniky velice podobné v obou případech, a i proto může být uveden jeden společný konkurent.

Potenciální konkurenti: U této kategorie je pro Farmu Doubí i Školní statek Měšice Zemědělské družstvo Pojbuky – Pojbuky 56, 391 43 –společným potenciálním konkurentem. Družstvo na trhu zastává velice slinou pozici, družstvo se soustředí na výrobu rostlinnou, a to tedy konkrétně na: krmné pšenice, potravinářské žito, sladovnický ječmen, řepku a pěstování brambor. Z živočišné výroby se jedná o chov skotu se zaměřením na chov pro mléko i chov pro maso (pojbuky.cz, 2022).

Přímí konkurenti: U této kategorie je pro Farmu Doubí přímým konkurentem Zemědělské družstvo Opařany – Stádlec 66, 391 62 Stádlec – je družstvo podnikající od roku 1976. Z živočišné výroby: chov skotu pro mléko a chov prasat. Z rostlinné výroby: řepka, kukuřice na siláž a zrno, produkci chovných plemenných zvířat, výrobě osiv a sadby, chov ryb. Dále výroba elektrické energie a tepla prostřednictvím bioplynové stanice, hostinská činnost, silniční motorová přeprava, prodej konzumního lihu a lihovin a další. Konkurence je především v chovu prasat, velkochovy prasat dokážou vyprodukovat velké množství za daleko menší provozní náklady, oproti menším podnikům (zdoparany.cz, 2022).

Pro Školní statek Měšice je to Zemědělská společnost slapy a.s. – Slapy 100, 390 02 Slapy – podnik fungující od roku 2007 je zaměřený na, živočišnou výrobu, rostlinnou výrobu, výrobu energie prostřednictvím bioplynové stanice, nákladní dopravu, sklizňové práce. Z rostlinné výroby se podnik soustředí na: pšenici ozimou, ječmen jarní, řepku ozimou, a kukuřici z výroby živočišné se jedná o: chov skotu na produkci mléka. Zde je propojení produktového portfolia téměř identické jako s analyzovaným podnikem A (zssslapy.cz, 2022).

Konkurenti v zárodku:

U této kategorie je pro Farmu Doubí i pro Školní statek Měšice je konkurent v zárodku společný, Agrospol Mladá Vožice a.s. – Dubina 551, 391 43 Mladá Vožice – je zemědělský podnik soustředící se především na zemědělskou prvovýrobu, z prvovýroby se podnik soustředí na, rostlinnou výrobu: potravinářská pšenice, řepka, sladovnický ječmen, potravinářské žito. Z živočišné výroby: chov skotu pro mléko a maso. Produkty Agrospolu jsou některé společné ale tyto společné produkty tvoří hodnotu pod 5 % z celkové výroby, je tedy možné ho zařadit ke konkurentům v zárodku (agrospol-mladavozice.cz, 2022).

Nepřímí konkurenti.: U této kategorie je pro Farmu Doubí nepřímým konkurentem Farma Mutice s.r.o. – Mutice 25; Nová Ves u Ml. Vožice, Tábor, 391 43 – Farma se specializuje na

produkci jatečných zvířat i chov zvířat. U chovu zvířat se jedná převážně o chov koz. U jatečných zvířat, chov masného skotu (farmamutice.cz 2022).

Pro školní statek Měšice je to REPROGEN, a.s. – Husova 607, 391 11 Planá nad Lužnicí – podnik se zabývá rostlinnou výrobou tvořenou ozimou pšenicí a ječmenem, které jsou dále spotřebovány na výrobu jadrných krmiv. Živočišná výroba je zaměřena na chov masného skotu (reprogen.cz, 2022).

4.2.3 VRIO analýza

Za pomoci VRIO analýzy je možné určit potenciál jednotlivých zdrojů v podniku. Zdroje jsou děleny na fyzické zdroje, nehmotné zdroje, finanční zdroje a zdroje lidské. Podnikové zdroje jsou dále děleny do jednotlivých kritérií hodnoty zdrojů: hodnoty zdroje, vzácnosti zdroje, napodobitelnosti zdroje a organizace/využití zdroje. Tyto kritéria hodnoty zdrojů pomohou určit konkurenční výhodu trvalou, dočasnou nebo neutrální.

Tabulka 4: VRIO analýza podniku A

		Kritéria zdrojů					
Typy zdrojů	Školní statek Měšice	Zdroj:	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Organizace/využití	Konkurenční výhoda
	Fyzické zdroje	Počet ha orné půdy	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá výhoda
		Zemědělské Stroje	ANO	NE	NE	ANO	Dočasná výhoda
		Zázemí podniku	ANO	NE	NE	ANO	Trvalá výhoda
	Nehmotné zdroje	Vztahy s odběrateli	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá výhoda
		Produktové portfolio	ANO	NE	NE	ANO	Dočasná výhoda
		Know-how	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá výhoda
		Využívané technologie	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá výhoda
	Finanční zdroje	Přijímané dotace	ANO	NE	ANO	ANO	Dočasná výhoda
		Kapitálové zázemí	NE	NE	ANO	ANO	Dočasná výhoda
Lidské zdroje	Počet zaměstnanců	ANO	ANO	NE	ANO	Dočasná výhoda	
	Kvalifikovanost zaměstnanců	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá výhoda	
	Employee turnover	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá výhoda	

(Zdroj: vlastní zpracování)

Fyzické zdroje jsou pro Školní statek Měšice zdroje nezbytné k fungování. Jsou to především zdroje, jež jsou používány na denní bázi a podnik by se bez těchto zdrojů nemohl obejít. V případě tohoto zemědělského podniku je konkurenční výhoda převážně trvalá. Je možné najít výhodu oproti konkurenci jak trvalou, tak dočasnou. Do fyzických zdrojů jsou zařazeny, počet ha orné půdy, zemědělské stroje a zázemí podniku.

Nehmotné zdroje jsou pro podnik převážně trvalou výhodou. Klíčovým bodem se z portfolia zdrojů stávají využívané technologie, dlouhodobá znalost podnikání v zemědělském sektoru v podobě know-how a vztahy s odběrateli a s nimi, dlouhodobě uzavřené smlouvy. Nejslabší částí nehmotných zdrojů je oproti jmenovaným zdrojům produktové portfolio i přes jeho široký sortiment produktů.

Finanční zdroje, podnik je naprosto soběstačný a není nijak finančně podporovaný. Školní statek je i přes přímé napojení na Vyšší odbornou a Střední zemědělskou školou v Táboře samostatně fungující jednotkou. Konkurenční výhoda je u Školního statku Měšice, tedy mnohem výraznější a objem finančního kapitálu mnohem větší, ale ne dostatečný, velký objem peněz je směřován i na činnosti jenž pro statek nepřinášejí žádnou výhodu, ale jedná se o učební materiály, které musejí být nakoupeny. Nákup těchto „učební materiálů“, které mohou být koncipovány v jakékoliv formě, je ale nezbytný a statku tedy zbývá jen možnost tyto nákupy uskutečnit. Školní statek, ale může prostřednictvím tohoto spojení organizací, žádat právě i na dotace zaměřené na zdělávání, a ty mohou být do jisté míry i bonusem, jenž přenáší statku konkurenční výhodu. Pokud jsou tyto vzdělávací materiály například ve formě manipulátoru, který bude využíván jak pro výuku, tak pro práci na statku, jedná se o velice příjemnou symbiózu těchto dvou spojených organizací.

Lidské zdroje, zaměstnanci jsou velice důležitou součástí zdrojů podniku. Odborné a kvalifikované zaměstnance k určitým zemědělským činnostem není snadné na trhu práce najít. Zkušenosti a dlouholetá praxe je nejsložitěji nahraditelný faktor na trhu práce. I to je důvodem, proč má tento zemědělský podnik rozsáhlou konkurenční výhodu, oproti ostatním podnikům. Z pohledu obměny zaměstnanců, tedy employee-turnover je situace velice stabilní a téměř nedochází k žádným změnám.

Tabulka 5: VRIO analýza podniku B

		Kritéria zdrojů					
		Zdroj:	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Organizace/využití	Konkurenční výhoda
Typy zdrojů	Farma Doubí						
	Fyzické zdroje	Počet ha orné půdy	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá výhoda
		Zemědělské Stroje	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá výhoda
		Zázemí podniku	ANO	NE	NE	NE	Neutrální
	Nehmotné zdroje	Vztahy s odběrateli	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá výhoda
		Produktové portfolio	NE	NE	NE	ANO	Neutrální
		Know-how	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá výhoda
		Využívané technologie	ANO	ANO	ANO	ANO	Dočasná výhoda
	Finanční zdroje	Přijímané dotace	ANO	NE	ANO	ANO	Dočasná výhoda
		Kapitálové zázemí	ANO	NE	ANO	ANO	Dočasná výhoda
	Lidské zdroje	Počet zaměstnanců	NE	ANO	NE	ANO	Dočasná výhoda
		Kvalifikovanost zaměstnanců	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá výhoda
		Employee turnover	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá výhoda

(Zdroj: vlastní zpracování)

Fyzické zdroje jsou u menšího zemědělského podniku nepostradatelnou součástí. V případě těchto zdrojů přináší zemědělské troje podniku značnou výhodu oproti konkurenci, veškeré stroje, se kterými podnik hospodaří a které potřebuje k výkonu zemědělské činnosti, jsou ve vlastnictví statku a nejsou pronajaté. Oproti Školnímu statku Měšice má stek i vlastní kombajn, kdy takovíto stroj bývá z většiny případů pronajatý. Z fyzických zdrojů přináší největší výhodu zemědělská půda, jež je ve vlastnictví statku a případné pronajaté plochy mají velice výhodné smluvní podmínky.

U **nehmotných zdrojů** jsou zastoupené čtyři zdroje. Pro podnik jsou velice přínosné vybudované dobré vztahy s odběrateli, které přináší trvalou výhodu s opomenutím slabé vyjednávací pozice při prodeji vepřového masa, složitě nahraditelné know-how s dlouhou historií a stupeň využívaných technologií například u výkrm prasat. Jako nejméně přínosné je produktové portfolio, u kterého není dostatečné zastoupení produktů, jež by do podniky mohli přinést nové finance.

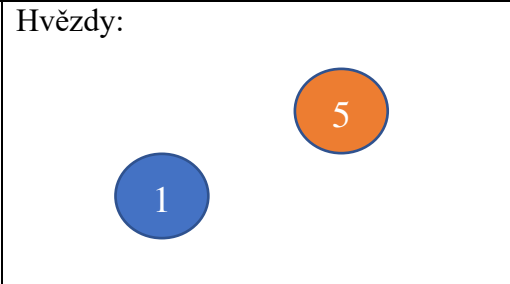
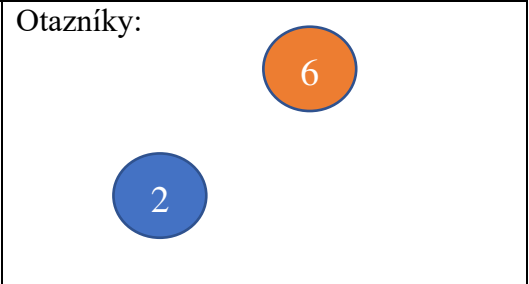
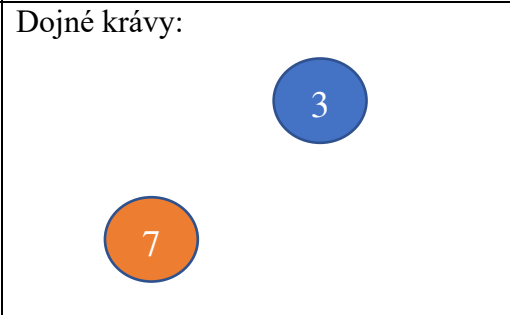
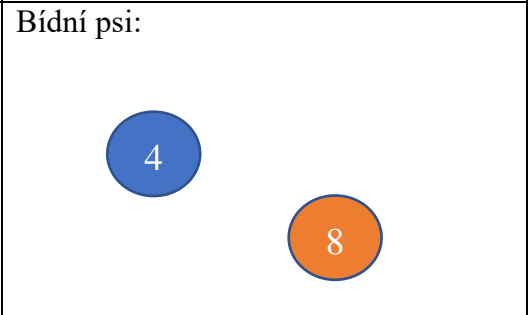
Finanční zdroje jsou u Farmy Doubí téměř nepřínosné. I přes to že podnik je finančně nezávislý a nezádlužený, pro podnik je konkurenční výhoda dočasná. Přejímané dotace plní velice důležitou část finančních příjmů, ale nejedná se o zdroj, který podniku přinese trvalou výhodu oproti konkurenčním podnikům. Kapitálové zázemí je dle poskytnutých dokumentů silné ale dle výsledku analýzy se nejedná o trvalou konkurenční výhodu nýbrž dočasnou.

Lidské zdroje jsou u Farmy Doubí tvářící se spíše jako výhoda trvalá. Zaměstnanci, kteří jsou v podniky zaměstnaní jsou vysoce kvalifikovaní k výkonu jejich povolání a díky jejich malému počtu je o ně náležitě postaráno. K employee turnover téměř nedochází a pokud ano jedná se o změny v řádu desetiletí.

4.2.4 BCG matice

Na základě poskytnutých informací z obou podniků byla sestavena BGC matice produktů. Produkty jsou do BGC matice rozřazeny pomocí čísel a je vždy vybrán jeden produkt z produktového portfolia a zařazen do určitého segmentu. Produkty byly do BGC matice rozřazeny dle aktuálních výnosů a dalších poskytnutých informacích od podniku A i B.

Tabulka 6: BGC matice, podniku A a B

		Relativní podíl na trhu	
Růst trhu	Vysoký	Hvězdy: 	Otazníky: 
	Nízký	Dojné krávy: 	Bídní psi: 

(Zdroj: vlastní zpracování)

Školní statek Měšice zastupuje oranžová řada čísel v tabulce BGC matice.

Hvězdy 1: Řepka, je velice výnosnou komoditou v procentuálním měřítku oproti ostatním komoditám. Díky jejímu neblahodárnému vlivu na ornou půdu ji není možné pěstovat často a ve velkých výměrách. Pětiletý průměrný výnos je 3,45 tun z ha.

Otazníky 2: Mléko, momentální situace toho produktu není pozitivní. Stálý výkyv cen a poměrně vysoké náklady na produkci. Pětiletý průměrný výnos je 936,3 tisíc l.

Dojné krávy 3: Pšenice, největší a stabilní každoroční prodeje. Pětiletý průměrný výnos je 6,28 tun z ha.

Bídni psi 4: Hrách, pěstovaný v minimálních výměrách s velkými náklady a malými zisky. Pětiletý průměrný výnos je 2,28 tun z ha.

Farmu Doubí zastupuje modrá řada čísel v tabulce BGC matice.

Matice byla sestavena na základě rozhovoru se zástupcem společnosti, přesná data nebyla poskytnuta.

Hvězdy 5: Řepka, naprosto stejný problém jako byl zaznamenán u Školního statku Měšice, malé výměry, na kterých je pěstována.

Otazníky 6: Produkce hovězího masa, na produkci není soustředěno dostatek financí a je zde nestabilní cena výkupu. Kdy je cena někdy nízká a někdy vysoká.

Dojné krávy 7: Ječmen je nejvíce stabilní komoditou, která do rozpočtu statku přináší nejvíce peněz.

Bídni psi 8: Produkce vepřového masa, podnik má tuto produkci zachovanou převážně z dlouholeté praxe. Analýza byla u tohoto podniku vytvořena na základě poskytnutých dokumentů, které na přání vedení společnosti nemohou být zveřejněny.

4.3 SWOT analýza

Obsah strategické SWOT analýzy je souhrn dílčích provedených analýz vnitřního i vnějšího prostředí a vyhodnocení faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost. Analýza je vytvořena na základě předešlých analýz a interních poskytnutých dokumentů.

Níže zobrazená SWOT analýza podniku A, zobrazuje že silnou stránkou je budoucí rekonstrukce dojírny za pomoci již poskytnutých dotací. Moderní stroje podniku přinesli úsporu na zaměstnancích, jako příklad, vysoce výkonný traktor Fend 1000, který dokáže nahradit 2 zastaralé traktory a zvládnout práci ve stejném časovém úseku. Stabilní zaměstnanecké prostředí a kvalifikovanost zaměstnanců, zjištěných dle VRIO analýzy, je jen další výhodou pro podnik. Slabé stránky podniku, malá vyjednávací síla je zásadním problémem při prodeji mléka. Výkup mléka je pro podnik velice důležitý ale podnik zde nemá moc možností, jak výkupní cenu ovlivnit. Příležitostmi se pro podnik stává především nové platební období SZP 2023–2027, v tomto novém platebním období bude finanční podpora soustředěna především na

malé a střední zemědělské podniky. Diverzifikace potravinářské výroby je i dle analýzy PESTLE podstatnou příležitostí, je nutné reagovat na měnící se stravovací návyky obyvatelstva. Z hrozeb je největší problém stoupající cena hnojiv, a tedy extrémní zvedání nákladu na vyprodukovaní jakékoliv plodiny, ve spojení se stoupajícími teplotami ovzduší, je pro podnik tato situace opravdu zatěžujícím faktorem. Podrobnější rozdělení je dále vyobrazeno v tabulce č. 7.

Pro Farmu Doubí je nejdůležitější ze silných stránek podniku moderní zemědělská technika, která využívá při práci na poli GPS navádění, dále plně automatické krmení v chovu prasat, zabezpečující krmení 24 hodin denně, kdy stroj sám připraví krmnou směs ze zásobníků a dle váhy prasat posílá krmnou směs sítí potrubí na místo určení. Ze slabých stránek podniku je to nevýhodná struktura portfolia, některé produkty mají nedostatečné zastoupení jako například řepka. Velká příležitost pro podnik, se jeví budoucí nově vypisované dotační platební období SZP 2023-2027, kdy bude pro malé a střední podniky možné žádat o větší dotační částky. Jako příležitost je možné vnímat také změny v poptávce, po kvalitním vepřovém mase. Hrozby jsou pro podnik v posledních letech vysoké, navyšování cen hnojiv, které omezuje z důvodu ekologizace zemědělství Evropská unie. Každoroční výkyvy počasí jsou dalším problémem ohrožující podnik, suchem degradovaná půda a vznikající eroze je dalším negativním faktorem ovlivňujícím navyšování nákladů na rostlinou výrobu. Malá vyjednávací síla při prodeji prasat na porážku je další hrozbou. Další faktory zužující provoz Farmy Doubí jsou vyobrazeny v tabulce č.8.

Školní statek Měšice

Tabulka 7: SWOT analýza podniku A

	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Vnitřní prostředí	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moderní stroje - Kvalifikovaní zaměstnanci - Budoucí moderní dojírna - Navádění strojů GPS - Kvalifikovanost zaměstnanců - Employee-turnover - Výhodná lokalita 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Řada nevyužitých zemědělských objektů - Věkové složení zaměstnanců - Struktura portfolia - Nedostatečná reprezentace - Neekologické stroje
Vnější prostředí	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rostoucí poptávka po mléku a mléčných produktech - SZP 2023-2027 - Možnosti čerpání nových dotací - Diverzifikace potravinářské výroby - Pořízení modernějších strojů s podporou dotací na snížení CO₂ - Nové distribuční cesty pro prodej mléka 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - Výkyvy počasí - Extrémní navyšování cen hnojiv - Navyšující se cena pohonných hmot - Ekologizace zemědělství - Vysoká inflace - Složitá administrativa při čerpání dotací - Neatraktivita zemědělství pro mladé zaměstnance - Slabá vyjednávací pozice

(Zdroj: vlastní zpracování)

Farma Doubí

Tabulka 8: SWOT analýza podniku B

	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Vnitřní prostředí	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moderní zázemí - Zrekonstruovaná bourána - Plně automatické krmení prasat - Navádění strojů pomocí GPS - Moderní zázemí pro chov prasat a jejich welfare - Finančně stabilní podnik 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vysoké náklady na provoz na ustájení prasat - Absence obnovitelných zdrojů energie - Nízká spolupráce s pohostinským sektorem - Poloha podniku - Portfolio podniku
Vnější prostředí	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - SZP 2023-2027 - Možnosti čerpání nových dotací - Maloobchodní prodej vepřového masa - Přejít na ekologické zemědělství - Maloobchodní prodej hovězího masa - Poptávka po kvalitním mase 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - Slabá vyjednávací pozice - Výkyvy počasí - Silná eroze půdy - Ceny konvenčních hnojiv - Navyšující se cena pohonných hmot - Nízká výkupní cena masa

(Zdroj: vlastní zpracování)

5 Výsledky a diskuse

V předchozí části jsou za pomoci několika analýz jak vnějšího, tak vnitřního prostředí podrobně analyzovány a popsány činnosti obou zemědělských podniků. Cílem analýz bylo odhalení slabých míst, kterým je v této části práce věnována pozornost. Jsou rozebrány zásadní zjištěné problémy a navrhuta možná řešení a možnosti diverzifikace činností tak, aby došlo k omezení negativních vlivů na fungování a stabilitu podniků.

Diskuse výsledků vznikla na základě provedených analýz, dále za pomoci informací získaných z rozhovorů se zástupci vybraných podniků a díky poskytnuté interní dokumentaci.

Modernizace vozového parku obou podniků

V rámci šetření vnějšího prostředí společností byla za pomoci analýzy PESTLE zjištěna následující zjištění. Školní statek Měšice i Farma Doubí, dle poskytnutých interní materiálů, soustředí značné finance do provozu svých strojů, a to především do pohonných hmot. Momentální politická situace ve světě nutí firmy dodávající pohonné hmoty zdražovat, a to má přímý odraz na zvyšování provozních nákladů obou podniků. Jako další negativní faktor spojený se zvyšováním nákladů, je možné uvést každoročně přibývajícím nátlak na ekologizace zemědělství ze strany EU. Pro podniky by bylo vhodné zvážit nákup modernějších, tedy i ekologičtějších a ekonomičtějších zemědělských strojů. Podniky již z 50 % disponují novou zemědělskou technikou. Především jsou myšleny stroje, u kterých obměna za nové stále neproběhla. Nové stroje budou plnit přísné ekologické a emisní normy Evropské unie i v budoucích letech a zajistí oběma podnikům výrazné snížení provozních nákladů. Modernizace vozového parku je v budoucnosti nevyhnutelná. Nové stroje mohou přinést nejen úsporu na palivech, ale i úsporu při nasazení strojů při výkonu práce. Novější výkonné stroje dokážou odvést více práce a v kratším časovém úseku. Jak již bylo uvedeno, bude vypsáno nové platební období státního zemědělského intervenčního fondu 2023-2027. V tomto období budou platby více soustředěny na malé a střední podniky. Pro oba podniky bude tedy možné na modernizaci získat větší objem peněžních prostředků.

Zapojení podniku Školní statek Měšice do celostátního projektu

Dále bylo zjištěno, že oba podniky mají slabou vyjednávací pozici. Ta je dána především velikostí obou podniků. Školní statek Měšice se v živočišné výrobě specializuje na výrobu mléka. Dle sdělení zaměstnanců podniku je manipulace s cenou, za kterou podnik prodává vyprodukované mléko, téměř nemožná. Sít' odběratelů mléka se velice zúžila, neboť většina malých výrobců mléčných produktů, kteří by o mléko měli zájem, byli skoupeni velkými konglomeráty. Tím se tak i pro Školní statek Měšice velice zúžila možnost si odběratele „vybrat“, je nucen se podřídit cenové politice velkých firem jako je například místní výrobní závod Madeta a.s. Z analýzy PESTLE vyplývá, že spotřební chování obyvatel se mění a narůstá zájem o mléčné výrobky a mléko. Pro podnik by tedy bylo vhodné zvážit jiný prodejní kanál svého mléka. V rámci nové strategie by se podnik mohl zapojit do projektu „Mléko do škol“, který pořádá a zprostředkovává Státní zemědělský intervenční fond (SZIF). Cíl projektu je dle (SZIF) navýšení spotřeby mléčných produktů a mléka, a také podpora zdravé výživy. Projekt je zaměřen především na základní školy. Projekt funguje již od roku 1999, kdy ale existoval pod jiným jménem.

Podniková prodejna pro Farmu Doubí

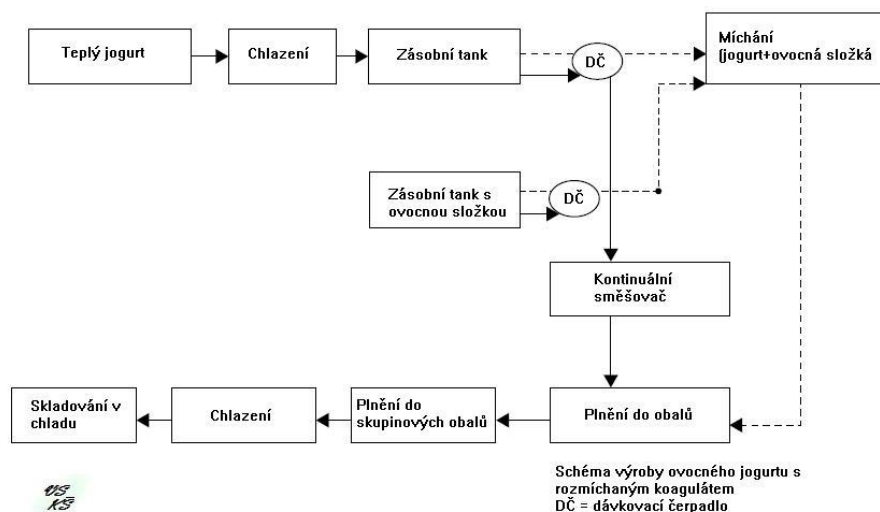
S podobnou situací (slabá vyjednávací pozice) se setkává i Farma Doubí, která je producentem vepřového masa. Chov prasat je rozdělen na dvě části. První část chovu je porážena přímo v podniku Farma Doubí, a tam dále ve vlastní podnikové prodejně distribuována koncovému zákazníkovi. Druhá a významnější část chovu je dle různého poměru prodávána na jatka. Jateční prodej velkým společnostem, jako jsou například Kostecké uzeniny a.s. v Plané nad Lužnicí, je řízený dle tabulkového cenění prasat. Tato cena je až na malé odlišnosti pevná a pro producenta vepřového masa často nevýhodná. Velké společnosti si totiž „diktují“ nízkou cenu, která je však pro prodejce ve spojení s vysokými výrobními a provozními náklady nevýhodná. Menší odběratelé, kteří by byli schopni odebírat dospělá prasata na porážku ve větším množství a pro producenty masa za výhodnější ceny, na trhu téměř neexistují, jelikož byli skoupeni konglomeráty. Podnik je tedy nucen prodávat pouze velkým společnostem stejně tak jako Školní statek Měšice. Tato situace by mohla být vyřešena tím způsobem, aby ta významnější část chovu nebyla prodávána konglomerátům, ale naopak byla porážena a prodávána přímo v podniku. Otevření podnikové prodejny by mohlo být velkým přínosem. Majitel podniku má s prodejem čerstvého masa již dlouholeté zkušenosti. Prodej koncovému zákazníkovi by tedy nebyl ničím novým. Farma se také nachází v blízkosti větších

měst. Například město Tábor je vzdáleno pouhých deset minut cesty autem. Hlavním přínosem této prodejny by byla stabilizace momentální situace. Jak již bylo výše zmíněno, prodej prasat velkým konglomerátům není pro podnik výhodný. Náklady na výrobu jsou vyšší než samotný zisk z prodeje prasat. Pokud by se podnik rozhodl pro strategii vlastní prodejny, mohlo by to pro podnik mít velký finanční přínos. K tomu by bylo zapotřebí zacílení na lepší propagaci prodeje. Ta v podniku sice již v nějaké formě probíhá (firemní web), ale ne na dostatečné úrovni. Posílený marketing by mohl pomoci také při hledání nových distribučních cest (pohostinská zařízení, řeznictví atp.).

Výroba mléčných produktů

Prodej velkým konglomerátům je často spojen i s nízkou výkupní cenou. Školní statek Měšice tímto způsobem každoročně ztratí nemalé finance z prodeje mléka. Výroba mléka by tedy mohla být využita jiným způsobem než k prodeji, a to výrobou mléčných produktů. Na Školním statku Měšice byla v roce 2020 zrekonstruována hala, dříve využívaná jako sklad. Krom zateplení a vybavení haly novým osvětlením, vznikl kompletně vybavený výrobní prostor s chladicím zařízením (prostor byl původně určen pro výrobu moštu). Nově vzniklý prostor je dokonce schválený od Krajské hygienické stanice k okamžitému zahájení potravinářské výroby. V této hale by tedy mohla vzniknout malá výrobní linka na výrobu mléčných výrobků jako je jogurt. Jak bylo v analýze PESTLE zjištěno, poptávka po těchto produktech stále stoupá. Statek má téměř veškeré vybavení, aby tato diverzifikace portfolia mohla být zavedena. Pro lepší ilustraci je přiložen obrázek č. 9, kde jsou popsány postupy k výrobě jogurtu.

Obrázek 9 Schéma výroby jogurtu



(Zdroj: mendelu.cz, 2022)

Dle schématu je jasné, že pro zajištění plynulého výrobního procesu by nejprve bylo nutné pořídit chybějící komponenty výroby. Výrobní tank, zásobní tank na ovocnou složku, kontinuální směšovač, plnicí zařízení, obaly na jogurty a další menší položky, to je seznam potřebných počátečních investic. Jako další jsou zapotřebí zaměstnanci. Z důvodu vytíženosti aktuálních zaměstnanců by bylo nutné pro zabezpečení chodu výroby přijmout další zaměstnance. Podnik by po uvedení tohoto projektu do chodu mohl získat novou podnikovou činnost, která by mohla přinést zajímavé finanční výsledky. Předpokladem úspěšnosti diverzifikace by však nejprve bylo „vybudovat si jméno“ a celkové povědomí o existenci podniku, propagace by byla tedy téměř nutná. Jogurty by mohly být prodávány například na tradičním farmářském trhu, který se v Táboře pravidelně koná. Další distribuční cesta by mohla být vlastní prodejna, jež by mohla být zřízena přímo v již zmiňované hale. Díky poloze podniku, který se nachází na rušném okraji města Tábora je zajištěna i velice příjemná dostupnost k této potenciální prodejně.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení současného portfolia činností vybraných zemědělských podniků a na základě toho, navržení případné jiné diverzifikace. Pro dosažení tohoto cíle byly podniky zkoumány za pomoci vybraných dílčích analýz vnitřního i vnějšího prostředí a SWOT analýzy.

V rámci analýz vnějšího prostředí byla provedena analýza PESTLE. Na základě této analýzy bylo možné dle zkoumaných faktorů vyhodnotit, co nejvíce ovlivňuje tyto podniky a jaké faktory přináší největší změny. Nejzásadnější vliv na fungování podniků mají síly politické, ekonomické a ekologické. Například stále se měnící světová politická situace, u které v poslední době přibývá více zásadních politických změn, staví podniky do nevýhodné situace. Politická situace má přímý vliv na změny sil ekonomických, a tak se oba podniky v současné době potýkají například s extrémním růstem cen paliv. Tento trend růstu ceny je podpořený i ekologizací zemědělství.

Dále bylo v rámci vnějšího prostředí, za pomoci matice identifikace konkurentů odhaleno, že konkurenční prostředí je v okrese Tábor, kde vybrané podniky působí, poměrně silné. Konkurenční podniky byly historicky většinou zachovány ve formě jednotného zemědělského družstva. Ve většině případů byly zachovány po roce 1989 i jejich výměry orné půdy, na kterých hospodaří. Tato bývalá zemědělská družstva díky historickým souvislostem převyšují svou rozlohou výměry orné půdy zkoumaných podniků. Konkurence se díky tomu dostává do jisté výhody. Velké konkurenční podniky jsou ale často zaměřeny na rozdílný segment portfolia produktů, tím pádem nemusí představovat tak významnou hrozbu. Analýzou bylo zjištěno, že i tyto dva menší podniky dokáží konkurovat velkým zemědělským družstvům.

U vnitřního prostředí byl zkoumán potenciál jednotlivých zdrojů podniku za využití VRIO analýzy. Analýza jasně ukázala zdroje fyzické, nehmotné, finanční a zdroje lidské. Z analýzy zdrojů poté vyplynulo, jak velký vliv mají tyto zdroje pro podniky přínos. Zdroje mohou být použity jako výhoda proti konkurenčním podnikům. Například u podniku Školní statek Měšice bylo zjištěno že lidské zdroje jsou pro podnik trvalou konkurenční výhodou. Druhá použitá analýza byla Bostonská matice, ta umožnila rozřadit produkty do jednotlivých kategorií dle jejich přínosu pro zkoumané podniky. BGC matice například odhalila u podniku Farma Doubí, že by byla vhodná změna v přístupu k některým produktům podnikového portfolia.

U těchto produktů by poté bylo možné dosáhnout vyšších zisků při prodeji, například skrz lepší propagaci.

Poslední provedenou analýzou byla SWOT analýza. Dokázala propojit prostředí vnější i vnitřní, a umožnila tak dojít ke komplexnějšímu pohledu na podniky. Analýza kombinovala výsledky předešlých analýz vnějšího a vnitřního prostředí a poskytnuté informace z rozhovorů se zástupci obou podniků.

Téma diverzifikace je pro českou i zahraniční odbornou literaturu poměrně nové. I to je jeden z důvodů, proč o této problematice není snadno dohledatelné velké množství informací. Přínosem této práce je tak mj. teoretické rozšíření tohoto tématu a propojení různých zdrojů informací. Praktický přínos je především cílen pro samotné podniky, které byly vybrány pro tuto bakalářskou práci. Díky provedeným analýzám byla totiž odkryta konkrétní zjištění a k nim navržena příslušná opatření, jejichž aplikaci mohou podniky zvážit.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Knižní zdroje

- [1] ZUZÁK, Roman, KÖNIGOVÁ, Martina, 2009. *Krizové řízení podniku*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s. 166 s. ISBN: 978-80-247-3156-8.
- [2] EK. *Nařízení Komise (ES) č. 1200/2009, ze dne 30. listopadu 2009, o statistických zjišťováních o struktuře zemědělských podniků a o statistickém zjišťování o metodách zemědělské výroby, pokud jde o koeficienty pro velké dobytčí jednotky a definice ukazatelů* [online].c2009, [cit.2010-05-24]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:329:0001:0028:CS:PDF>> .
- [3] ČERNOHORSKÝ, Jan, TEPLÝ, Petr, 2011. *Základy Financí*. Praha: Grada Publishing a.s. 149 s. ISBN: 978-80-247-3669-3.
- [4] ŠIMAN, Josef, PETERA, Petr, 2010. *Financování podnikatelských subjektů*. Praha: C. H. Beck. 26.S. ISBN: 978-80-7400-117-8.
- [5] MULAČOVÁ, Věra, MULAČ, Petr, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing a.s. 15 s. ISBN: 978-80-247-4780-4.
- [6] GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek, ŘEHÁK, David, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 295 s. ISBN: 978-80-251-2621-9.
- [7] KOZEL, Roman, a kol. 2005. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing a.s., 38 s. ISBN: 978-80-247-0966-6.
- [8] SVĚTLÍK, J., 2003. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing a.s., 94 s. ISBN: 802-47-0422-6.
- [9] SHARMA, A.K., WAHAB, Seema, SRIVASTAVA, Rashmi, 2010. *Agriculture Diversification Problems and Perspectives*. New Delhi: I.K. International Publishing House Pvt. Ltd. 6 s. ISBN: 978-93-80026-49-7.

- [10] SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel, 2013. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 4 aktualizované a rozšířené zadání. Praha: Grada Publishing a.s., 197 s. ISBN: 978-80-247-4644-9.
- [11] HOŘEJŠÍ, Bronislava, SOUKUPOVÁ, Jana, MACÁKOVÁ, Libuše, SOUKUP, Jindřich, 2018. Mikro ekonomie. Praha: Management Press ve společnosti Albatros media a. s. 64 s. ISBN: 978-80-7261-538-4.
- [12] VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. 2012. Podnikání malé a střední firmy 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 197 s. ISBN: 978-80-247-4520-6.
- [13] GRUTH, Jiří, JOHANISOVÁ, Nad'a, FILIPOVÁ, Martina. 2010. Ekonomické a správní nástroje ochrany krajinného rázu. Brno: Masarikova Univerzita, Fakulta sociálních studií. 78 s. ISBN: 978-80-210-5245-1.
- [14] BOHÁČKOVÁ, Ivana, HRABÁKOVÁ, Magdalena, 2009. Strukturální politika evropské unie. Praha: C. H. Beck. 129 s. ISBN: 978-80-7400-111-6.
- [15] HNILICA, Jiří, FOTR, Jiří, 2014. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha: Grada Publishing a.s. 266 s. 232s. ISBN: 978-80-247-6104-7.
- [16] FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav, 2020. Tvorba strategie a strategie plánování. Praha: Grada Publishing a.s. 355 s. ISBN: 978-80-271-1633-1.
- [17] CALLICHIO, Stefano, 2021. SWOT analýza ve 4 krocích. Jak využít matici SWOT pro změnu v kariéře a podnikání. StreetLib Write. 7 s. ISBN: 979-12-208-4204-4.
- [18] SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel, 2006. Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck. 92 s. ISBN: 80-7179-367-1.
- [19] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing a.s. 92 s. ISBN:978-80-247-2690-8.

- [20] RASHAIN, Perera, 2018. The PESTLE Analysis. Senanayake: Nerdynaut. 3-7 s. ISBN: 978-17-908-4532-3.
- [21] HOWARD, Thomas, 2007. An analysis of the environment and competitive dynamics of management. Bingley: Emerald Group Publishing 9-21 s. ISBN: 0262-1711.
- [23] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. Strategický marketing: strategie a trendy. Praha: Grada Publishing a.s. 88 s. ISBN:978-80-247-2690-8.
- [24] VEBER, Jaromír a kol. 2001. Management: Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 433 s. ISBN: 80-7261-029-5.
- [25] HALADA, Jan, 2015. Marketingová komunikace a public relations. Praha: Nakladatelství Karolinum, 24 s. ISBN: 978-80-246-3075-5.
- [26] HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck. 72 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
- [27] PALATKOVÁ, Monika, MRÁČKOVÁ, Eva, KITTNER, Milan, KAŠTÁK, Ondřej, ŠESTÁK, Josef, 2013. Management cestovních kanceláří a agentur. Praha: Grada Publishing a.s. 62 s. ISBN: 978-80-247-3751-5.
- [28] BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing a.s. 61-63 s. ISBN: 978-80-247-1535-3.
- [29] DRÁŠILOVÁ, ŠAFROVÁ, Marie, 2019. Základy úspěšného podnikání. Praha: Grada Publishing a.s. 85 s. ISBN: 978-80-271-2182-9.
- [30] ČSÚ, 2021. Spotřeba potravin - 2020 [online]. Český statistický úřad, 30.11.2021. (PDF). [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin>.
- [31] ČSÚ, 2022. Míra inflace v ČR v lednu 2022 [online]. Český statistický úřad, 15.02.2022. (PDF). [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-lednu-2022>.

[32] ČNB, 2022. Prognóza ČNB – zima 2022 [online]. Česká národní banka, 03.02.2022. (PDF). [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>.

[33] ČESKO. Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: Sbírka zákonů České republiky. 2012, částka 34, s. 1370. Dostupný také z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=90&r=2012>.

[34] ČESKO. Zákon č. 455 ze dne 02. října 1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: Sbírka zákonů České republiky. 1991, částka 87, s. 2122. Dostupný také z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=455&r=1991>.

[35] ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: Sbírka zákonů České republiky. 2006, částka 108, s. 3682. Dostupný také z: <https://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/zakon-c-262-2006-sb-a-souvisejici-predpisy>.

[36] ČESKO. Zákon č. 89 ze dne 03. února 2012 občanský zákoník. In: Sbírka zákonů České republiky. 2012, částka 60, s. 12. Dostupný také z: <https://www.epravo.cz/top/zakony/sbirka-zakonu/zakon-ze-dne-18-brezna-2020-kterym-se-meni-zakon-c-892012-sb-obcansky-zakonik-ve-zneni-pozdejsich-predpisu-a-dalsi-souvisejici-zakony-23023.html>.

[37] ČESKO. Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmu. In: Sbírka zákonů České republiky. 1992, částka 177, s. 347. Dostupný také z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/1992/zakon-c-586-1992-sb-3351>.

[38] ČESKO. Zákon č. 563 ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví. In: Sbírka zákonů České republiky. 1991, částka 107, s. 2802. Dostupný také z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?r=1991&cz=563>.

[39] ČESKO. Zákon č. 252 ze dne 24. září 1997 o zemědělství. In: Sbírka zákonů České republiky. 1997, částka 85, s. 4826. Dostupný také z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?r=1997&cz=252>

7.2 Elektronické zdroje

[40] ČESKO. Zákon č. 242 ze dne 29. června 2000 o ekologickém zemědělství. In: Sbírka zákonů České republiky. 2000, částka 73, s. 3499. Dostupný také z:

https://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-MZe_uplna-zneni_zakon-2000-242-viceoblasti.html.

[41] eAGRI, 2021. Návrh strategického plánu – SZP 2023–2027 [online]. Ministerstvo Zemědělství (PDF). [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://eagri.cz/public/web/mze/dotace/szp-pro-obdobi-2021-2027/zakladni-informace/strategicky-plan-spolecne-zemedelske.html>.

[42] Nařízení vlády. Č. 63/2016 ze dne 17. února 2016 o podmínkách provádění environmentálně – klimatických opatření a o změně nařízení vlády č. 79/2007 Sb., o podmínkách provádění agroenvironmentálních opatření, ve znění pozdějších předpisů, ve znění nařízení vlády č. 113/2015 Sb., a nařízení vlády č. 79/2007 Sb., o podmínkách provádění agroenvironmentálních opatření, ve znění pozdějších předpisů. In: ASPI[právní informační systém]. 2016, částka 24, s. 649. Dostupný také z: https://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-MZe_uplna-zneni_narizeni-vlady-2016-63-novela-75-2015.html.

[43] Kurzy.cz [online]. 2022 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/?dat_field=09.03.2021&dat_field2=09.03.2022.

[44] Asociace soukromého zemědělství ČR [online]. 2018 [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.asz.cz/clanek/4244/jak-skutecne-vypada-zemedelstvi-v-evropske-unii/>.

[45] eAGRI.cz – M10 AEKO [online]. 2021 [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <https://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/ekologicke-zemedelstvi/dotace/m10-agroenvironmentalne-klimaticke/>.

[46] reprogen.cz – zemědělská výroba [online]. 2022 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.reprogen.cz/index.php/zemedelska-vyroba>.

[47] farma mutice.cz – ekologická farma Mutice [online]. 2022 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <http://www.farmamutice.cz/>.

[48] zdpojbuky.cz – zemědělská výroba [online]. 2022 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <http://www.zdpojbuky.cz/>

[49] agrospol-mladavozice.cz - o nás [online]. 2022 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.agrospol-mladavozice.cz/>.

[50] zsslapy.cz – produkce [online]. 2022 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://zsslapy.cz/>.

[51] zdoparany.cz – základní údaje [online]. 2022 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.zdoparany.cz/>.

[52] mendelu.cz – projekty 2 [online]. 2022 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: http://web2.mendelu.cz/af_291_projekty2/vseo/print.php?page=1700&typ=html.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Linie rozpočtu	13
Obrázek 2: Indiferenční mapa.....	14
Obrázek 3: Nesystematické a systematické riziko.....	23
Obrázek 4: Matice identifikace konkurentů.....	27
Obrázek 5: Otázky k analýze konkurence	28
Obrázek 6: SWOT analýza	32
Obrázek 7: diagram SWOT analýzy	34
Obrázek 8: Vývoj cen pohonných hmot	40
Obrázek 9 Schéma výroby jogurtu	58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Bostonská matice	31
Tabulka 2: Informace o podniku A	35
Tabulka 3: Informace o podniku B	37
Tabulka 4: VRIO analýza podniku A	47
Tabulka 5: VRIO analýza podniku B	49
Tabulka 6: BGC matice, podniku A a B	51
Tabulka 7: SWOT analýza podniku A	54
Tabulka 8: SWOT analýza podniku B	55

Seznam použitých zkratk

BGC – Boston Consulting Group

SZP – Společná zemědělská politika

AEKO – Agro environmentální klimatická opatření

EU – Evropská unie