

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Fakulta agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů**

**Katedra rostlinné výroby**



**Analýza současného hospodaření na farmě zaměřené na rostlinnou produkci a další  
perspektivy jejího rozvoje**

**Diplomová práce**

**Autor práce: Bc. Jan Doležal**

**Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Urban, Ph.D.**

**© 2015 ČZU v Praze**

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Analýza současného hospodaření na farmě zaměřené na rostlinnou produkci a další perspektivy jejího rozvoje“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10.4.2015

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Jaroslavu Urbanovi, Ph.D. za vedení práce a cenné rady a připomínky. Rád bych také poděkoval své rodinně za poskytnuté informace a podporu při psaní předložené práce.

## Souhrn

Cílem předložené práce „Analýza současného hospodaření na farmě zaměřené na rostlinnou výrobu a další perspektivy jejího rozvoje“ bylo vyhodnotit model hospodaření farmy zaměřené na rostlinnou produkci a na základě provedené analýzy doporučit tomuto subjektu opatření pro jeho další rozvoj.

Analyzovaná farma se nachází v Pardubickém kraji na pomezí bývalých okresů Chrudim a Čáslav, v současné době obhospodařuje 114,7 ha orné půdy a má jednoho stálého zaměstnance. Vzhledem k tomu, že se autor na fungování farmy částečně podílí a v budoucnu za ni potenciálně převezme zodpovědnost, zvolil si k naplňování cílů práce a ověřování hypotéz metodu strategické situační analýzy, která externímu zájemci o činnost podnikatelského subjektu umožní vyhodnotit možnosti pro další rozvoj subjektu na základě třívrstvé analýzy. Vyhodnoceny tak byly aktuální vlivy vnějšího globálního prostředí (politické, ekonomické, společenské a technologické faktory) společně se specifiky odvětví (vyhodnocení konkurenčních sil, vlivu odběratelů a dodavatelů). Z těchto dvou vrstev vyplynuly hrozby, na které podnik bude muset pravděpodobně v příštích letech reagovat, společně s příležitostmi, které může využít. Nejdůležitější část strategické situační analýzy však tvoří vrstva třetí, analýza vnitropodniková. V rámci vnitropodnikového šetření bylo na základě účetních uzávěrek a agronomické evidence, absolutních ukazatelů (výkaz příjmů a výdajů) a relativních ukazatelů (porovnání s jinými zemědělskými subjekty) možné ověřit správnost současného modelu hospodaření, finanční zdraví a vyhodnotit silné a slabé stránky podniku. V kombinaci s příležitostmi a hrozbami, které vyplynuly z prvních dvou vrstev analýzy, tak bylo možné vydat doporučení pro další rozvoj farmy. Jako vedlejší cíl práce byla zvažena možnost nahrazení příjmů z prodeje brambor konzumních bramborami určenými pro výrobu škrobu.

Klíčová slova: rostlinná výroba, soukromé hospodaření, analýza hospodaření, vnitropodniková analýza, brambory konzumní, brambory pro výrobu škrobu

## Summary

The aim of the thesis "Analysis of the current way of farming of a crop production farm and further prospects of its development" was to evaluate the management of the farm focused on crop production and to recommend some measures for its further development based on the analysis. The analyzed farm located in the Pardubice region on the border of the former districts of Chrudim and Čáslav, currently cultivates 114.7 hectares of arable land and has one permanent employee. Given that the author currently participates on the functioning of the farm and will potentially fully take over the management of the farm, the method of strategic situational analysis (a method useful for an external interested party aiming to take over the management of the subject) was chosen to fulfill the objectives of the thesis. This method focuses on three layers of analysis. First, the current external influences of global environment were assessed (political, economic, social and technological factors) together with the specifics of the industry (evaluation of competing forces influence buyers and suppliers). From these two layers resulted potential threats to the company (those that the company will probably have to address in the coming years) along with the opportunities that the farm can take advantage of. The most important part of the strategic situation analysis, however, is the third layer, the internal (or in-house analysis). The internal analysis encompassed the evaluation of balance sheets and agronomic evidence, absolute indicators (revenue and expenditure) and relative indicators (comparison with other entities) which can verify whether the current model of management is correct or not, financial health of the entity, and assess the strengths and weaknesses. Together with the opportunities and threats that have emerged from the first two layers of analysis, it was possible to issue recommendations for further development of the farm. As a secondary objective of the thesis the possibility of replacing the income from the sale of ware potatoes with the income from potential sale of potatoes intended for starch production was assessed.

Keywords: crop production, private farming, analysis of farming, internal analysis, ware potatoes, starch potatoes

## Obsah

1 Úvod .....	1
2 Vědecká hypotéza a cíle práce .....	3
3 Přehled literatury .....	4
3.1 Analýza hospodaření a různé přístupy .....	4
3.1.2 Obecné analýzy způsobů hospodaření.....	4
3.1.3 Analýza na úrovni farmy, mikrolevel analýza s makrolevel aplikací .....	5
3.1.4 Strategická situační analýza – vícestupňová analýza podniku .....	7
3.2 Analýzy zaměřené na konkrétní farmu v dostupné literatuře.....	8
4. Materiál a metody.....	10
4.1 Základní charakteristika analyzované farmy.....	10
4.2 Struktura osevů ve sledovaných letech.....	11
4.2 Charakteristika podmínek pro hospodaření.....	12
4.2.1 Charakteristika klimatických podmínek.....	12
4.2.2 Charakteristika hospodaření rodinné farmy z hlediska velikosti půdních bloků.....	13
4.2.3 Půdní charakteristika obhospodařované půdy dle BPEJ .....	15
4.3 Historie farmy a podmínek pro soukromé hospodaření v ČR.....	17
5 Výsledky.....	22
5.1 Analýza vnějšího prostředí .....	22
5.1.1 Politické faktory .....	22
5.1.2 Ekonomické faktory .....	26
5.1.3 Společenské faktory.....	27
5.1.4 Technologické faktory.....	29
5.2. Analýza odvětví.....	31
5.2.1 Stávající konkurence .....	31
5.2.2 Nová konkurence.....	31
5.2.3 Vliv odběratelů .....	32
5.2.4 Dodavatelé.....	34
5.2.5 Substituční produkty.....	34
5.2.6 Shrnutí analýzy odvětví.....	35

5.3 Vnitřní analýza podniku .....	37
5.3.1 Zázemí a technologické vybavení podniku .....	37
5.3.2 Lidské zdroje .....	39
5.3.3 Obchodní partneři .....	40
5.3.2 Finanční analýza podniku .....	43
5.3.3 Agronomická udržitelnost .....	52
6. Diskuze .....	56
7 Závěr .....	60
8. Použité zdroje .....	61

## 1 Úvod

Farma, na kterou se tato práce zaměřuje, na trhu působí už od začátku 90. let. V roce 1990 začala Lenka Doležalová hospodařit na 24,6 ha v restitucích navrácené zemědělské půdy. Během několik málo let (již v roce 1996) obhospodařovala výměru blížíící se dnešním 114,77 hektarům. Postupným nákupem půdy od místních drobných majitelů půdy, případně Státního pozemkového fondu se podíl vlastní půdy stabilizoval na 53,55 ha. Zbytek (61,22 ha) obhospodařuje Lenka Doležalová v nájmu. Farma se zaměřuje na rostlinnou výrobu, kterou od roku 2004 částečně doplňuje výroba živočišná (chov ovcí masného plemene Texel, Charolais a Suffolk). Pro živočišnou výrobu je vyhrazeno dalších vlastních 9,87 ha luk a pastvin, které jsou však vedeny pod samostatným hospodářstvím převedeným v roce 2012 na jejího syna, Jana Doležala, který na hospodářství vypomáhal nejprve při studiu a nyní při zaměstnání. V budoucnu je tak možné převedení celého hospodářství na tento subjekt. Především v 90. letech bylo více než 10 ha obhospodařované výměry vyhrazeno pro pěstování brambor, které byly následně prodávány ze dvora v době sklizně nebo uskladněny přes zimu a na základě smluvních kontaktů distribuovány. Vzhledem k výkyvům v realizační ceně brambor a narůstající ceně vstupů (cena práce, pohonných hmot, energie, prostředků na ochranu rostlin, náklady na skladování) postupně došlo k umenšení plochy, na které jsou brambory pěstovány, až ke 2 hektarům.

Skutečnou stabilizaci hospodaření přinesl až vstup do Evropské unie a systém přímých plateb, který mohl částečně výkyvy v cenách komodit kompenzovat. Zatímco v devadesátých letech se farma neobešla bez zapojení všech rodinných příslušníků do jejího chodu, nyní se na jejím chodu dennodenně podílí pouze dva lidé (majitelka a zaměstnanec) a příležitostně najatá brigádní výpomoc. Nicméně vzhledem k tomu, že Lenka Doležalová soukromě hospodaří již od roku 1990, uvažuje v současné době o odchodu do důchodu. V době, kdy oslaví 25 let podnikatelské činnosti, jí bude 58 let. Průměrný věk pracovníků v zemědělství se v současné době pohybuje kolem 46 let oproti 40 letům v ostatních ekonomických sektorech (Spěšná et al. 2009). Věk vedoucích pracovníků až u dvou třetin subjektů přesahuje 55 let. Generační obměnu dlouhou dobu přibrzd'ovalo několik faktorů. Na jedné straně to byla nízká cena práce v odvětví, nevyhovující pracovní doba a také poměrně nízká společenská prestiž odvětví (Škodová, 2007).

U soukromých subjektů některé z těchto překážek odpadají (tak jako ve všech odvětvích soukromého podnikání je na živnostníkovi, kolik času chce sám živnosti věnovat,



samozřejmě s odpovídajícími následky), především u rodinných farem předávaných z generace na generaci je navíc pokračování tradice vnímáno poměrně prestižně.

V novém Programu rozvoje venkova na roky 2015-2020 se sice neobjevuje dotační titul „předčasné ukončení zemědělské činnosti“, přesto dle autorova názoru bude dále docházet k předávání živnosti soukromých zemědělců mladším generacím. Zemědělství se začíná stávat lukrativním a prestižnějším oborem a při správné hospodářské praxi může vlastníkovi poskytnout dobrou návratnost investovaných prostředků. Podobná studie analýzy hospodaření, kterou se zabývá tato práce, pak potenciálním začínajícím zemědělcům může pomoci rozhodnout se, zda a jakým způsobem hodlají v rodinné tradici pokračovat.

## 2 Vědecká hypotéza a cíle práce

Cílem práce je na základě analýzy ověřit správnost nastaveného podnikatelského modelu farmy nejen z hlediska ekonomického, ale také z hlediska dlouhodobé udržitelnosti. Dílčím cílem je posouzení možnosti pěstování nových plodin (škrobových brambor) z hlediska možného nahrazení stávajících plodin (brambor konzumních) a stanovit směr, kterým by se měl další rozvoj farmy ubírat.

V souvislosti s analýzou hospodaření byly formulovány tyto hypotézy, které budou v průběhu práce potvrzeny, popřípadě vyvráceny. Hypotézy byly formulovány ve vztahu k cíli práce a ve vztahu k zvolené metodice.

1. Analyzovaná farma bude při současném systému hospodaření a zachování aktuálního dotačního systému i nadále vykazovat ekonomickou a agronomickou udržitelnost.

2. Pěstování brambor za účelem produkce škrobu bude ekonomicky rentabilní a dokáže nahradit příjem z brambor konzumních.

Další kapitola „přehled literatury“ se zabývá teoretickými přístupy k analýze hospodaření v zemědělství. Bude tak možné zhodnotit dosavadní přístupy k této problematice.

### **3 Přehled literatury**

#### **3.1 Analýza hospodaření a různé přístupy**

Pojem analýza hospodaření může v souvislosti se zemědělským oborem nabývat různých významů v závislosti na zaměření, hloubce a účelu analýzy. Následující odstavce se tak věnují různým způsobům chápání a interpretace analýzy v zemědělství v současné literatuře. Tato část zároveň slouží k ozřejmění zvoleného metodického postupu práce.

##### **3.1.2 Obecné analýzy způsobů hospodaření**

Analýzy hospodaření v zemědělství v akademickém prostředí se z pravidla mohou zaměřovat na ekonomickou stránku věci (ziskovost, rentabilitu), popřípadě environmentální udržitelnost určitých způsobů hospodaření (zemědělských systémů nebo subsystémů) v porovnání s jinými. V souvislosti se změnami klimatu, ke kterým v posledních desetiletích dochází tak v posledních letech došlo k proliferaci studií, které analyzují fungování zemědělského systému v extrémních podmínkách. Jedná se tak na jedné straně o analýzy možností arktického zemědělství. Například Asheim et al (2005) se zabývají živočišnou výrobou v subarktických oblastech při nedostatku pícnin a objemného krmiva. Na druhé straně došlo také k výraznému nárůstu počtu studií, které se zabývají posouzením možností hospodaření v tropických až pouštních podmínkách při dlouhodobém nedostatku vody. Fleischer et al. (2007) se tak například zaměřili právě na změnu klimatu a lepší využití vody v současném systému zemědělského hospodaření ve státě Izrael.

Obě tyto (a obdobné) studie spojuje několik společných znaků. Za prvé, zaměřují se na současný způsob hospodaření, proti kterému staví budoucí výzvy, které nejspíše povedou k nucené změně zaběhnutých praktik. Výzvami, na které bude nutné reagovat, jsou téměř ve všech případech rostoucí populace při současně zvyšujícímu se nedostatku pro zemědělství nepostradatelných produkčních faktorů (půda, voda, sluneční svit). Problému se v současné době věnuje celá řada výzkumníků, namátkou např. Tilman et al. (2011). Za druhé, studie obvykle vydávají všeobecná doporučení směrem k zemědělské praxi. Zemědělská praxe pak zvažuje jejich využití, především pokud představují benefit z ekonomického hlediska. Pokud mají

doporučení využitelnost především netržní (napravování negativních externalit trhu) mohou se do procesu zapojit tvůrci politik, kteří za pomoci vhodných podpůrných či pobídkových dotačních programů mají možnost určitým způsobem ovlivnit způsob hospodaření jednotlivých soukromých subjektů hospodařících v zemědělství. Jedná se tedy o jakýsi přístup shora-dolů (top-down approach), který může nabídnout poměrně širokou aplikaci, ale nevyhýbá se zjednodušení a zevšeobecnění.

Uvažovány jsou obecně aplikovatelné výpočty (evapotranspirační konstanta, limity užítkovosti, konverze krmiv atp.) a analýza probíhá na obecné, často teoretické úrovni, aby tak byla zajištěna obecná využitelnost a obecně aplikovatelná doporučení. Za třetí, ve středu zájmu těchto studií je (v poslední době) navíc spíše environmentální udržitelnost, přičemž ekonomická udržitelnost je poněkud upozaděna (v obou studiích nebyly například uvažovány výkyvy cen paliv ani jiné makroekonomické údaje), jelikož se počítá, že v obdobných případech budou zemědělci podpořeni pomocí dotačních programů. Využití podobných analýz si autor dovede představit například při formování některých aspektů Společné zemědělské politiky. Naposledy například případ tzv. ozelenění (greening). Před zařazením požadavku ozelenění byl identifikován problém (degradace půdy způsobená příliš intenzivní zemědělskou výrobou), byla provedená obecná analýza, na jejím základě potom aplikována opatření, která jsou pro všechny subjekty stejná (povinnost vyčlenit část obhospodařované výměry pro ekologická opatření) a poměrně málo flexibilní. Ozelenění SZP přes podpory prvního pilíře (tedy univerzální přístup pro všechny žadatele) kritizovala ve své studii z června 2014 Kaley Hart (Hart 2014) a navrhla spíše využití druhého pilíře, tedy Programu rozvoje venkova s alokací pro konkrétní projekty a tedy přesnějším zacílením.

### **3.1.3 Analýza na úrovni farmy, mikrolevel analýza s makrolevel aplikací**

Na druhé straně stojí studie, ve kterých analýza probíhá na úrovni jednotlivých ekonomických funkčních celků (farem, zemědělských podniků), tato forma studií se opírá o tzv. farm level analysis (analýzu na úrovni farmy/podniku). Například Gocht et al. (2011) aplikují opačný přístup, než v případě top-down approach studií. Autoři si vybrali referenční (tedy jakousi průměrnou farmu) a na tuto farmu po té aplikovali současné nastavení zemědělské politiky a dalších makroekonomických podmínek (vývoj trhu se zemědělskými komoditami,

ceny paliv, pracovní síly) a na základě těchto ukazatelů vyhodnotili její ekonomickou udržitelnost. Autoři využili metody komparace několika eventuálních scénářů.

Všechny scénáře pak byly porovnávány vzájemně a zároveň s tzv. baseline (základní scénář, tedy zachování současného nastavení agrární politiky). Dalšími scénáři zahrnutými do analýzy byla 1) změna systému přímých plateb směrem k většímu decouplingu (odpoutání vazeb dotací od produkce), 2) liberalizace SZP pod vlivem vyjednávání WTO 3) systém přímých plateb zůstane bez změny, ale dojde k velkým makroekonomickým výkyvům jako například pokles HDP nebo prudké výkyvy cen paliv (Gocht et al., 2011). V kontrastu s výše napsaným lze tyto analýzy považovat za tzv. bottom-up approach (přístup zdola-nahoru). Na základě několika případových studií, popřípadě scénářů aplikovaných na referenční farmu (farmu s průměrnou výměrou, převažující formou hospodaření, průměrným počtem zaměstnanců, průměrným podílem vlastní půdy atd.) jsou formována doporučení směrem zdola-nahoru.

Dobrou využitelnost mají podobné analýzy například pro formování vyjednávacího postoje jednotlivých členských zemí EU při reformě Společné zemědělské politiky nebo při úvahách o její případné liberalizaci. Kvalitativní analýzu na základě dlouhodobých preferencí jednotlivých členských států provedli například Blížkovský a Grega (2003). Kvantitativní analýzu přínosů a odvrácených stránek členství v EU a tedy i účasti na Společné zemědělské politice provedl v roce 1999 Charambolos A. Pattichis (Pattichis 1999) na případové studii Kypru nebo o tři roky později Carmen Firici a Keneth J. Thompson (Firici et Thompson, 2002) v případě Rumunska. Obě studie se v tomto konkrétním případě zabývaly zhodnocením kladů a záporů ještě před tím, než obě země vstoupily do Evropské unie. Určitou slabinou těchto studií může být úzké zaměření pouze na ekonomické benefity členství a využitelnost především pro národní popřípadě mezinárodní úroveň politické reprezentace, nikoli již tolik pro zemědělce samotné. Zároveň není ve studiích zohledněna environmentální udržitelnost.

### 3.1.4 Strategická situační analýza – vícestupňová analýza podniku

Předložená práce využívá syntézy mezi představenými teoreticko-analytickými přístupy. Analýza v tomto konkrétním případě bude probíhat na úrovni farmy, přičemž k analýze je vybrána farma konkrétní, nikoli referenční. V tomto konkrétním případě se jedná o již existující farmu, která svoji výrobu zaměřuje určitým směrem (rostlinná výroba). Analýza hospodaření tak bude využívat mikroekonomických nástrojů pro posouzení správnosti současného způsobu hospodaření a na základě zjištění, která z analýzy vyplynou, budou pro farmu vydána doporučení pro její další rozvoj. V centru zájmu je tak ekonomická efektivnost, která však nesmí být dosahována při nesprávném hospodaření z pohledu agronomického. Podle Vochozky, Mulače et al. (2012) je měřítkem efektivnosti poměr hodnoty výstupu k poměrům vstupu, přičemž je ekonomická efektivnost z této logické souvislosti spojená s výsledkem podnikání a jeho dalším rozvojem. Pokud je současná ekonomická efektivnost hodnocena pozitivně, je možné pokračovat v současném modelu hospodaření, popřípadě ho dále optimalizovat. V opačném případě je třeba tento model přehodnotit.

Do jisté míry je tak v předložené práci zpracován podnikatelský plán na základě dosavadního hospodaření farmy a tento je posléze hodnocen právě z hlediska správnosti a udržitelnosti. Z chronologického hlediska je zde tak využit jiný časový princip než v případě ex ante vyhodnocování jak tomu je například v publikaci Podnikatelský plán a investiční rozhodování (Fotr, 2003). Hodnocen je již existující projekt a uvažuje se o jeho pokračování. Z pozice externího zájemce o poznání finanční situace podniku se na plánování a finanční analýzu dívají Holečková a Grünwald v publikaci Finanční analýza a fungování podniku (Holečková et Grünwald, 2007). Vzhledem k tomu, že se jedná o farmu, na jejímž fungování se autor teprve podílí a v budoucnu za ni převezme plnou odpovědnost, řeší předložená práce podobný problém. Někteří autoři označují podobný druh ex ante analýzy jako tzv. strategickou situační analýzu. Strategická situační analýza je tedy například podle Sedláčkové (2002) jedním z důležitých prvků strategického řízení, podle kterého je možné stanovit reálné cíle, případně doporučení pro hospodaření podniku v rámci strategického řízení. Strategické řízení je pak vnímáno jako důležitý nástroj managementu, který bývá využíván pro celkové směřování podniku (Mrkvička et Kolář, 2006). V rámci strategického řízení se určují cíle, na jejichž základě se stanoví vhodná strategie, přizpůsobuje struktura a hodnotí se kontrolní mechanismy naplňování krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů. Strategická situační analýza při

tom představuje nástroj pro formulaci podnikové strategie. Strategická analýza probíhá ve všech rovinách, první rovinou je externí vzdálené okolí (obvykle se jedná o makroekonomické prostředí státu, popřípadě ekonomického útvaru (soustátí nebo regionálního integračního bloku, ve kterém firma působí), druhou rovinou je analýza odvětví a konečně třetí potom interní analýza zaměřená na podnik samotný.

Zatímco v prvních dvou rovinách se sledují případné příležitosti a hrozby, na které bude případně nutno reagovat s různou měrou s ohledem na zvolený způsob hospodaření, v rámci vnitropodnikové analýzy se sledují především silné a slabé stránky. Výsledkem je syntéza v podobě detailní SWOT analýzy, která obsahuje nejen přehled silných a slabých stránek podniku, ale také případné hrozby a příležitosti. Na základě této SWOT analýzy je tak možné zhodnotit hospodaření podniku a vypracovat případná doporučení.

### **3.2 Analýzy zaměřené na konkrétní farmu v dostupné literatuře**

S ohledem na výše napsané se tedy práce na jedné straně bude zaměřovat na interní (vnitropodnikovou) rovinu projektu (ekonomická výkonnost, agronomická úroveň více např. Homolka, Pletichová, Mach, 2010), konkrétně především na ziskovost současného způsobu hospodaření a některé agronomické ukazatele hospodaření. Některé analýzy zaměřené čistě na agronomickou dimenzi hospodaření se pak zabývají spíše technologií pěstování. Technologii pěstování nejvýznamnějších plodin pěstovaných v ČR se věnuje v případě řepky olejné Baranyk (2005), technologii pěstování brambor, které pro farmu tvoří v některých letech významný zdroj příjmů, se zabývá Vokál (2004). Další analýzy se na druhé stanné zabývají jen ekonomickou stránkou věci. Například podle Zimolky je nezanedbatelným prvkem hospodaření podniku zpeněžování rostlinných komodit a celková tvorba zisku (Zimolka et al 2005). Se zpeněžováním výrobků úzce souvisí také zvolená podniková strategie a marketingový mix. Na toto téma vyšla celá řada publikací (např. Karlíček, 2011), často se však přímo nespecializují na zemědělský marketing.

Jelikož autorovi nejde jen pouze o ekonomickou udržitelnost, ale také o udržitelnost z agronomického pohledu, budou kromě ukazatelů čistě ekonomických hodnoceny také některé agronomické ukazatele (udržitelnost úrodnosti půdy a erozní ohrožení).

Na druhé straně však nelze opomínat ani externí vlivy (vlivy vyplývající z makroanalýzy vnějšího prostředí podniku a z analýzy odvětví). Nezanedbatelný je především vliv agrární politiky na ekonomiku jednotlivých subjektů podnikajících v zemědělství. Z tohoto důvodu bude při hodnocení účetní uzávěrky posuzována také role cizích dotačních příjmů (zahrnutí úrovně dotací stanovených pro roky 2015-2020). Zjištěné údaje pak budou vyhodnocovány, porovnány s obdobně zaměřenou konkurencí a tak bude rozhodnuto o optimálním scénáři pro další rozvoj farmy.



## 4. Materiál a metody

V této kapitole jsou popsány některé výchozí podmínky pro analýzu. Tedy charakteristika zkoumaného subjektu, ale také charakteristika (analýza) odvětví soukromého hospodaření v zemědělství. Pro vnitropodnikovou analýzu budou hrát důležitou roli údaje z firemního účetnictví a agronomická evidence.

### 4.1 Základní charakteristika analyzované farmy

Hospodářství se nachází v Železných horách na území Pardubického kraje, v bývalém chrudimském okrese, v dnešním mikroregionu Heřmanoměstecko. Obhospodařovaná půda se nachází v katastru obcí Hošťalovice, Hošťalovice-Březinka a Vyžice-Slavkovice. Sídlo farmy se pak nachází v obci Hošťalovice, místní části Březinka. Některé zemědělské stavby, které rodinná farma využívá, se nachází ve vesnici Podhořany u Ronova, nicméně v dojezdové vzdálenosti zhruba 5 km.

Farma obhospodařuje v současné době 114,77 ha orné půdy. Do vlastnictví farmy patří i některé louky, které jsou však pokryté dřevním porostem. S jejich využitím jako pastvin se do budoucna počítá, nicméně dnešnímu stavu stáda ovcí (asi 30 kusů bahnic, 15 jehnic a 5 beranů) přidruženého hospodářství Jana Doležala zatím stačí nyníjších 10 ha pastvin. Průměrná nadmořská výška obhospodařovaných polností odpovídá zhruba 350 metrů nad mořem. Podle rajonizace výrobních oblastí v zemědělství z roku 2005 (Tyšer, n. d.) se farma nachází na pomezí řepařské a bramborářské výrobní oblasti. Ve zdejší lokalitě se ovšem cukrové řepě příliš nedaří, zato je celkem vhodná k pěstování brambor, které rodinná farma prodává celoročně (ale především na podzim) ze dvora, nebo s nimi zásobuje školy a rekreační střediska v okolí. Jisté omezení pro farmu představuje zvyšující se cena půdy a nájmu za půdu. S příchodem evropských zemědělských dotací a především extenzifikací evropského, respektive českého zemědělství, se zvýšila poptávka po půdách ležících ve vyšších nadmořských výškách a spadajících do kategorie LFA (méně příznivé oblasti), pro které existují další dodatečné dotační tituly. Společně s rozmachem bioplynových stanic a nárůstem pěstování energetických plodin obecně došlo ke zvýšení poptávky po zemědělské půdě v této oblasti a Lenka Doležalová tak byla nucena v rozmezí deseti let prakticky zpětinásobit platby za nájmné (ze zhruba 500 Kč v roce 2003, na 2500 v roce 2013).

Další omezení představuje část půdního bloku 4104 (viz tabulka níže), kde v minulosti probíhalo intenzivní poddolování při těžbě uranu v dole Březinka. V devadesátých letech probíhala na polích a ve skladovacích budovách státem prováděná měření radioaktivity, která však neprokázala její zvýšenou hladinu. Část bloku 4104 (zhruba 25 m<sup>2</sup>) je však pro značné poddolování a nebezpečí propadu půdy obehnána páskou a s tímto faktem je při provádění agrotechnických opatření nutno kalkulovat. Totéž platí pro stožáry vysokého napětí, které se také zejména při kultivaci plodin musí objíždět a v jejich bezprostředním okolí není možné půdu využívat.

#### **4.2 Struktura osevů ve sledovaných letech**

Pro pochopení výchozích podmínek analýzy je důležité znát také strukturu osevů ve sledovaném období. Jako sledované období byly zvoleny poslední 4 roky (2011-2014), pro které bylo z interních podnikových záznamů možné zjistit jak údaje o finančním hospodaření, tak údaje související s polním hospodařením subjektu.

Struktura pěstovaných plodin v letech 2011-2014

##### **Osev 2011**

Řepka 45 ha, Pšenice ozimá 57,92 ha, Ječmen jarní 7,77 ha, Oves 2,5 ha, brambory 5,96 ha

Součet = 119,5 ha

##### **Osev 2012**

Řepka 42,57 ha, Pšenice 64,97, oves 2,43 ha, brambory 3,70 ha

Součet = 113,67 ha

##### **Osev 2013**

Pšenice ozimá 51 ha, Řepka 32,42 ha, Ozimý ječmen 10 ha, Oves 3,21 ha, brambory 3,5 ha

Kukuřice na siláž 13,53 ha

Součet = 113,69 ha

## Osev 2014

Pšenice 60,78 ha, Řepka 21,38 ha, Ječmen jarní 2,91 ha, Kukuřice 21 ha, brambory 3,7 ha, mák 5 ha

Součet = 114,77 ha

## 4.2 Charakteristika podmínek pro hospodaření

### 4.2.1 Charakteristika klimatických podmínek

Určité omezení pro hospodaření představují také teplotní a vláhové podmínky. V našem případě mají vliv na volbu pěstovaných plodin. Z klimatického hlediska spadají obhospodařované polnosti do území T2, tedy teplý, mírně suchý.

Tabulka č. 1, Charakteristika klimatických podmínek

Ukazatel	T2
Počet letních dnů	50-60
Počet dnů s teplotou $\leq 10^{\circ}\text{C}$	160-170
Počet mrazových dnů	100-110
Počet ledových dnů	30-40
Průměrná teplota v červenci	18-19 $^{\circ}\text{C}$
Průměrná teplota v lednu	-2 až -3 $^{\circ}\text{C}$
Počet jasných dnů	40-50
Počet zamračených dnů	120-130
Srážkový úhrn ve vegetačním období	350-400 mm
Srážkový úhrn v zimním období	200-300 mm

Zdroj: Česká informační agentura pro životní prostředí

Lenka Doležalová si pořídila srážkoměr a ve vegetačním období pečlivě sleduje srážkový úhrn. Roky 2012,2007,2003 a 2000 představovaly nadprůměrně suché roky, kdy pěstované obilniny vyžadovaly větší přísun živin, a kdy se naopak dařilo plevelům těchto kulturních plodin, na které v suchém počasí nezabíralo preemergentní ošetření. V případě roků s vyšším než nadprůměrným srážkovým úhrnem (např. 2010, více než 500 mm) se zemědělec potýkal s větším výskytem plísně bramborové a celkovém snížení výnosů v místech, které byly

trvaleji zamokřeny. Velký problém v některých letech představovaly zimní holomrazy, na které byla citlivá především pšenice ozimá, konkrétně odrůda Potenzial. V některých letech se zemědělec potýkal hlavně s kombinací suchých dní a silných přivalových dešťů, které měly za následek polehání plodin a následné ztráty při sklizni a také vytváření erozních rýh na polích. Tak jako většina polností v této oblasti patří pole obhospodařovaná Lenkou Doležalovou mezi erozně ohrožená a v plánování osevního postupu je nutno na tuto skutečnost brát ohled. Protierozní opatření je však nutno dodržovat také v rámci zásad dobrého hospodaření, které souvisí s procesem kontroly dotační podmíněnosti, jíž je nutno vyhovět, aby byl zemědělec oprávněn pobírat dotace SAPS.

#### 4.2.2 Charakteristika hospodaření rodinné farmy z hlediska velikosti půdních bloků

Lenka Doležalová v současnosti hospodaří na celkové výměře 114,7 ha. Tato rozloha představuje celkem 7 půdních bloků. Nejmenší půdní blok má přibližnou rozlohu 2,9 ha, největší pak zhruba 69,5 ha. Tento blok je pak rozdělen do několika honů, na kterých se pravidelně střídají především tři plodiny: řepka ozimá, pšenice ozimá a brambory. Půda, která tvoří tento největší blok je také z velké části pronajímána. Menší bloky (6,5 ha; 3,9 ha, 4,9 ha, 3,21 ha; 2,79 ha) jsou pak ve vlastnictví rodinné farmy, stejně jako větší část druhého největšího bloku, který má rozlohu 22,8 ha.

Následuje tabulka, která shrnuje půdní bloky, na kterých rodinná farma hospodaří a zároveň dává přehled o jejich rozloze, příslušnosti pod LFA (méně příznivé oblasti), hodnotě BPEJ (bonitované půdně-ekologické jednotce), ceně půdy za m<sup>2</sup> (odvíjí se od BPEJ) a eroznímu ohrožení obhospodařované půdy.

Tabulka č.2: Velikosti půdních bloků, (ne) příslušnosti pod LFA, BPEJ a cen půdy,

Půdní blok číslo	Půdní blok jméno	Půdní blok výměra	Výměra spadající do LFA / kategorie LFA	BPEJ	Cena půdy za m <sup>2</sup>	Erozně ohrožená půda, výměra, stupeň
1102	Slavkovice	7,61 ha	0,00 ha	52601 (5,84 ha) 52611 (1,77 ha)	8,28kč/m <sup>2</sup>  7,26 kč/m <sup>2</sup>	0,87 ha mírně ohr.
3001/4	Černá Skála	3,94 ha	3,94 ha  LFA (OA)	52604 (3,89 ha) 53816 (0,04 ha) 56811 (0,01 ha)	5,09 kč/ m <sup>2</sup>  1,76 kč/m <sup>2</sup>	

					1,38 Kč/m <sup>2</sup>	
3001/6	Dolce	4,91 ha	0,68 ha LFA (OA)	52604 (4,91 ha)	5,09 Kč/m <sup>2</sup>	0,29 ha mírně ohr.
3002	Škola	3,21 ha	3,21 ha LFA (OA)	52604 (3,05 ha) 53816 (0,01 ha) 55800 (0,15 ha)	5,09 Kč/m <sup>2</sup> 1,76 Kč/m <sup>2</sup> 7,87 Kč/m <sup>2</sup>	
3004/6	Na kopečku	2,79 ha	2,79 ha LFA (OA)	52614 (2,06 ha) 55800 (0,73 ha)	4,39 Kč/m <sup>2</sup> 7,87 Kč/m <sup>2</sup>	0,93 ha mírně ohr.
4001/8	Lhota	22,83 ha	22,55 ha LFA (OA)	52604 (9,74 ha) 53816 (13,09 ha)	5,09 Kč/m <sup>2</sup> 1,76 Kč/m <sup>2</sup>	
4104	Šachta	69,48 ha	46,38 ha LFA (OA)	52601 (23,22 ha) 52604 (31,66 ha) 52614 (10,86 ha) 53816 (0,45 ha) 54078 (3,29 ha)	8,28 Kč/m <sup>2</sup> 5,09 Kč/m <sup>2</sup> 4,39 Kč/m <sup>2</sup> 1,76 Kč/m <sup>2</sup> 1,20 Kč/m <sup>2</sup>	5,41 ha mírně ohrožená

Zdroj: LPIS, Portál farmáře

### 4.2.3 Půdní charakteristika obhospodařované půdy dle BPEJ

Tabulka č. 3, charakteristika půdy podle BPEJ

BPEJ	Půdní jednotka	Svažitost a expozice	Skeletovitost a hloubka
52601	Kambizemě modální eubazické a mezobazické na břidlicích, převážně středně těžké, až středně skeletovité, s příznivými vláhovými poměry	úplná rovina až rovina se všesměrnou expozicí	bezskeletovitá až slabě skeletovitá, hloubka - hluboká, středně hluboká
52604	— „ —	úplná rovina až rovina se všesměrnou expozicí	středně skeletovitá, hloubka - hluboká, středně hluboká
52611	— „ —	mírný sklon se všesměrnou expozicí	bezskeletovitá až slabě skeletovitá, hloubka - hluboká, středně hluboká
52614	— „ —	mírný sklon se všesměrnou expozicí	středně skeletovitá, hloubka - hluboká, středně hluboká
53816	Půdy jako předcházející HPJ 37, zrnitostně však středně těžké až těžké, vzhledem k zrnitostnímu složení s lepší vododržností	mírný sklon se všesměrnou expozicí	středně skeletovitá, hloubka - mělká
54078	Půdy se sklonitostí vyšší než 12 stupňů, kambizemě, rendziny, pararendziny, rankery, regozemě, černozemě, hnědozemě a další, zrnitostně středně těžké lehčí až lehké, s různou skeletovitostí, vláhově závislé na klimatu a expozici	výrazný sklon, expozice - sever (severozápad až severovýchod)	středně až silně skeletovitá, hloubka - hluboká, středně hluboká, mělká
55800	Fluvizemě glejové na nivních uloženinách, popřípadě s podloží teras, středně těžké nebo středně těžké lehčí, pouze slabě skeletovité, hladina vody níže 1 m,	úplná rovina až rovina se všesměrnou expozicí	bezskeletovitá, hloubka - hluboká

	vláhové poměry po odvodnění příznivé		
56811	Gleje modální i modální zrašelinělé, gleje histické, černice glejové zrašelinělé na nivních uloženinách v okolí menších vodních toků, půdy úzkých depresí včetně svahů, obtížně vymežitelné, středně těžké až velmi těžké, nepříznivý vodní režim	mírný sklon se všesměrnou expozicí	bezskeletovitá až slabě skeletovitá, hloubka - hluboká, středně hluboká

Zdroj: Zákon 546/2002 Sb., vlastní zpracování

Od 1. 1. 2014 se cena půdy za m<sup>2</sup>, která se odvíjí od hodnoty BPEJ, zvýšila o 15 %. V příštích letech je navíc možno očekávat přibližování ceny půdy v ČR cenám běžným v sousedních státech. V sousedním Německu se cena půdy za m<sup>2</sup> pohybuje kolem jednoho Eura. V České republice se toto rozmezí pohybuje mezi 7-20 Kč/m<sup>2</sup>. Ke zvýšení cen zemědělské půdy dochází na základě několika faktorů.

1) patří sem zavedení zemědělských dotací (držení půdy se tak může stát zárukou trvalých příjmů, zemědělské subjekty disponují v souvislosti s výplatami dotací vyšším kapitálem na nákup půdy)

2) půda jako investiční prostředek (se zvyšující se světovou populací a nutnosti uživit ji se očekává nárůst ceny půdy, půda je tak atraktivní pro spekulanty)

3) půda jako prostředek pro využívání alternativních zdrojů energie: sem patří pěstování energetických plodin (řepka olejka jako surovina pro bionaftu), kukuřice jako „palivo“ do bioplynových stanic a také zemědělská plocha jako stanoviště pro „farmu“ solárních panelů

Všechny tyto faktory mají vliv na zvyšující se poptávku po půdě a také na její výslednou cenu. Zvyšuje se tak nejenom nájem za půdu, ale také její případná výkupní cena. Lenka Doležalová se tak v posledních letech snaží půdu vykoupovat nebo nabídnout vlastníkům půdy, od kterých

si ji pronajímá, nové lukrativnější nájemní smlouvy, aby si tak v následujících letech zajistila půdu, na níž může hospodařit.

### **4.3 Historie farmy a podmínek pro soukromé hospodaření v ČR**

Farma, která je středobodem zájmu této práce existuje již od 8. 9. 1990, kdy její majitelka Lenka Doležalová zahájila svoji podnikatelskou činnost. Podle názoru autora je nutné uvědomit si některé historické hospodářsko-sociální souvislosti, které existenci farmy doprovázely. Ačkoli práce nese název „Analýza současného hospodaření na farmě zaměřené na rostlinnou výrobu a perspektivy jejího rozvoje, je podle názoru autora třeba zasadit analýzu z hlediska časového ukotvení do širšího historického ekonomicko-sociálního kontextu. Soukromé hospodaření (podnikání) v zemědělství (někdy také farmaření nebo sedlačení) je právě tím oborem lidské činnosti, který je (zejména v posledních desetiletích) velmi závislý na vnějších politických a hospodářských podmínkách.

Statek, který je předmětem této práce, v určité podobě fungoval již od první poloviny 17. století a jeho správa byla tak, jak je tomu v tomto oboru běžné, předávána z generace na generaci. V 20. století musel v důsledku kolektivizace na 40 let přerušit svoji činnost, aby ji mohl v roce 1990 zase obnovit. Soukromé zemědělské hospodaření vůbec zažilo na začátku devadesátých let 20. století velkou obrodu. Důvodem byly změny politické, na které navázaly změny sociální a majetkoprávní. Zatímco v padesátých letech se velká část sedláků musela nedobrovolně vzdát svých polností a převést je pod správu zemědělských družstev v procesu zvaném kolektivizace, v devadesátých letech měli takto poškození majitelé možnost získat svůj majetek zpět v rámci tzv. restitucí. Společně s tímto procesem probíhal proces privatizace, tedy přecházení státního majetku do soukromých rukou. V důsledku těchto procesů se v prostředí České republiky etablovaly zemědělské podniky (často vznikaly jako právní nástupníci dřívějších jednotných zemědělských družstev) a tzv. soukromě hospodařící rolníci (podle zákona č.105/1990 Sb.), později zemědělství podnikatelé (zákon č. 252/1997 Sb.)

Z tohoto důvodu se majetková struktura českého zemědělství poněkud vymyká standardům ostatních (především západoevropských) členských zemí Evropské unie. V České republice v roce 2013 působilo v zemědělství 26 246 subjektů s obhospodařovanou výměrou vyšší než 5 ha. Z toho 23 345 představovaly fyzické osoby a 2901 osoby právnické. Fyzické osoby potom z celkové výměry zemědělské půdy 3 491 818 ha obhospodařovaly 1 063 960 ha a osoby právnické tedy zbývající většinu 2 427 858 ha. Na jeden subjekt tak v ČR připadá více



než 134 ha obhospodařované výměry, zatímco v EU28 je to pouze 14 ha na subjekt. Průměrná obhospodařovaná výměra zemědělských subjektů fyzických osob působících v ČR byla ještě v roce 2000 menší než 40 ha, pro podniky právnických osob se toto číslo pohybovalo kolem 870 ha. Poslední šetření z roku 2013 ukazuje mírný nárůst průměrné výměry podniků fyzických osob na 45 ha (Strukturální šetření v zemědělství 2013, ČSÚ). Soukromě hospodařící zemědělci tak představují z hlediska početního poměrně významnou skupinu, z hlediska obhospodařované půdy jsou však ve vztahu k větším podnikům v minoritě.

Menší hospodářství navíc zejména v devadesátých letech byla v nevýhodném postavení vůči velkým zemědělským podnikům, které vznikly restrukturalizací velkých družstev. Ta disponovala především lepší kapitálovou investiční rezervou, úsporami z rozsahu, lepší agrotechnikou a zázemím jako byly skladovací prostory a posklizňové linky. Některé tyto asymetrie se podařilo částečně sanovat pomocí tzv. Podpůrného garančního a lesnického fondu, který se zaručoval za půjčky zemědělců u nejvýznamnějších bank, poskytoval dotace na úroky a nákup půdy a především menším kapitálově méně vybaveným zemědělcům pomohl nastartovat podnikání. Dalšími státními dotacemi bylo například odpuštění daně z přidané hodnoty při nákupu zemědělské techniky, nebo slevy spotřební daně při nákupu spotřebních hmot určených pro prvovýrobu.

Na tomto místě je nutné poznamenat, že devadesátá léta znamenala pro české zemědělství poměrně nestabilní období. Docházelo k velkým výkyvům cen zemědělských komodit a zároveň k zániku nebo transformaci celé řady podnikatelských subjektů. Proces ekonomické transformace přechodu na tržní hospodářství s sebou přinesl konkurenci v podobě dovozu a sníženou možnost tržně intervenovat v případě propadu cen. Po skokovém zdražení některých potravin v roce 1990 v důsledku navýšení marže potravinářských podniků a maloobchodu ve společnosti navíc existoval poměrně významný tlak na stabilní úroveň cen potravin, popřípadě na další pokles cen (Žídek 2006).

Důvodem byla na jedné straně snaha udržovat nízkou míru inflace, kterou určuje spotřební koš, ve kterém se obvykle nachází základní potraviny, na druhé straně nízká cena potravin (a v důsledku toho také nejdůležitějších zemědělských komodit) umožňovala domácnostem nakládat s vyšším disponibilním příjmem a tyto peníze tak využít pro spotřebu v jiných sférách hospodářství, ve kterých současně chyběl kapitál. To v kombinaci s ukončením na produkci a soběstačnost zaměřeného dotačního systému vyústilo k velkému snížení intenzity zemědělské výroby (Bičík, Jančák 2005). V průběhu 10 let (1990-2000) došlo k

výraznému poklesu počtu hospodářských zvířat. U skotu z více než 3,5 milionu kusů na něco málo přes 1,2 milionu, u prasat ze 4,8 milionu na 3,7 milionu kusů, u ovcí byl zaznamenán nejvýznamnější procentuální pokles, konkrétně ze 429 tisíc kusů v roce 1990 na 84 108 v roce 2000 (ČSÚ 2013 Vývoj stavu hospodářských zvířat v časových řadách, 1983-2012). To znamenalo mimo jiné sníženou dostupnost organických hnojiv a zvýšení poptávky po hnojivech minerálních, což vedlo k nárůstu jejich cen a snížené dostupnosti především pro menší subjekty.

Stagnovala také výroba rostlinná vyjádřená peněžní produkcí ve stálých cenách. Důvodem byl na jedné straně pokles poptávky v důsledku zrušení záporné daně na potraviny a konkurence v podobě dovozů. Vzhledem k velké fluktuaci realizačních cen a náročnosti vstupů došlo v devadesátých letech k velkému poklesu ploch některých okopanin (brambory, cukrová řepa) ovoce, zeleniny a speciálních plodin. Pokles cen nejvýznamnějších komodit mohla částečně kompenzovat činnost Státního fondu tržní regulace, který v případě významného převisu nabídky nad poptávkou mohl za tzv. intervenční cenu nakupovat komodity, u kterých bylo možné provádět dlouhodobější skladování (zrniny, sušené mléko). V některých případech však ani toto nebylo dostačující. Především menší subjekty (často soukromě hospodařící rolníci), které si nevytvořily dostatečnou rezervu (popřípadě neměly vhodně diverzifikovanou výrobu) se tak v případě rozkolísání trhu ocitly v problémech.

Od poloviny devadesátých let byl souběžně s probíhajícím procesem transformačním nastartován proces integrační. V souvislosti s předstupními programy PHARE a SAPARD začaly být realizovány dotační programy zaměřené například na uvádění půdy do klidu. V důsledku snížení intenzity rostlinné výroby docházelo na některých místech (především na méně úrodných půdách) k samovolnému zarůstání orné půdy a šíření některých nekulturních druhů rostlin. V důsledku úbytku hospodářských zvířat docházelo také k degradaci některých pastvin. Z tohoto důvodu bylo žádoucí vytvořit poptávku i po z hlediska výnosů méně žádaných pozemcích. Program SAPARD administrovaný Státním zemědělským intervenčním fondem (dříve Státní fond tržní regulace) umožňoval zemědělcům provádění tzv. agroenvironmentálních opatření, která právě na výše zmíněné problémy reagovala. Mimo jiné bylo zemědělcům umožněno uvedení půdy do klidu v rámci tzv. „set aside“ principu.

Specialitou tohoto programu bylo zařazení řepky olejné do z ekologického hlediska prospěšných (a tudíž podporovaných) plodin. Řepka olejná byla chápána jako surovina pro výrobu metylesteru řepkového oleje, důležité komponenty pro výrobu bionafty a později pro tzv. povinnou biosložku přimíchávanou do nafty, a proto bylo její pěstování vnímáno jako jedno

z ekologických opatření. Horizontální plán pro rozvoje venkova, který byl v rámci předvstupní agendy schválen v roce 1999 a aplikován od roku 2000 až do roku 2006, přinesl vícero podpor zaměřených na nepotravinové využití půdy, popřípadě na extenzifikaci stávajícího využití půdy. Zavedeny byly například podpory pro tzv. méně příznivé oblasti (LFA), které měly motivovat k zatravnění méně úrodné a erozně ohrožené půdy (v ČR existovalo vzhledem k přechozímu vývoji vysoké procento celkového zornění) ve vyšších nadmořských polohách. Na farmách s převahou trvalých travních porostů pak začal být chován volně pasený především hovězí dobytek bez tržní produkce mléka bez vazného ustájení, do horských a podhorských oblastí se částečně vrátily také ovce (tentokrát převážně masných plemen), což dokazuje vývoj stavu ovcí od roku 2000 do roku 2014 (Českomoravská společnost chovatelů, 2014), kdy došlo k téměř ztrojnásobení počtu chovaných ovcí v ČR (z 84 tis. na 225 tis. kusů).

Soukromé hospodaření do značné míry ovlivnil program „předčasné ukončení zemědělské činnosti“, který nabízel zemědělcům starším 55 let možnost převodu hospodářství (do výše 30 ha) na jiný subjekt a pobírání renty až po dobu 15 let za předčasné ukončení činnosti. Řada soukromých zemědělců tento program využila a polnosti převedla na některého z mladších členů rodiny, a přitom na farmě dále působila ať už v roli jakéhosi „supervizora“, nebo v některých případech, ač to odporovalo požadavkům dotačního titulu, bez jakýchkoli změn. Podporována byla také diverzifikace činnosti nezemědělské povahy. Velká řada zemědělských podnikatelů si tak s podporou pro diverzifikaci činností vystavěla bioplynové stanice (dnes se jejich počet odhaduje kolem 400), které v určitém smyslu nahrazují nebo doplňují živočišnou výrobu a bývají tak přezdívány „železné krávy“. Princip digesce (trávení) organické hmoty uvnitř bioplynové stanice se totiž co do vstupů a agrotechnických postupů nutných pro jejich zajištění v mnohém neliší od požadavků na výkrm skotu (pícniny, kukuřice, další zelená hmota). Někteří chovatelé hospodářských zvířat navíc využívají chlévské mrvy jako paliva pro BPS. Na jedné straně si tím ulehčí plnění legislativních požadavků na skladování tekutých a pevných statkových hnojiv, na straně druhé se jedná o další příjmy z výroby elektrické energie a úspory při vytápění provozů. Vedlejším produktem fermentace v BPS je navíc stabilizovaný materiál (fermentační zbytek, digestát, fermentát), který je možné využít jako hnojivo. Kromě zmíněné dotace na výstavbu byla nezanedbatelným faktorem ekonomické návratnosti investice také státem garantovaná výkupní cena vyprodukované elektrické energie.

Významným činitelem stabilizace hospodaření soukromě hospodařících zemědělců, ale také větších podniků, bylo zavedení tzv. jednotných plateb na plochu (SAPS – single area payment scheme) v rámci tzv. přímých plateb, které tvořily první pilíř Společné zemědělské politiky EU. Se vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004 čeští zemědělci po řádné registraci svých půdních bloků u platební agentury SZIF získali počínaje rokem 2004 nárok na výplatu této dotace, která byla odvozena od velikosti tzv. národní obálky přímých plateb. Národní obálka pro výplatu přímých plateb byla odvozena podle produkce stanovených komodit v určeném referenčním období. V rámci tzv. phasing-in procesu byla tato obálka pro státy východního rozšíření EU ponížena na 25 % původního objemu, aby tak byla částečně umenšena zátěž pro unijní rozpočet. Phasing-in proces počítal s postupným dorovnáním do výše 100 % vypočteného nároku v roce 2013. Členskými státy byla dána možnost národní obálku pro přímé platby dorovnat přesunem alokace určené na rozvoj venkova (II. Pilíř SZP), případně čistě z národních zdrojů pomocí tzv. národních doplňkových plateb, kterými bylo možné podpořit přímo vybrané komodity.

Přesto, že úroveň přímých plateb podle systému SAPS neodpovídala výši podpor v některých sousedních členských státech EU, znamenal tento fakt poměrně významný stabilizační faktor pro hospodaření zemědělských subjektů. K čerpání „SAPSů“ byli zemědělci způsobilí, pokud splňovali podmínky cross compliance (dotační podmíněnost) a některé další standardy týkající se údržby krajiny, zdraví obyvatel a pohody zvířat. Je tak patrný důraz na péči o krajinu a ochranu spotřebitele na úkor snížení intenzity zemědělské výroby. Menší subjekty, především tedy soukromě hospodařící zemědělci se byli schopni tomuto trendu poměrně dobře přizpůsobit. Program rozvoje venkova představující druhý pilíř Společné zemědělské politiky dále zahrnoval dotační tituly zaměřené například na ekologické zemědělství nebo některá další agro-environmentální opatření, která tento trend posilovala.

Především pro menší subjekty tak vstup do Evropské unie a s ním spojená implementace Společné zemědělské politiky přinesla zvýšení konkurenceschopnosti, hospodářskou stabilizaci a především větší možnosti výběru zaměření svého hospodaření. Zatímco v devadesátých letech řada subjektů zaměřených čistě na rostlinnou výrobu bez větší diverzifikace měla problémy s hospodařením, po roce 2004 jsou subjekty s průměrnou výměrou (45 ha) schopny generovat zisk ať už v zaměření na konvenční, nebo ekologickou produkci. Další kapitola se podrobněji věnuje externím vlivům politického prostředí působícím v současné době, tedy v čase autorova rozhodování o pokračování podnikatelského projektu.

## **5 Výsledky**

Po představení výchozích podmínek a charakteristiky farmy je možné provést samotný experiment, tedy strategickou situační analýzu, která se sestává ze tří částí (analýzy vnějšího prostředí, analýza odvětví a vnitropodniková analýza).

### **5.1 Analýza vnějšího prostředí**

Analýza vnějšího prostředí nebo také externí strategická analýza slouží podniku k pochopení povahy prostředí, ve kterém se nachází a provádí svoji podnikatelskou činnost. Nejvyšším stupněm vnějšího okolí podniku je tzv. globální prostředí. V tomto prostředí může firma identifikovat potenciální hrozby, či příležitosti, které přichází s určitými trendy nebo změnami ve společnosti, hospodářství, případně politice (Sedláčková et Buchta, 2006). Charakteristickým znakem tohoto prostředí je poměrně malá možnost jednotlivých subjektů toto prostředí vlastními silami ovlivňovat. Pro analýzu globálního vnějšího prostředí se nejčastěji používá tzv. PEST metoda, popřípadě její varianty (STEP, STEEP, STEEPLE). PEST představuje akronym složený z počátečních písmen anglických slov politics, economics, social (and) technological (analysis).

#### **5.1.1 Politické faktory**

Politické prostředí v ČR je poměrně stabilní a málo proměnlivé. Volební systém voleb do poslanecké sněmovny parlamentu ČR zůstává od vzniku samostatné republiky v roce 1993 beze změn, a je tedy aplikován systém poměrný (proporcionální). Má tak vyjadřovat důraz na pluralitu a demokratické zastoupení širšího spektra politických názorů. Vítězná strana je obvykle nucena k získání většiny a sestavení vlády utvářet koalice napříč politickým spektrem. Současná vláda by se tak z tohoto pohledu dala charakterizovat jako „levo-středá“.

Tvoří ji levicově zaměřená Česká strana sociálně demokratická (ČSSD), středová Křesťanská demokratická strana-Česká strana lidová (KDU-ČSL) a politické hnutí ANO 2011. ČSSD se v minulosti především pod vedením mladších předsedů (Stanislav Gross, Bohuslav Sobotka) hlásila k progresivní levicové politice po vzoru britské labouristické strany s podporou střední třídy a soukromého kapitálu prostřednictvím vytváření partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem. Strana je však vnitřně rozštěpena a poměrně velká část jejich poslanců prosazuje spíše levicovější orientaci strany jako obhájce sociálně slabších obyvatel a (státních) zaměstnanců v kontrastu s podporou živnostníků, kteří podle jejich názoru nedostatečně přispívají do veřejných rozpočtů. V této souvislosti se tak hovořilo například o zvýšení minimálních odvodů pro živnostníky a většího daňového zatížení těchto subjektů obecně. U menších zemědělců s příjmy do dvou milionů korun se například výhledově počítá se zrušením výdajových paušálů a postupný přechod na daňovou evidenci.

Zakotvení politického hnutí ANO 2011 na klasické levo-pravé škále je poměrně obtížné. Hnutí samo sebe v tomto obvyklém smyslu nijak nedefinuje. Vystupuje antisystémově a využívá protestního potenciálu u elektorátu, který je zklamán z tradičních politických stran. Hnutí z tohoto důvodu dokonce odmítá nálepku „politická strana“. Zajímavé je personální obsazení nejužšího vedení hnutí. Předsedou je Ing. Andrej Babiš, který byl před působením v politice znám především jako šéf agroholdingu Agofert.

Předsedou poslaneckého klubu pak Ing. Jaroslav Faltýnek, který má také za sebou zemědělské vzdělání a praxi a působení v dceřiných společnostech firmy Agrofert. Existuje tak poměrně odůvodněná obava, že toto uskupení bude v rámci trojkoalice preferovat spíše větší zemědělské podnikatelské subjekty. Andrej Babiš jako ministr financí navrhl v březnu 2015 zavedení evidence tržeb podle chorvatského vzoru, kde ovšem na rozdíl od předloženého návrhu ministerstva financí ČR platí výjimka pro malé zemědělce. Evidence tržeb by na jedné straně přinesla stejné podmínky pro všechny podnikatelské subjekty (musely by přiznávat všechnu tržbu), na druhou stranu by přinesla náklady na straně podnikatele a technické překážky na straně správce systému (zemědělství je provozováno v terénu venkovského prostoru bez 100% pokrytí mobilním internetem).

Třetí koaliční strana KDU-ČSL představuje z hlediska politické síly nejmenší subjekt trojkoalice. Zaměřuje se na rodiny s dětmi a venkovské obyvatelstvo. Místopředseda strany,

který ve vládě působí jako ministr zemědělství, Ing. Marian Jurečka, je sám soukromým zemědělcem.

Jeho působení je zemědělskou veřejností zatím vnímáno vcelku pozitivně. Mezi kladně přijaté kroky patří například prodloužení vrátky spotřební daně pro paliva spotřebovaná v zemědělské prvovýrobě nebo zavedení institutu tzv. zemědělských diplomatů, kteří mají pomoci navazovat obchodní styky v určených exportních destinacích. Trojkoalice společně v roce 2014 vypracovala programové prohlášení vlády, které se zabývá i problematikou zemědělství. V resortních prioritách pro zemědělství (Programové prohlášení vlády, 2013) se uvádí:

*„Vláda vytvoří podmínky pro zvýšení soběstačnosti České republiky v základních zemědělských komoditách, a to prostřednictvím takového nastavení podmínek v rámci reformované Společné zemědělské politiky a Programu rozvoje venkova, které povede k rozvoji strukturálně vyváženého zemědělství a potravinářství v České republice. Vláda bude zvyšovat konkurenceschopnost českého zemědělství a potravinářství. Posílí a podpoří investice do prvovýroby a následného zpracování, především v oblasti živočišné výroby, ovocnářství, zelinářství a zahradnictví, a to s důrazem na produkci s vyšší přidanou hodnotou a tvorbu nových pracovních míst“.*

Z výše citovaného programového prohlášení vlády lze usuzovat, že bude v následujících letech podporována tradiční rostlinná výroba vedoucí k výrobě potravin. Především v některých komoditách, které jsou označovány jako citlivé (podle pravidel tzv. dobrovolné podpory vázané na produkci) ČR dlouhodobě vykazuje nízkou míru soběstačnosti. Od roku 2014 sem patří například i konzumní brambory.

Na celoevropské úrovni lze v příštích 5 letech očekávat jen mírné změny v legislativním prostředí. Momentálně se však nachází ve fázi implementace revize Společné zemědělské politiky. V roce 2014 bylo dokončeno nastavení pravidel SZP, která klade důraz mimo jiné na boj proti změnám klimatu a podporu mladých farmářů. Zavedena byla povinná složka přímých plateb tzv. „ozelenění“. Přímé platby byly rozděleny na několik povinných a nepovinných vrstev. V České republice budou aplikovány 4 vrstvy. První vrstvou je tzv. základní platba BPS (Basic payment scheme). Tato platba ve výši zhruba 131 € (3600 Kč) bude vyplácena

zemědělcům na základě stejných podmínek, které dříve vyžadovala platba SAPS (splnění podmínek Cross compliance, dotační podmíněnosti).

Druhou vrstvou je tzv. vrstva ozelenění. K získání platby budou oprávněni ti zemědělci, kteří budou splňovat minimální diverzifikaci pěstovaných plodin (zemědělci s výměrou mezi 10-30 ha budou muset pěstovat alespoň dvě různé plodiny, zemědělci nad 30 ha plodiny tři). Zemědělci s obhospodařovanou výměrou větší než 15 ha budou muset vyčlenit alespoň 5 % ploch pro tzv. EFAs (ecological focus areas, plochy s ekologickým významem). Na těchto plochách se mohou nacházet krajinné prvky, půda ponechaná ladem, zalesněná půda nebo plodiny fixující vzdušný dusík. (MZe, 2015) Výše platby by se měla pohybovat kolem 74 € (asi 2035 Kč). Třetí vrstvou přímých plateb po roce 2015 bude platba pro mladé zemědělce. Bude se jednat o 25 % bonifikaci základní platby na „první hektary“ (do 90 ha obhospodařované výměry včetně. V podmínkách ČR by se tak jednalo o dalších zhruba až 81 000 ročně pro mladé zemědělce s výměrou stejnou nebo vyšší, než 90 ha. V případě farmy Lenky Doležalové by se tedy mohlo uskutečnit převedení pozemků na Jana Doležala, který by počínaje rokem 2015 platbu pro mladého farmáře mohl obdržet. Poslední vrstvou je podpora citlivých komodit, na kterou je v ČR vyčleněno (spolu s platbou na proteinové plodiny) 15 % roční národní obálky. ČR si zvolila nejvyšší možnou podporu citlivých komodit, což se, jak bylo napsáno výše, odrazilo i v programovém prohlášení trojkoaliční vlády.

**Příležitosti:** Možná podpora produkčního zemědělství v programovém prohlášení vlády se zaměřením na zvýšení soběstačnosti v nejdůležitějších rostlinných komoditách. Podpora citlivých komodit, do které patří nově také konzumní brambory. Zvláštní dotace pro mladé farmáře do 40 let.

**Hrozby:** Větší daňové zatížení soukromých subjektů. Zvyšující se požadavky na ekologizaci výroby, které mohou znamenat omezení podnikatelské činnosti a svobodného rozhodování.



### 5.1.2 Ekonomické faktory

Mezi nejdůležitější ekonomické faktory globálního prostředí patří trendy v růstu HDP (hrubého domácího produktu), nabídka peněz související s úrokovou mírou, inflace, nezaměstnanost a cena energetických surovin.

V průběhu příštích několika let (2015-2018) lze očekávat mírný meziroční nárůst hrubého domácího produktu mezi 2,5 až 3 procentními body (ČNB 2015). Národnímu hospodářství podle některých analytiků pomáhá především slabší kurz koruny, nízká míra inflace a oživení poptávky v sousedních státech. I když hospodářství vykazuje známky oživení, stále meziroční růst neodpovídá hodnotám (6 a více procentních bodů) před vypuknutím finanční krize v roce 2008. Hospodářský růst ČR je navíc značně navázán na výkony hospodářství sousedního Německa. Růst Německa je zase propojen s ekonomickou kondicí eurozóny. Již téměř 7 let trvající krizi eurozóny se dodnes nepodařilo uspokojivě vyřešit, a ačkoli v posledním kvartálu byly zaznamenány poměrně optimistické hospodářské výsledky v návaznosti na snížení ceny ropy, velká část zemí eurozóny stále čelí stagnujícímu hospodářskému růstu a vysokému státnímu dluhu. Z těchto důvodů nejsou tyto země zajímavé pro investory. Navíc musí dodržovat restriktivní fiskální politiku, což znamená, že v příštích letech nejspíš nedojde z jejich strany k oživení poptávky.

Vzhledem k poklesu kurzu koruny vůči euru i dolaru však lze očekávat další posílení domácí poptávky. Domácí poptávku dále podporuje poměrně nízká míra inflace (0,4 procentního bodu) a růst reálných mezd o 1,9 % (ČNB, 2015). Zvyšuje se tak disponibilní příjem domácností. Je možné očekávat i zvýšení poptávky po kvalitních českých potravinách na úkor levných dovozových, které někteří spotřebitelé začali preferovat v souvislosti se stagflací (stagnací hospodářského růstu spojenou s inflačními jevy), která proběhla kolem let 2008-2010. Oživení domácí poptávky bylo v posledních čtvrtletích motorem růstu HDP. Pokles kurzu navíc zlevňuje české zboží, tedy i zemědělské komodity a potraviny v zahraničí, což jim přidává na konkurenceschopnosti.

V prostředí ČR se předpokládá uvolnění fiskálně restriktivní politiky a nastartování umírněné fiskální expanze. Očekává se nárůst investičních výdajů především ve stavebnictví s cílem oživení sektoru a vytvoření pracovních míst.

Přesto se bude míra nezaměstnanosti v roce 2015 držet na poměrně vysokých hodnotách. V prvním kvartálu tohoto roku nezaměstnanost oscilovala mezi 7,5 až 8 %. Toto číslo by se však mělo v střednědobém výhledu začít snižovat.

Přesto, že se úroková míra od začátku finanční krize pohybuje velice nízko (základní úrokovou míru ČNB na začátku roku 2015 stanovilo na 0,05 %), mají především menší podniky problémy s dostupností úvěrů pro investiční účely. Důvodem je poměrně vysoká rizikovost investic při nízkém hospodářském růstu. Důvěru by však mohly posílit poměrně pozitivní prognózy střednědobého vývoje.

Cena pohonných hmot zaznamenala na konci roku 2014 poměrně výrazný pokles. Důvodem byl značný převis nabídky nad poptávkou a především politika největších producentů a exportérů této suroviny sdružených v organizaci OPEC. Navzdory prognóze celosvětového snižování spotřeby totiž OPEC nezareagoval rozhodnutím o snížení těžby. Důvodem tohoto rozhodnutí je podle některých analytiků snaha vypořádat se s možnou konkurencí v podobě těžby nekonvenční ropy z ropných břidlic (např. Jedlička, n.d.).

**Příležitosti:** Hospodářské zotavení a oživení domácí poptávky. Oživení poptávky v zahraničí podpořené cenově konkurenceschopným zbožím z ČR díky intervenci ČNB.

**Hrozby:** Prohloubení krize eurozóny. Hospodářská stagnace sousedních států. Fiskálně restriktivní politika ČR a EU výhledově s dopadem do sektoru zemědělství, snížení národních dotací, podpory pojištění a dalších národních programů.

### 5.1.3 Společenské faktory

Také společenské faktory nezanedbatelným způsobem ovlivňují podnikatelské prostředí. Z hlediska analýzy vnějšího prostředí sem patří faktory demografické (stárnutí společnosti, natalita/mortalita), distribuce příjmů ve společnosti, životní styl obyvatelstva, úroveň vzdělání nebo přístup k práci a volnému času.

Tyto faktory obvykle zajímají podnikatelské subjekty, které se zaměřují přímo na konkrétního zákazníka. V zemědělském podnikání se jedná o oblast analýzy, která je nezbytná

například pro farmy zabývající se agroturistikou. Menší rodinná hospodářství zaměřená na rostlinnou nebo živočišnou výrobu, která svoje produkty prodávají „ze dvora“, však také velmi dobře musí znát svého potenciálního zákazníka a snažit se reagovat na vývoj ve společnosti. Především v druhé polovině devadesátých let a první polovině minulého desetiletí byl v ČR znatelný odklon od menších maloobchodních prodejců po tom, co se na českém trhu etablovaly obchodní řetězce. V roce 2014 bylo v ČR nejvíce prodejních ploch v přepočtu na tisícovku obyvatel, konkrétně 284 m<sup>2</sup> (E15).

Zákazník preferoval především jednoduchost, dostupnost a nízkou cenu. Tento trend (preference obchodních řetězců před menšími maloobchodníky) se začíná v posledních letech obracet. Od roku 2005 v ČR svoji činnost ukončilo několik obchodních řetězců prodávajících potraviny (Interspar, Carrefour, Delvita Plus). Další setrvání zvažuje také Tesco, které zatím pouze snižuje prodejní plochy a jinak optimalizuje svoje náklady. Především mladší generace se začíná zajímat o kvalitu a především „příběh“ zboží, který kupuje. Platí to samozřejmě i pro potraviny. Pokud jako příklad použijeme konzumní brambory, začínají se někteří spotřebitelé zajímat, zda se jedná o brambory dovezené z Egypta, či Francie nebo brambory místní. Někteří tak činí především pro to, že mají špatné zkušenosti s koupí brambor, které byly před vystavením v řetězci vyprány a velmi rychle pak podléhají zkáze.

V okamžiku kdy zjistí, že „farmářské brambory“ jsou sice dražší v porovnání s bramborami z řetězce, ale nabízí vyšší kvalitu a menší kazivost, velmi rádi je opětovně nakoupí. Menší subjekty mají samozřejmě omezené možnosti sebepropagace, nicméně v poslední době se objevují marketingové projekty zaměřené na české potraviny pod záštitou ministerstva zemědělství propagující regionální a národní značky kvality (MZe, 2014). Podporovány jsou tak značky jako „Český výrobek garantováno PK“, Regionální potravina nebo Klasa. Tyto značky jsou však udělovány pouze zpracovaným výrobkům, které Lenka Doležalová v současné době nevyrábí, ani k tomu nemá kapacity a potřebná povolení. Alternativní možností je zaměřit se na odrůdy, které jsou v podvědomí zákazníků, jako jsou například Keřkovské rohlíčky.

S kupní silou obyvatelstva souvisí také distribuce příjmů ve společnosti. V ČR se v posledních deseti letech disponibilní příjem nejbohatší 20 % obyvatel rovná přibližně 3,5 násobku disponibilního příjmu pětiny nejchudších obyvatel. Ačkoli se v souvislosti

s pokrizovým vývojem hovoří o rozevírání nůžek ve společnosti (bohatnutí bohatých a chudnutí chudých), v rámci EU se jedná o jednu z nejnižších hodnot a tudíž o jednu z nejvíce rovnostářských společností v Evropě, hned po Slovinsku a Francii. (OECD 2011) Chudobou je v ČR ohroženo méně než 15 % obyvatel, což nás v tomto ohledu řadí mezi špičku v EU.

Úroveň vzdělání v ČR se začíná přibližovat západoevropským standardům, což s sebou na jednu stranu přináší větší počet vysokoškolsky vzdělaných obyvatel, na stranu druhou poměrně omezenou možnost volby výběru potenciálních kvalitních zaměstnanců s nižším, avšak odborně zaměřeným vzděláním a ochotou pracovat v sektoru zemědělství. Poptávka je především po spolehlivých zaměstnancích s uspokojivými znalostmi v oboru pěstování rostlin a zároveň schopností zemědělské stroje ovládat a opravovat.

**Příležitosti:** Oslovení zákazníků hledajících alternativu k velkým obchodním řetězcům.

**Hrozby:** Nedostatečná reakce vzdělávacího systému na požadavky pracovního trhu.

#### 5.1.4 Technologické faktory

Mezi technologické faktory ovlivňující prostředí, ve kterém firma podniká, patří například nové vynálezy, objevy a postupy a jejich transfer do praxe. Na tyto jevy má přímý vliv několik základních podmínek, kterým může napomáhat politika vlády. Současná koaliční vláda vytvořila pozici viceprezidenta vlády pro vědu, výzkum a inovace. Tuto pozici obsadil předseda KDU-ČSL Pavel Bělobrádek. Na začátku roku předložil návrh rozpočtu pro kapitoly věda, výzkum a inovace, v němž navrhuje navýšení výdajů na 28,7 miliardy korun v roce 2016 (o dvě miliardy více než v roce 2015), pro rok 2017 29,3 miliardy Kč a pro rok 2018 dokonce 29,9 miliard. Zároveň bylo rozhodnuto o zřízení pozice tzv. vědeckých atašé, kteří by ve vybraných státech měli zprostředkovávat kontakty mezi teoretickým a aplikovaným výzkumem na mezinárodní rovině.

První zemí, do které bude český „atašé“ vyslán bude Izrael. Zemědělský teoretický výzkum je v České republice na velmi dobré úrovni. Nejvýznamnější zemědělské univerzity udržují kontakty se zahraničními prestižními univerzitami a spolupracují s nimi na výzkumných projektech. Na národní úrovni působí tzv. Národní agentura pro zemědělský výzkum (NAZV).

Jejím prostřednictvím je každoročně podpořeno několik desítek výzkumných projektů, jejichž předkladateli jsou univerzity, případně výzkumné ústavy (např. Výzkumný ústav rostlinné výroby, Výzkumný ústav živočišné výroby, Výzkum ústav bramborářský atd.)

Některé nevládní zemědělské organizace (Zemědělský svaz ČR, Potravinářská komora ČR) však opakovaně apelují na usnadnění přenosu výzkumných poznatků do praxe. (ZS ČR 2014).

**Příležitosti:** Zavedení nových technologií do praxe. Snížení nákladů.

**Hrozby:** Zastarávání současných výrobních prostředků a ztráta konkurenceschopnosti.

## **5.2. Analýza odvětví**

Analýza odvětví (někdy také analýza mikrookolí) podnikům pomáhá identifikovat svoje konkurenty a určit tak svoji pozici na trhu. Pro analýzu odvětví se nejčastěji používá tzv. Porterův model pěti sil. Těchto pět sil tvoří stávající konkurence, nová konkurence, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a substituční produkty.

### **5.2.1 Stávající konkurence**

Podle Portera podnik získává konkurenční výhodu, pokud je schopen stejně kvalitní produkt nabídnout za nižší cenu při nižších nákladech oproti konkurenci nebo pokud je schopen se od konkurence odlišit a nabídnout produkt s přidanou hodnotou. Přidanou hodnotu může představovat například lepší nabídka doplňkových služeb nebo péče o zákazníka.

V případě rostlinné zemědělské výroby, které se Lenka Doležalová věnuje, se může jednat o vstřícný přístup k zákazníkům odebírající zboží ze dvora, poskytnutí dostatečného množství informací o produktu ústní formou a garance vrácení peněz v případě nespokojenosti. Vzhledem k osobnímu kontaktu se zákazníky je možné také zapracovat zpětnou vazbu. Tyto služby „na míru“ nemohou například obchodní řetězce svým zákazníkům nabídnout.

### **5.2.2 Nová konkurence**

V Porterově modelu pěti sil hraje důležitou roli také perspektivní role nových konkurentů vstupujících do odvětví. V případě zemědělství a rostlinné výroby představují potenciální konkurenci podniky disponující silným kapitálem, pro které zemědělství a především nákup půdy se současně nastaveným dotačním systémem představuje velmi zajímavou investici, která je na jedné straně málo riziková a na straně druhé nabízí poměrně rychlou návratnost. Při ceně pozemků 100 tisíc korun za 1 ha a sazbě SAPS 6000 Kč ročně se návratnost investice při minimálních nákladech pohybuje kolem 20 let. Pro nové programovací období 2015-2020 navrhla Evropská komise institut tzv. aktivního zemědělce. Aktivní zemědělec například nebude moci provozovat činnosti uvedené v tzv. negativním seznamu

(letišť, železniční služby, vodárny, rekreační a sportovní areály), pokud neprokáže, že příjmy ze zemědělství u něj představují alespoň 1/3 celkových příjmů. Povinnost splnění podmínek aktivního zemědělce podle čl. 9 nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1307/2013 se však nedotýká těch zemědělců, u kterých částka dotací z prvního pilíře SZP (BPS+greeningová platba) bude za rok menší než 5000 €. V podmínkách ČR se jedná o obhospodařovanou výměru zhruba 25 hektarů. Jediným prahem vstupu je tak podmínka zapsání do evidence zemědělských podnikatelů.

Subjekty spekulující s nákupem zemědělské půdy sice obvykle nepředstavují přímého konkurenta v oboru rostlinné výroby, jsou však konkurenční silou v poptávce po zemědělské půdě, což vytváří tlak na zvýšení nákupní ceny půdy a nájmu za pozemky (nově pachtovného). Zvýšení pachtovného se zase promítá do zvýšených nákladů zemědělské výroby. Jen mezi lety 2000-2015 došlo na pozemcích obhospodařovaných Lenkou Doležalovou k pětinasobnému zvýšení pachtovaného.

### **5.2.3 Vliv odběratelů**

Vliv odběratelů v zemědělství hraje poměrně významnou roli. Odběratelé jsou si vědomi konkurence levných dovozů ze zahraničí a za zboží obvykle nabízí nižší cenu. Zemědělec obvykle svoji sklizeň prodává přes zprostředkovatele, který má k dispozici kapacity na posklizňovou úpravu (vyčištění, případné dosušení) a dlouhodobější skladování. V tomto vztahu je producent v poměrně nevýhodné pozici. Zemědělec může v závislosti na vývoji trhu čekat na lepší cenu, nicméně musí počítat s tím, že delší dobu čekání zaplatí většími náklady na skladování. Na cenu rostlinných komodit v ČR jako jsou obiloviny a olejniny má vliv především nabídka a poptávka na světových burzách. V rámci ČR působí také Plodinová burza Brno, která v intervalu dvou týdnů pořádá obchodní seanci, ze které vzejdou ceny nejobchodovanějších rostlinných komodit, které mají vliv na tvorbu ceny na tuzemském trhu. Komodity, které se přímo prodávají maloobchodu, jako například brambory představují z hlediska asymetrie vyjednávací pozice mezi odběratelem a dodavatelem specifický případ. Vzhledem k velkému podílu obchodních řetězců na tržbách v maloobchodě jsou tyto odběratelé vůči dodavatelům ve značně zvýhodněné pozici. V ekonomii bývá tento subjekt označován jako „monopson“.

Zatímco známější pojem „monopol“ označuje jediný subjekt na trhu prodávající určité zboží či poskytující službu, v případě monosponu se jedná o jediného (popřípadě velmi významného) nakupujícího kupujícího určitý typ zboží, respektive služby. V minulosti se tak ze strany obchodních řetězců objevily různé formy zneužívání specifického postavení na trhu někdy označované jako nekalé praktiky. Patří mezi ně nejrůznější poplatky, které jsou vyžadovány po dodavateli jako např. pultovné (poplatek za vystavení zboží), letákovné (poplatek za umístění zboží do propagačních letáků), popřípadě slevy (první 3 dodávky zdarma a podobně). V březnu 2015 vláda schválila novelu zákona o významné tržní síle (zákon č 395/2009 Sb.), která by měla umožnit penalizaci (až do výše 10 milionů korun) vyjmenovaných nekalých praktik. (E15, 2015)

Podobný zákon platí na sousedním Slovensku od začátku roku 2013 a podle některých zpráv tamnímu trhu zatím příliš nepomohl. Současně se však chystá celoevropský rámec regulace dodavatelsko-odběratelských vztahů se zaměřením na potravinářství a zemědělství (EU Business 2014). Také Lenka Doležalová se v době, kdy brambory pěstovala na více, než 10 ha zemědělské půdy setkala s nabídkami od obchodních řetězců, které obsahovaly výše uvedené nevýhodné podmínky.

Spíš než na regulaci je podle názoru autora lepším řešením vsadit na komunikaci se zákazníkem, kterému je třeba vysvětlit, že nákupem zboží od místního zemědělce podpoří místní hospodářství, protože místní zemědělec téměř výhradně odvádí daně v místě podnikání. U zahraničním kapitálem vlastněných řetězců to není vždy pravda (jsou jim poskytovány různé daňové úlevy apod.). Další možností jak vyvažovat sílu odběratelů je integrace dodavatelů do větších skupin s lepší vyjednávací pozicí. V zemědělství tak vznikají odbytová družstva, která jménem svých členů obchodují s komoditami, kterými tyto členové disponují. Lenka Doležalová je členem Odbytového a hospodářského družstva Pardubice, které je dále integrováno do většího celku Agroodbyt, a.s. I přesto se dále snaží snižovat svoji závislost na odběratelů diverzifikací smluvních partnerů.



#### **5.2.4 Dodavatelé**

Další silou určující atmosféru odvětví jsou v Porterově modelu dodavatelé. Zemědělství se neobejde bez dodavatelů pohonných hmot, hnojiv, prostředků na ochranu rostlin, osiv a krmiv. Některá odbytová družstva, která zastupují zemědělce jako dodavatele při prodeji zemědělských produktů, zároveň zastupují své členy jako odběratele při nákupu hnojiv, agrochemikálií a nafty. Některá družstva pro své členy hromadně nakupují elektrickou energii u dodavatelů nebo například telekomunikační služby.

Podle Portera roste síla dodavatelů v okamžiku, kdy jich na trhu existuje omezené množství, když hrozí jejich integrace ve větší celky a v případě, když by odběratelé museli bez dodávek zastavit produkci. Podobná situace platí například pro dodavatele chemických přípravků na ochranu rostlin. Vzhledem k legislativním požadavkům a procesu schvalování subjektů a nových přípravků existují poměrně značné bariéry vstupu do tohoto odvětví, výsledkem je značná integrace a oligopolizace na straně dodavatelů, které vede ke zvyšujícím cenám za nabízené zboží. Řešením je diverzifikace na straně dodavatelů, pokud je to možné, případně slučování odběratelů po vzoru obchodních (odbytových) družstev.

#### **5.2.5 Substituční produkty**

Poslední silou Porterova ekvilibria je existence tzv. substitučních produktů. Substitučními produkty mohou být produkty z jiného průmyslového odvětví, které mohou výhledově nahradit výrobky, na které se zaměřuje analyzovaná firma tím, že pro potenciální spotřebitele splňují stejný účel nebo funkci. V rostlinné výrobě se to může týkat např. energetických plodin jako je kukuřice pěstovaná pro energetické využití v bioplynových stanicích nebo např. cukrová řepa určená pro výrobu biolíhu. V roce 2014 došlo k výraznému poklesu ceny fosilních paliv. Současně s tím poklesla poptávka po alternativních palivech B100 (bionafta FAME) a Bioetanolu E85. Jelikož lze celkem bez problémů tato paliva používat v běžných vozech se vznětovým (B100) a zážehovým (E85) motorem bez přestavby palivového systému a vzhledem k tomu, že jsou paliva osvobozena od spotřební daně, jsou tyto alternativy motoristy zejména v dobách zdražování tradičních fosilních paliv vyhledávány.

Jelikož tato paliva s sebou přinášejí další náklady například na častější výměnu palivových filtrů, v době, kdy se ceny fosilních pohonných hmot začnou přibližovat ceně těchto dotovaných paliv, klesá o ně zájem. Podobná situace může nastat u silážní kukuřice s využitím do bioplynových stanic. Především z politických důvodů se totiž uvažuje o omezování pěstování plodin pro energetické účely, pokud mohou být zároveň využity jako potrava pro člověka nebo hospodářská zvířata. V současné době se hovoří o tzv. biopalivech druhé generace, která jsou vyrobena z rostlinných zbytků, rychle rostoucích dřevin a dalších lignocelulózních nebo dřevitých surovin, které nekonkurují výrobě potravin (Pražák, 2008).

Podle EK může preferováním biomasy první generace docházet k degradaci půdy určené pro výrobu potravin. Tento jev bývá nazýván jako ILUC (Indirect land use change), tedy nepřímá změna ve využití půdy. Podle tohoto principu dochází k vytlačování plodin určených k výrobě potravin na méně kvalitní půdu, případně půdu původně nezemědělskou a dochází tak k dezertifikaci (postupnou přeměnu na poušť) a odlesňování. Ačkoli tento jev je typický spíše pro země třetího světa, lze očekávat, že energetická politika EU bude v budoucnosti podporovat spíše biopalivo vyrobené z plodin, které nemají primárně potravinové využití. Masivnější využívání biomasy vhodné pro výrobu paliv druhé generace pravděpodobně povede ke snížení zájmu o silážní kukuřici a řepky pro energetické využití, s čímž bude souviset i pokles tržní ceny.

### 5.2.6 Shrnutí analýzy odvětví

Zemědělství představuje v současné době poměrně nevyvážené odvětví. Existuje v něm velká stávající konkurence, podpořená nízkými prahy pro vstup do odvětví pro novou konkurenci. Odběratelé (obchodní řetězce) mají velice silnou vyjednávací pozici, která na domácím trhu deformuje pro prvovýrobce ceny. Oligopolizace probíhá i na straně dodavatelů. Z výše uvedeného plyne několik ohrožení, na které je nutné adekvátně reagovat. Uvedena tedy budou v tomto případě hrozby zároveň s doporučeními.

**Hrozba:** Vstup nové konkurence, která může se spekulativními záměry zkupovat zemědělskou půdu.

**Doporučení:** Stabilizovat držbu vlastní půdu jako základního výrobního prostředku. Cena půdy se bude nejspíš zvyšovat a tak je nákup nutno provést co nejdříve.

**Hrozba:** Snížení počtu odběratelů a situace, při které bude koncový zákazník nakupovat brambory výhradně v řetězci.

**Doporučení:** Odlišit svůj výrobek a pracovat se zákazníkem poskytováním dalších služeb. Sdružovat se s ostatními producenty a získat tak lepší vyjednávací pozici v jednání s velkými odběrateli.

**Hrozba:** Oligopolizace na straně dodavatelů a následné zvýšení cen osiv, prostředků na ochranu rostlin a hnojiv.

**Doporučení:** Sdružít se s ostatními odběrateli a zajistit si lepší vyjednávací pozici.

**Hrozba:** Přejít na tzv. biopaliva druhé generace a pokles výkupní ceny řepky olejné.

**Doporučení:** Sledovat politický vývoj a adekvátně tomu přizpůsobit strukturu pěstovaných plodin.

## 5.3 Vnitřní analýza podniku

### 5.3.1 Zázemí a technologické vybavení podniku

#### 5.3.1.1 Hospodářské budovy

- Posklizňová hala Podhořany u Ronova

Tato budova se nachází asi 5 km od sídla firmy. Budova je využívána pro přezimování části mechanizace a příležitostně pro krátkodobé uskladnění rostlinných produktů. Vybavení posklizňové haly je bohužel velmi zastaralé a k využití k původnímu účelu by bylo třeba poměrně rozsáhlé rekonstrukce spojené s velkými finančními náklady. Vzhledem k nedávnému vybavení objektu moderním zabezpečovacím systémem však budova slouží současnému účelu (skladování strojů) dobře.

- Stodola a sklep pro uskladnění brambor Podhořany

Využití této budovy souvisí čistě s pěstováním brambor. V případě nadprodukce je zde možné uskladnit až 100 tun brambor, které mohou být v případě potřeby na místě přetříděny a odvezeny konkrétním objednatelům. Tento sklad je ovšem také poměrně zastaralý, s čímž souvisí vysoké náklady na vytápění v zimních měsících a posklizňové ztráty u brambor kvůli šíření hnilob. Určité komplikace navíc představuje vstup do sklepa po strmých kamenných schodech, což vyžaduje rozebrání třídičky brambor a pytlovací váhy. Přetříděné brambory je posléze opět nutno dopravit pásovým dopravníkem na povrch, kde se nakládají k odvozu.

- Sklad strojů a brambor Březinka

Z hospodářských budov, které má farma k dispozici, je tento sklad strojů a brambor v nejlepším stavu. Ačkoli je ve skladu brambor v Březince možné skladovat menší množství brambor, je sklad v porovnání se skladem v Podhořanech lépe zateplen a díky propracovanějšímu systému odvětrávání v něm lze poměrně snadno regulovat teplotu, což je důležité především v pozdějších fázích skladování, kdy hrozí nežádoucí klíčení brambor. Technické řešení skladu brambor navíc umožňuje snadnou manipulaci brambor v prodyšných dřevěných ohradových paletách (na bázi europalet) za pomoci vysokozdvížného vozíku.

Přidružené hospodářství Jana Doležala využívá navíc areál, ve kterém je salaš (stodola, která slouží zvířatům jako úkryt a místo pro krmení senem v zimních měsících) pro ovce a další oddělený areál, ve kterém je možné sezonně parkovat zemědělskou techniku. Areál pro dočasné parkování zemědělské techniky by do budoucna mohl být lépe využit, případně (vzhledem k tomu, že se jedná o stavební pozemky prodán, nebo směněn za další pozemky zemědělské.

**Silné stránky:** Vzhledem k rozsahu farmy dostatečná vybavenost hospodářskými budovami a dalším zázemím. Nevyužité stavební parcely, které je možné prodat, nebo směnít.

**Slabé stránky:** Zastaralost budov, především skladovacích prostor a nutná další investice k tomu, aby plnily svůj původní, nebo v některých případech i současný účel.

### 5.3.1.2 Základní mechanizační vybavení firmy

- Obilní kombajn CLAAS Medion, r.v. 2002,
- Traktor John Deere 6820, r.v. 2003
- Traktor John Deere 6230 s čelním nakladačem, r.v. 2012
- Traktor Zetor 6211, r.v. 1990
- Secí kombinace Pneusej s rotačními bránami Niemeyer 4m, r.v. 1998
- Pluh obracecí Ostroj Opava, r.v.1993
- Radličkový podmítač Kromex Kroměříž 4 m, r.v. 2004
- Diskový podmítač Qualidisk, r.v. 2011
- Rozmetadlo průmyslových hnojiv Amazone, r.v. 2000
- Cambrigde válce, r.v. 1995
- Postřikovač závěsný Garant 18 m, r.v. 2002
- Bramborový kombajn jednořádkový Grimme, r.v. 1992
- Třídíčka brambor SAMPRO, r.v. 1995
- Fekální cisterna HTS 100, r.v. 1989

- Návěs N901, r.v. 1989
- Autovlek Liaz, r.v. 1990
- Terénní nákladní automobil Nissan Navara, r.v. 2010

Lenka Doležalová si nemůže vzhledem k obavám o existenci firmy kvůli výše zmíněné zvýšené poptávce po půdě, na které hospodaří, dovolit investovat do agrotechniky tolik, kolik by bylo třeba. Případné nákupy financuje prostřednictvím dlouhodobých úvěrů. Nedávno si pořídila již dříve užívaný kombajn značky Class, rok výroby 2002. Na nákup si vzala úvěr, který s pomocí PGRLF splácí. Momentálně splácí také traktor John Deere 6230, r.v. 2012, pořizovací cena 1.200.000 Kč. Tento traktor vytěžuje zejména v období sklizně, kdy je důležité co nejrychleji sklídit a odvést obilí odběrateli. Jak bylo napsáno výše, farma nedisponuje vlastními vhodnými skladovacími prostory pro skladování obilí a musí tak obilí odvézt přímo odběrateli. Druhý traktor John Deere 6820 je pak využíván na náročnější agrotechnické úkony, především na orbu v těžším podmáčeném terénu. Starší traktor Zetor 6211 je využíván k tahu taženého postřikovače a také při sklizni brambor kombajnem Grimme r.v. 1992. Většina další agrotechniky (bramborový kombajn, pluh, rozmetadlo, vozy pro přepravu obilí) je starší než patnáct let a je jí tak nutno svépomocí udržovat v provozuschopném stavu, což se ovšem doposud daří díky dobrému zázemí pro opravu zemědělské techniky a odbornosti zaměstnance.

**Silné stránky:** Firma disponuje poměrně bohatým mechanizačním vybavením a jen minimum úkonů nutných pro hospodaření si musí nechat provést službou od cizích subjektů. Firma si je schopná provádět drobné opravy sama a nemusí za tyto služby platit dalším subjektům.

**Slabé stránky:** Vysoký věk a stupeň opotřebení velké části zemědělské techniky a s tím související nutnost investice do oprav, nebo nákupu nových strojů.

### 5.3.2 Lidské zdroje

Firma zaměstnává jednoho stálého zaměstnance. Zaměstnanec se na jaře a v létě stará o ošetřování plodin, hnojení, sklizeň atp., na podzim připravuje půdu na další rok, v zimě pak provádí opravy na agrotechnice. Jedná se o velmi schopného zaměstnance, který je schopen samostatně zvládat všechny po něm požadované úkony. Problémem v budoucnu bude jeho zvyšující se věk.

V současnosti mu je 55 let a uvažuje o přechodu do fyzicky méně náročného odvětví. S finančním ohodnocením práce je však spokojen. Kvalifikovaná náhrada se bude shánět velmi těžko. K sázení brambor je využívána externí firma z Vysočiny, která je zároveň producentem sadby. V období sklizně obilovin využívá firma k urychlení prací členy rodiny, kteří čerpají řádnou dovolenou ve svých zaměstnáních. V době sklizně brambor si Lenka Doležalová sjednává brigádníky, kteří pracují zhruba 2-4 týdny na základě dohody o provedení práce. Jejich úkolem je především vybírání brambor (sklizeň) a jejich následné třídění.

**Silné stránky:** Současný zaměstnanec je velmi schopný a spolehlivý. Firma může případně využít rodinných příslušníků, kteří mají k farmě vztah a znají pracovní postupy.

**Slabé stránky:** Firma je na stávajícím zaměstnanci velmi závislá. Stejně tak na brigádní výpomoci přes léto.

### 5.3.3 Obchodní partneři

- CS Agro, a.s.

Tato firma se zabývá obchodem s rostlinnými komoditami, které vykupuje od lokálních zemědělců. K dispozici má posklizňovou linku, včetně služeb jako je uskladnění, případně dosoušení. Lenka Doležalová firmě CS Agro, a.s. dodává na základě smluv o smlouvě budoucí pšenici a řepku. Část dodávek si zde farma nechává za patřičný poplatek skladovat a zpeněžuje je za spotové ceny. Firma disponuje bioplynovou stanicí a od Lenky Doležalová tak vykupuje silážní kukuřici, kterou používá jako palivo do BPS. Firma také nabízí prodej minerálních hnojiv, který Lenka Doležalová využívá.

- Cerea, a.s.

Cerea, a.s. patří mezi nejvýznamnější zemědělské podniky v Pardubickém kraji. Obchodní pobočky má firma ve Slatiňanech u Chrudimi a Přelouči. Od roku 2005 je členem agroholdingu Agrofert. Nabízí skladovací kapacity až pro 450 tisíc tun obilovin a olejnin. Je významným skladovatelem pro Státní zemědělský intervenční fond a Státní fond hmotných rezerv. Lenka

Doležalová do Cerey dodává především pšenici, řepku a mák. Odebírá odsud přípravky na ochranu rostlin a minerální hnojiva.

- Josef Cach, soukromý zemědělský podnikatel, Čachnov (odklízení slámy po sklizni obilovin, dodávka a rozmetání hnoje)

S Josefem Cachem, který v obci Březinka vlastní několik desítek hektarů zemědělské půdy vedené jako trvalé travní porosty, a provozuje hlavně živočišnou výrobu (chov skotu plemene Limousine), Lenka Doležalová spolupracuje především formou vzájemného poskytování služeb. Josef Cach vypomáhá Lence Doležalové s odklizením slámy po sklizni obilovin a naopak poskytuje dodávky a rozmetání statkových hnojiv.

- Agrometall, s.r.o (nákup a servis zemědělské techniky)

Tato firma poskytuje Lence Doležalové především služby v oblasti servisu zemědělské techniky, které si není rodinná farma schopna zajistit sama. Především u novější mechanizace (traktory John Deere) není možné drobné opravy provádět svépomocí. Je to způsobené na jedné straně složitostí novější mechanizace, kterou je obvykle třeba diagnostikovat za pomoci přenosného počítače se specializovaným softwarem, na straně druhé smluvními podmínkami servisních služeb poskytovaných v rámci záruční lhůty.

- Drobní odběratelé brambor s dodáním zboží na místo určení

Mezi tyto odběratele patří například Střední zemědělská škola Chrudim, Strojní průmyslová škola Chrudim, Domov důchodců Heřmanův Městec nebo Licoměřická hospůdka. Obvykle se jedná o menší dodávky brambor (100 až 500 kilo) několikrát do měsíce. Dodávky se uskutečňují především v zimních měsících. Na dodávky neexistují dlouhodobé smlouvy, domlouvají se ad-hoc, stejně jako cena dodaných brambor. Vzhledem k tomu, že dlouhodobější skladování si farma nemůže dovolit, musí obvykle souhlasit s cenou navrženou odběratelem.



- Drobní odběratelé brambor při prodeji ze dvora

Prodej brambor ze dvora probíhá především během podzimní sklizně brambor. Na rozdíl od dodávek zboží na místo určení v tomto případě určuje cenu sám zemědělský podnikatel. Cena se odvíjí obvykle podle celkové poptávky (která je v ČR mimo jiné ovlivněna celkovou sklizní a také (ne)úrodou samozásobitelů). Nejlepší realizační cena je k dispozici obvykle v době největší poptávky v září a říjnu. Postupně klesá poptávka a s ní také realizační cena. Prodej ze dvora nicméně probíhá celoročně jako doplněk k ad-hoc prodejm s dodáním na místo určení.

**Silné stránky:** Ačkoli se v případě některých subjektů jedná jak o obchodní partnery, tak konkurenci, má s nimi vedení rodinné farmy dobré vztahy. Žádný z těchto obchodních partnerů například neusiluje o získání pozemků obhospodařovaných v současné době Lenkou Doležalovou. Platební morálka obchodních partnerů je také dobrá. Další silnou stránku představuje diverzifikace prodeje brambor, tedy prodej ze dvora na jedné straně a dodáním na místo určení na straně druhé.

**Slabé stránky:** Vzhledem k nedostatečným skladovacím kapacitám je rodinná farma nucena značnou část produkce (především brambor) prodávat za nevýhodných cenových podmínek. Část obchodních partnerů tak není perspektivní.

### 5.3.2 Finanční analýza podniku

Finanční analýza slouží podniku k vyhodnocení celkového finančního zdraví firmy a k identifikaci silných a slabých stránek finančního hospodaření.

Hodnoceny mohou být absolutní ukazatele (roční zisk, celkové náklady, zisk/ztráta) popřípadě údaje relativní jako například náklady přepočtené na ha. Zatímco absolutní údaje pomáhají v nejzákladnější orientaci v hospodářské efektivitě a finančním zdraví podniku samotného, údaje relativní umožňují srovnání s ostatními obdobě zaměřenými podnikatelskými subjekty.

#### 5.3.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Nejdříve se tedy zaměříme na údaje absolutní, které nám poskytnou základní přehled o ekonomické výkonnosti podniku.

Tabulka č. 4: Shrnutí absolutních údajů (příjmy, náklady, zisk) za roky 2011-2014

Sledovaný rok	2011	2012	2013	2014
Obhospodařovaná výměra (ha)	119,5	113,67	113,69	114,77
Celkové příjmy (Kč)	3 674 093	5 085 167	4 865 837	4 908 183
Celkové náklady (Kč)	2 656 926	3 427 865	3 546 268	3 185 194
Rozdíl mezi příjmy a výdaji (Kč)	1 017 167	1 657 302	1 319 569	1 722 989
Provozní podpory celkem (Kč)	655382	771 071	792253	853 126
Rozdíl mezi příjmy a výdaji po odečtení provozních podpor	361 785	886 231	527 316	869 863

Zdroj: účetní uzávěrky podniku

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že v posledních 4 letech byla farma schopna vždy generovat zisk, navíc s výjimkou roku 2013 měl tento zisk ve srovnání s minulým účetním obdobím rostoucí tendenci. Zvyšuje se také výše provozních podpor (platby na plochu, dotace pojištění, dotace úroků a zelená nafta). Právě provozní podpory mají vliv na normalizaci tržeb i v letech, kdy dochází k poklesu realizační ceny pěstovaných plodin. V posledních letech ovšem dokáže farma generovat zisk i o po odečtení provozních podpor.

### 5.3.2.1.1 Analýza finančního zdraví podniku

O finančním zdraví podniku vypovídají absolutní údaje o majetku a závazcích podniku. Teoreticky by totiž podnik mohl tvořit zisk, ale zároveň by mohl být zatížen úvěry, které by z důvodu nedostatku prostředků na účtech nedokázal splácet.

Tabulka č. 5: Přehled hmotného majetku, zásob, pohledávek a závazků za roky 2011-2014,

Sledovaný rok	2011	2012	2013	2014
Hmotný majetek na začátku období/ na konci období (Kč)	1 347 818 / 2 418 984	2 418 984/2 869 213	2 869 213/2 440 247	2440 247/1 792 251
Zásoby na začátku období/ na konci období (Kč)	724 000/1 048 000	1 048 000/1 128 490	1 128 490/1 312 803	1 312 803/1 676 260
Pohledávky na začátku/ na konci období	0/ 2 500	2 500/90 771	90 771/8 244	8 244/375
Závazky na začátku/ na konci období	98 009/1 300 360	1 300 360/1 983 822	1 983 822/ 1 553 697	1 553 697/958 348

Zdroj: účetní uzávěrky podniku

Rodinná farma ve sledovaných účetních obdobích vykazovala ve sledovaných parametrech výdaje naznačující dobré finanční zdraví podniku. Nedošlo k výraznému poklesu majetku, firma provedla v roce 2011 a 2012 částečnou obnovu strojového parku (traktor a kombajn), na kterou si musela vzít úvěry. Úvěry jsou řádně spláceny a při současných ročních tržbách je jejich další umořování vcelku reálné, aniž by podniku výrazně poklesly roční zisky.

### 5.3.2.2 Příjmy pro jednotlivé komodity

Na základě absolutních ukazatelů je možné také posoudit příjmy za jednotlivé komodity. Další tabulka se zaměřuje na příjmy za jednotlivé komodity ve sledovaných letech (2011-2014). Zatímco v tabulce č. 4 je možné nalézt celkové tržby za sledovaná období, tabulka č. 6 se soustředí na příjmy za jednotlivé komodity ve stejných sledovaných letech. Cílem je vytvořit si představu o závislosti farmy na příjmech z konkrétních komodit. Pro vyhodnocení celkové ekonomické efektivity by bylo lépe srovnávat čistý zisk v jednotlivých komoditách, ve kterém by byly obsažené veškeré náklady a příjmy pro jednotlivé plodiny. Bohužel účetnictví firmy ve sledování nákladů do takovýchto podrobností nezachází.

Tabulka č. 6: Shrnutí absolutních údajů (příjmy, náklady, zisk) za roky 2011-2014, zdroj: účetní uzávěrky podniku

Sledovaný rok	2011	2012	2013	2014
Plodina	Osevní (osázená) plocha (ha) /Příjmy z prodeje komodity (Kč)			
Řepka ozimá	45 / 1 756 428	42,57 / 1 430 259	32,42 / 1 480 784	21,38 / 813 290
Pšenice ozimá	57,92 / 707 450	64,97 / 2 395 720	51 / 1 292 600	60,78 / 2 095 512
Ječmen jarní krmný	7,77 / 138 722	x	x	2,91 / 40 742
Ječmen ozimý krmný	x	x	10 /180 255	x
Brambor hlíznatý	5,96 /290 359	3,70 /430 780	3,5 / 703 387	3,7 / 412 269
Mák setý	x	x	x	5 / 235 211
Kukuřice na siláž	x	x	13,53 / 287 500	21/ 439 126
Oves pluchatý	2,5/ 38 257	2,3 / 33 004	3,21 / 55 835	x

Zdroj: Agronomická evidence podniku, finanční evidence podniku

Pozn.: Tabulka ilustruje ideální situaci, ve které jsou všechny komodity prodány v daném roce bez vytvoření zásob a převádění/projede v dalším roce.

### 5.3.2.1.2.1 Možnost nahrazení příjmů z prodeje konzumních brambor

Zvláštní pozornost si zaslouží příjmy z prodeje brambor. Především v roce 2011 byl příjem z této komodity vzhledem k osázeným plochám poměrně nízký. Výjimku představoval rok 2013, kdy se během hlavní podzimní sezony realizační cena brambor pohybovala kolem 10 Kč/kg<sup>-1</sup>. Velká část brambor se pak prodala přímo ze dvora a zemědělec měl tento rok menší náklady s uskladněním.

Právě náklady spojené s uskladněním a dodatečné pracovní náklady a náklady za energii nutnou pro třídění brambor vedou autora k úvahám o potenciálním nahrazení brambor konzumních v osevním postupu za brambory určené pro výrobu škrobu. U této užitkové kategorie totiž nejen odpadají náklady na třídění a další zpracování, ale zároveň jsi pomocí tzv. pěstitelských smluv lze zajistit odbyt za předem zaručenou cenu, což u brambor konzumních nebývá zvykem.

Podle Českého škrobárenského svazu (Čížek, 2013) jsou navíc náklady na pěstování brambor na škrob nižší zhruba o 20 % ve srovnání s bramborami konzumními. Do roku 2012 bylo pěstování brambor určených pro výrobu škrobu zařazeno mezi tzv. SOT (Společné organizace trhu) a byla stanovována národní produkční kvóta. Touto kvótou disponovali zpracovatelé, kteří na tomto základě uzavírali s farmáři smlouvy na produkci. Kvótový režim byl nahrazen tzv. „Zvláštním systémem pěstování brambor na výrobu škrobu“. S pomocí dotačních nástrojů tohoto systému se podařilo docílit pozvolného nárůstu osázených ploch. Zemědělcům tak bylo vyplaceno 13 433 Kč/ha<sup>-1</sup> v roce 2012, 11 992 Kč/ha<sup>-1</sup> v roce 2013 a v roce 2014 19 670 Kč/ha<sup>-1</sup>. (Vokál et al., 2014). Podmínkou je prodej škrobu ve výši 6t/ha<sup>-1</sup> a nákup minimálně 2 t certifikované sadby.

Jak bylo napsáno výše, vzhledem k tomu, že není možné na úrovni farmy provést hodnocení nákladů na jednotlivé komodity, soustředí se následující tabulky na porovnání příjmů z pěstování brambor konzumních a brambor na výrobu škrobu, pokud by vykazovaly průměrné výnosy a byly prodány za průměrnou realizační cenu.

Tabulka č. 7: Přehled reálných příjmů z konzumních brambor a teoretických příjmů brambor na škrob

Sledovaný rok	2011	2012	2013	2014	Součet příjmů
	Osázená plocha (ha) / hektarový výnos (t/ha) / (teoretické) příjmy z prodeje				
Brambory konzumní (kalkulován reálný výnos podle údajů farmáře)	5,96 / 27,35 / 290 359	3,70 / 25,82 / 430 780	3,5 / 22,5 / 703 387	3,7 / 26,3 / 412 269	1 836 795
Brambory na škrob (kalkulován průměrný výnos a průměrná cena podle Českého škrobárenského svazu)	5,96 / 47,80 / 555 531 (při průměrné ceně 1950 Kč/t)	3,70 / 33,40 / 296 592 (při průměrné ceně 2400Kč/t)	3,5 / 27,60 / 236 670 (při průměrné ceně 2450Kč/t)	3,7/34,50/287 212 (při průměrné ceně 2250Kč/t)	1 376 005

Zdroj: vlastní zpracování, číselné údaje převzaty z Výhledové zprávy brambory 2014, MZe

Součet teoretických příjmů za brambory škrobové tak dosahuje zhruba 75 % reálných příjmů za brambory konzumní. U brambor škrobových bylo ovšem kalkulováno s průměrnými výnosy, kdežto u brambor konzumních s výnosy reálnými. Vhodné odrůdy jsou přitom schopné stabilně dosahovat výnosu nad 50 t/ha. Pokud vezmeme v úvahu asi o 20 % nižší nákladu na pěstování brambor škrobových, lze o jejich pěstování vzhledem k větší stabilitě cen uvažovat. Ani v jednom z případů není v tržbách započítána provozní podpora na hektar. Další tabulka tak již kalkuluje s příjmy včetně dotací.

Tabulka č. 8: Přehled reálných příjmů z konzumních brambor a teoretických příjmů brambor na škrob se započtením dotací

Sledovaný rok	2011	2012	2013	2014	Součet příjmů
Reálný příjem za brambory konzumní včetně podpor	318 291 (SAPS 4686,50)	450 712 (SAPS 5387,30)	798 972 (SAPS 6068,88)	434 459 (SAPS 5997,23)	2 002 434

Teoretický příjem za brambory na škrob včetně podpor	635 844 (SAPS 4686/ha + 2020/t škrobu)	366 226 (SAPS 5387,30+13 4433/ha)	299 883 (SAPS 6068,88+11 992/ha)	382 180 (SAPS 5997,23+19 670)	1 684 133
--	--	---	--	-------------------------------------	-----------

Zdroj: vlastní zpracování, údaje SZIF o sazbách dotací ze sledovaných let

Se započtením dotačních podpor se již teoretický příjem z produkce škrobových brambor pohybuje na 84 % reálného příjmu brambor z brambor konzumních. Pokud by skutečně došlo při pěstování brambor této užitkové kategorie 20 % úspore na nákladech, nemohou sice (zatím) příjmy z pěstování brambor na škrob plně nahradit příjmy z pěstování brambor konzumních, ale mohou dosahovat stejné bilance rentability. Ocenit lze zejména cenovou stabilitu této komodity.

### 5.3.2.3 Analýza relativních ukazatelů

Aby bylo možné farmu srovnat s některými podobně zaměřenými subjekty působícími na českém trhu, je nutné zaměřit se také na ukazatele relativní. Následující tabulka shrnuje některé relativní údaje platné pro farmu Lenky Doležalové pro roky 2011-2014.

Tabulka č. 9: Relativní ukazatele hospodaření podniku

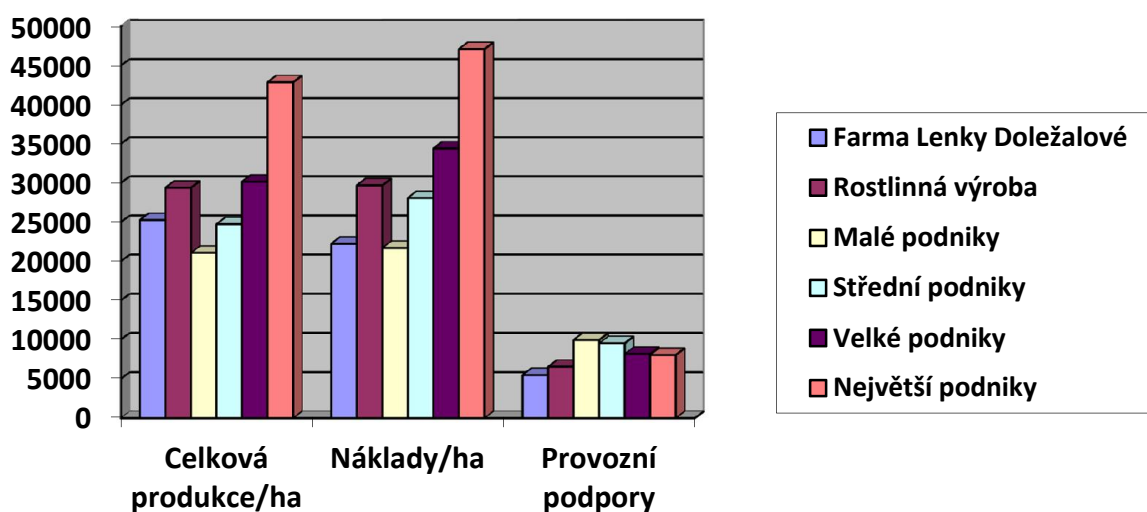
Sledovaný rok	2011	2012	2013	2014
Celkové příjmy (Kč/ha)	30 745	44 736	42 799	42 765
Celkové náklady (Kč/ ha)	22 234	30 156	31 192	27 752
Průměrný zisk z ha (Kč)	8 512	14 580	11 607	15 013
Provozní podpory (Kč/ha)	5 484	6 783	6 969	7 433
Průměrný zisk z ha bez započtení podpor (Kč)	3 028	7 797	4 638	7 580

Zdroj: vlastní zpracování dle účetnictví podniku

Relativní ukazatele celkových nákladů na hektar obhospodařené půdy vypovídají o intenzitě hospodaření. V roce 2011 farma obhospodařovala navíc asi 5 ha trvalých travních porostů, které vyžadují nižší náklady než je tomu u orné půdy určené na rostlinnou výrobu. S pomocí relativních ukazatelů však lze především srovnat farmu s jinými, obdobně zaměřenými podniky v odvětví.

### 5.3.2.3.1 Srovnání s jinými zemědělskými podniky

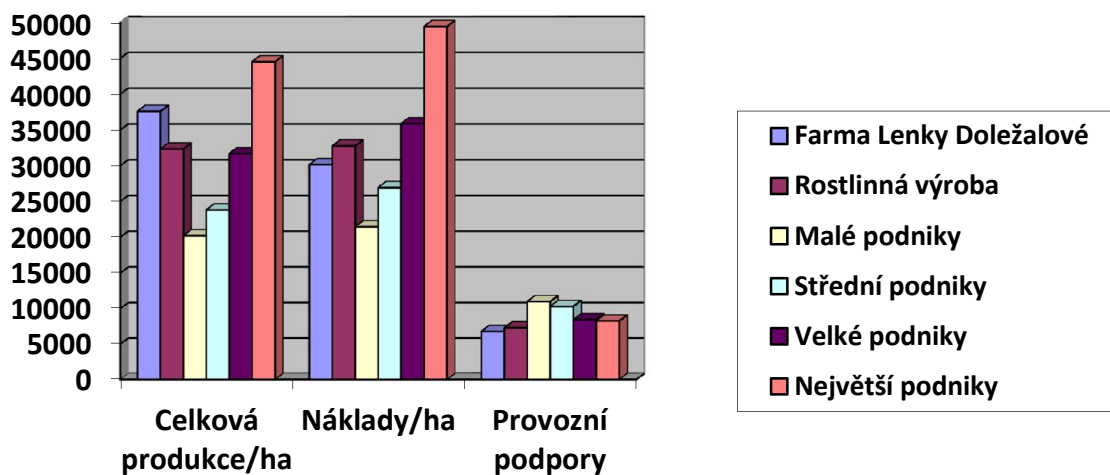
Graf č. 1, srovnání s jinými zemědělskými podniky za rok 2011



Zdroj: Vlastní zpracování podle Šetření FADN 2011, velikost podniků podle kategorizace ekonomických tříd FADN

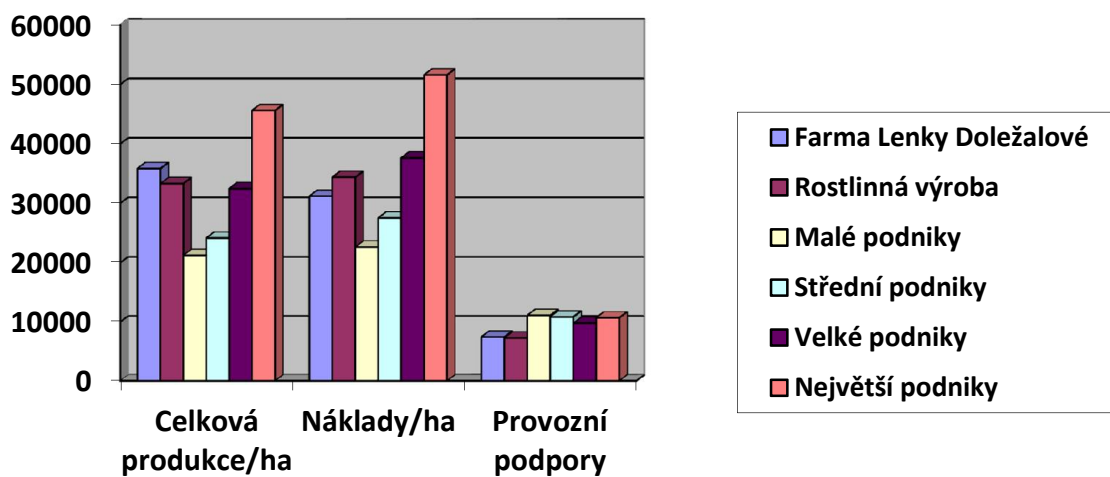
Graf č. 2, srovnání s jinými zemědělskými podniky za rok 2012





Zdroj: Vlastní zpracování podle Šetření FADN 2012, velikost podniků podle kategorizace ekonomických tříd FADN

Graf č. 3, srovnání s jinými zemědělskými podniky za rok 2012



zdroj: Vlastní zpracování podle Šetření FADN 2013, velikost podniků podle kategorizace ekonomických tříd FADN

Srovnání s rokem 2014 a databází FADN nebylo možné v době zpracování údajů provést. Z výše zpracovaných grafů nicméně vyplývá, že hospodaření farmy Lenky Doležalové snese srovnání s jinými podniky zaměřenými na rostlinnou výrobu. V roce 2011, kdy se podnik ještě okrajově věnoval přidružené extenzivní rostlinné výrobě, byly zaznamenány nižší náklady na jeden hektar obhospodařované půdy ve srovnání s rostlinnou výrobou, podnik měl ale v tomto typu hospodaření blíže k průměrnému malému podniku. V roce 2012 se zvýšila produkce (zaměření pouze na rostlinnou výrobu), ale na druhé straně došlo také k nárůstu nákladů. V posledním sledovaném roce se již údaje opět velmi přibližují průměrným hodnotám dosahovaných v podnicích zaměřených na rostlinnou výrobu.

Zvláštní kategorii tvoří provozní podpory (dotace na plochu, dotace PGRLF, zelená nafta, investiční dotace), které jsou na farmě Lenky Doležalové průměrně nižší než v ostatních subjektech různých typů a velikostí. Vysvětlením může být to, že firma se primárně nezaměřuje na dotované komodity, ale spíše sleduje poptávku trhu. To také vysvětluje dobrou celkovou produkci na hektar bez započtení podpor. Dalším důvodem může být malá účast v investičních projektech Programu rozvoje venkova na modernizaci a podporu konkurenceschopnosti. Vzhledem k zastaralému vybavení zázemí, jako jsou skladovací prostory, by měl podnik o některém z investičních projektů uvažovat.

**Silné stránky:** Firma dosahuje v posledních letech zisku, který má navíc (s výjimkou roku 2012) vzrůstající tendenci. V porovnání s konkurencí dosahuje firma průměrné až nadprůměrné produkce při podprůměrných až průměrných nákladech.

**Slabé stránky:** Účetnictví je vedeno v souladu se zákonnými požadavky, nicméně není vedeno podrobně. Chybí například rozdělení výdajů na jednotlivé plodiny. Z toho důvodu nebylo možné oproti původnímu záměru vypočítat rentabilitu pro jednotlivé plodiny. Ačkoli firma vykazuje v posledních letech ziskovost, průměrný zisk z ha bez započtení podpor je poměrně nízký a má tendenci značně kolísat. V porovnání s konkurencí má podnik nižší provozní podpory přepočtené na hektar. Důvod je malé zaměření na dotačně podporované komodity (cukrová řepa, škrobové brambory, krávy bez tržní produkce mléka) a neúčast v investičních projektech z Programu rozvoje venkova.

**Doporučení:** Zlepšit vedení účetnictví, aby bylo možné přesně sledovat náklady na jednotlivé plodiny a vyhodnotit jejich rentabilitu. Pokusit se případně optimalizovat náklady např. nákupem modernější agrotechniky, která využívá principy precizního zemědělství. Na části výměry pěstovat plodiny s dotační podporou (škrobové brambory). Pomocí dotací z Programu rozvoje venkova investovat do infrastruktury, aby farmě nehrozilo technologické zaostávání za konkurencí.

### **5.3.3 Agronomická udržitelnost**

#### **5.3.3.1 Udržitelnost úrodnosti půdy**

Významným faktorem udržitelnosti úrodnosti půdy je zvolený osevní postupu. Osevním postupem rozumíme „systém střídání plodin na jednotlivých polích (honech) s cílem maximalizace výnosů a zvýšení kvality produkce, dále zachování půdní úrodnosti a omezení negativního vlivu „polaření“ na životní prostředí. (Šnobl et al., 1999). Nesprávný osevní postup může vést k vyčerpání živin v půdě a poklesu výnosů navazující plodiny.

Lenka Doležalová pěstuje v posledních letech tyto plodiny: pšenice ozimá, řepka ozimá, ječmen ozimý a jarní, mák setý, oves pluchatý a brambory konzumní.

Ideální by pro farmu bylo dodržovat osevní postup se zařazením jetelovin, ozimých obilovin, jarních obilovin, olejnin a okopanin. V reálu však především na větších honech vypadá osevní postup následujícím způsobem: pšenice ozimá > řepka ozimá > kukuřice > pšenice ozimá >...

Na menších honech se orná půda využívá pro pěstování okopanin (konzumní brambory), které farma pěstuje zhruba na rozloze 3,5-4ha.

Lenka Doležalová se při sestavování osevního postupu řídí v zásadě jedním jednoduchým pravidlem, tedy neosévat stejný hon dva roky po sobě obilovinou. Osev pro jednotlivé roky vždy konzultuje se zkušeným agronomem, který je dobře zasvěcen do historie farmy. Ještě v roce 2010 farma část honů po obilovinách osévala luskovinou, konkrétně hrachem setým. Vzhledem k poměrně nízké realizační ceně a nízkým výnosům plodiny a tedy celkově nízkým příjmům z pěstování však od této praxe upustila. Problém představoval i odbyt hrachu. Zemědělské výkupy specializované spíše na odkud a prodej obilovin o tuto komoditu

v okolí farmy neměly zájem. Řešením by mohlo být využití dotačních titulů na podporu pěstování proteinových plodin, které se dostalo do pravidel SZP pro roky 2015-2020. Podpora na hektar by se měla pohybovat mezi 3000-4000 Kč/ha. Podmínkou je nicméně chov hospodářských zvířat se zatížením 3 VDJ/ha (velké dobytčí jednotky), což nebude Lenka Doležalová se současným stádem ovcí (ovce představuje pouze 0,15 VDJ) schopna docílit.

Ještě v roce 2002 farma na asi pěti hektarech pěstovala jeteloviny, které nacházely odbyv v místním kravínu, který poptával krmiva pro dojené krávy. Tento podnikatelský subjekt však zanikl a nahradil ho podnik, který se zaměřuje na krávy bez tržní produkce mléka, které jsou po větší část volně paseny a v zimních měsících dokrmovány senáží a dalším krmivem z vlastních zdrojů podniku. Lenka Doležalová by nicméně mohla také pěstovat jetel inkarnát pro semenářské účely. S touto komoditou totiž obchoduje její obchodní partner, firma CS Agro, a.s. Pro jeho zařazení je však třeba, aby jeho pěstování bylo ekonomicky rentabilní.

Faktem zůstává, že Lenka Doležalová se při sestavování osevního postupu řídí více aktuální poptávkou trhu, než pravidly ideálního osevního sledu. Určitou motivací pro pěstování zlepšujících plodin by mohly být podmínky vrstvy přímých plateb ozelenění. Nicméně vzhledem k tomu, že je možné požadavky greeningu plnit více způsoby (krajinné prvky, meziplodiny, uvedení půdy do klidu) a de facto se nejedná o další podporu, nepovede nejspíš ozelenění k boomu pěstování luskovin a jetelovin.

Zlepšující plodinou jsou také okopaniny. V případě farmy Lenky Doležalové to jsou konzumní brambory. V posledních několika hospodářských letech však vzhledem k náročnosti posklizňového skladování této plodiny podnik od pěstování brambor ustupuje. Vzhledem k předchozím zkušenostem však existuje předpoklad, že by brambory bylo možné pěstovat až na 10 ha obhospodařovaných ploch. Na zbylých (zhruba 7 ha) by tak farma mohla vyzkoušet pěstování brambor určených pro výrobu škrobu. Pokud vezmeme v úvahu nižší náklady na pěstování škrobových brambor, z ekonomického hlediska jsou s bramborami konzumními srovnatelné (při větší cenové stabilitě). Zlepšující efekt úrodnosti půdy mají přitom stejný, nebo velmi podobný, jako brambory konzumní. Mohly by se tak stát jedním z prostředků jak stabilizovat ekonomiku podniku na jedné straně a úrodnost půdy pro obiloviny (a jiné plodiny) na straně druhé.

Stabilizace úrodnosti půdy lze docílit také vhodným hnojením. Zatímco některé farmy využívají pouze minerální hnojení, farma Lenky Doležalové je díky dobré spolupráci se sousedním podnikem zaměřeným na živočišnou výrobu dodávat ročně poměrně velké množství organické hmoty do půdy. Každoročně je tak součástí přípravy půdy před sázením brambor aplikace statkových hnojiv o zhruba 40 t/ha. Vzhledem k možnému vyčerpání půdy po obilovině zemědělec hnojí také před setím řepky olejné (kterou obvykle vysévá po pšenici ozimé) zhruba 25 t/ha. Tímto způsobem je farma Lenky Doležalové schopna dosahovat přibližně průměrných hektarových výnosů u brambor (tabulka č.) a nadprůměrných výnosů u řepky olejné (4,15 t/ha v roce 2014, 3,8 t/ha v roce 2013).

### **5.3.3.2 Erozní ohroženost**

Z hlediska agronomické udržitelnosti je také nutno předcházet erozi (narušování svrchní vrstvy ornice meteorologickými vlivy), kterou může nesprávná agronomická a agrotechnická praxe dále zhoršovat. Lenka Doležalová plní veškeré zákonné požadavky tzv. Dobrého zemědělského a environmentálního stavu půdy (DZES, dříve GAEC). Na půdních blocích, které jsou vedeny v registru LPIS jako erozně ohrožené a jsou na nich pěstovány erozně nebezpečné plodiny (kukuřice, brambory), jsou porosty zakládány pouze za využití půdoochranných technologií. U kukuřice jsou tak osévány souvratě obilovinou a je zároveň využíváno přerušovacích pásů. Brambory jsou sázeny s využitím odkameňovací technologie, což má nejenom pozitivní protierozní účinek, ale podle zemědělce také usnadňuje sklizeň bramborovým kombajnem.

S erozním ohrožením souvisí také bilance půdního pokryvu přes zimu. Půda s rostlinným pokryvem je schopna lépe odolávat vodní a větrné erozi. Vzhledem k tomu, že farma Lenky Doležalové z velké části pěstuje ozimé obiloviny (pšenice, ječmen) a olejninu (řepka ozimá) je na obhospodařované výměře rostlinný pokryv přes zimu zhruba na 70 % všech obhospodařovaných ploch orné půdy. Na zbytku rozlohy jsou pěstovány jarní okopaniny, obiloviny a olejninu. U jarních okopanin je nebezpečí eroze přes zimní období částečně vyřešeno hlubokou orbou a zapravením statkových hnojiv. Před ostatními jařinami je také prováděna hluboká orba, nikoli pouhá minimalizace (která by ovšem mohla ušetřit náklady), což je z pohledu eroze (a také likvidace případných plevelů) přijatelnější varianta. Půdní pokryv přes zimu by mohly případně zajistit ozimé meziplodiny, kterými je možné zároveň plnit požadavky ozelenění.

**Silné stránky:** Nejedná se o biculturní hospodaření (pšenice, řepka). Zemědělec konzultuje se zkušeným agronomem. Zemědělec aplikuje statková hnojiva a snaží se půdu nevyčerpávat. Farma respektuje všechny zásady dobrého zemědělského a environmentálního stavu půdy. Jsou využívány půdoochranné technologie a zemědělec upřednostňuje hlubokou orbu před ekonomicky výhodnější minimalizací půdy. Přes zimu je na více než 70 % orné půdy zajištěn půdní pokryv.

**Slabé stránky:** Ačkoli došlo v posledních letech k nárůstu podílu jařin na osevech, nebyly do osevního postupu zařazeny meziplodiny, které by zaručovaly rostlinný pokryv přes zimu, tedy před zasetím jařiny.

**Doporučení:** Využít ozimé meziplodiny pro plnění ozelenění a zároveň pravidel dobrého zemědělského a environmentálního stavu půdy (DZES).

## 6. Diskuze

Vzhledem k tomu, že proběhla analýza všech třech zkoumaných úrovní (analýza vnějšího prostředí, analýza odvětví a vnitropodniková analýza), je možné provést syntézu ve formě SWOT analýzy. SWOT analýza je zpracována formou tabulky, která na základě předcházejících statí shrnuje silné a slabé stránky současného modelu hospodaření, případné hrozby a příležitosti. Na základě SWOT analýzy je možné rozhodnout o směru, kterým by se měla farma vydat, vydat doporučení popřípadě schválit současný model hospodaření.

Tabulka č. 10: SWOT analýza

+ Silné stránky	- Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• podnik je schopen dosahovat zisku i bez dotací</li><li>• v porovnání s konkurencí je podnik schopen dosahovat dobrých zisků při relativně nižších nákladech</li><li>• pěstování plodin reaguje na požadavky trhu</li><li>• hospodaření vykazuje známky agronomické udržitelnosti</li><li>• dobré vztahy s obchodními partnery a dobrá pozice na trhu</li><li>• kvalifikovaná pracovní síla, rodinné zázemí</li><li>• vzhledem k rozsahu farmy dostatečná vybavenost hospodářskými budovami a dalším zázemím., nevyužité stavební parcely, které je možné prodat, nebo směniti.</li><li>• bohaté mechanizační vybavení, farma si je schopná provádět drobné opravy sama a nemusí za tyto služby platit dalším subjektům</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• bez dotací je zisk poměrně nízký, podnik by si nemohl dovolit investovat do nákupu techniky</li><li>• účetnictví není vedeno natolik detailně, aby bylo možné sledovat a optimalizovat náklady</li><li>• ačkoli se zvyšuje podíl jařin na osevních plochách, nejsou pěstovány ozimé meziplodiny</li><li>• část obchodních partnerů není perspektivní</li><li>• zastaralost budov, především skladovacích prostor a nutná další investice k tomu, aby plnily svůj původní, nebo v některých případech i současný účel</li><li>• vysoký věk a stupeň opotřebení velké části zemědělské techniky a s tím související nutnost investice do oprav, nebo nákupu nových strojů.</li><li>• vzhledem k nedostatečným skladovacím kapacitám je rodinná farma nucena značnou část produkce (především brambor) prodávat za nevýhodných cenových podmínek</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• farma je na stávajícím zaměstnanci velmi závislá. Stejně tak na brigádní a rodinné výpomoci</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• podpora produkčního zemědělství, konzumních, škrobových brambor</li> <li>• podpora mladých začínajících farmářů</li> <li>• oživení domácí a zahraniční poptávky po potravinách a rostlinných komoditách</li> <li>• oslovení nových zákazníků</li> <li>• zavedení nových technologií do praxe, snížení nákladů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• větší daňové zatížení soukromých podnikatelů, větší ekologizace výroby a další legislativní překážky</li> <li>• stagnace hospodářské růstu, snížení poptávky, snížení evropských a národních dotací</li> <li>• nedostatečná nabídka pracovního trhu</li> <li>• zastarávání současných výrobních prostředků a ztráta konkurenceschopnosti</li> <li>• oligopolizace na straně dodavatelů a následné zvýšení cen osiv, prostředků na ochranu rostlin a hnojiv.</li> <li>• vstup nové konkurence, která může se spekulativními záměry zkupovat zemědělskou půdu.</li> <li>• snížení počtu odběratelů, koncový zákazník bude brambory nakupovat pouze v řetězci.</li> <li>• přechod na tzv. biopaliva druhé generace a pokles výkupní ceny řepky olejné.</li> </ul>

Pozitivním zjištěním vyplývajícím ze SWOT analýzy a z kapitoly 5.3.2 „ Finanční analýza“ je dobré finanční zdraví podniku, což svědčí o dobře nastaveném modelu hospodaření. Tento model tak není nutné zcela přehodnotit, ale pouze částečně optimalizovat. Před samotnou optimalizací je však třeba myslet na stabilizaci podmínek pro hospodaření, k čemuž by přispělo odkoupení dnes pronajaté půdy do vlastnictví podniku. Lenka Doležalová vlastní přibližně 50 % půdy, na které hospodář, což je téměř dvojnásobek oproti republikovému průměru (25,7 %,



ČSÚ 2014). Přesto se dle autorova názoru vzhledem k rostoucím cenám za půdu a zvyšujícímu se nájmu jedná do příštích let o nezbytnou investici.

Prostředky na nákup půdy bude možné získat odprodejem některých stavebních pozemků a nevyužitých budov, která má farma k dispozici. Další investice by měla směřovat do hospodářských budov, konkrétně skladů brambor. Vzhledem ke snižování plochy, na kterých jsou pěstovány brambory, bude k jejich skladování stačit menší, ale moderně vybavený sklad brambor. Kvalitní skladování brambor by navíc mělo umožnit snadnější prodej mimo sezonu. Rekonstrukci by případně mohlo být možné částečně financovat z Programu rozvoje venkova.

Stabilizaci příjmů by jednoznačně pomohlo pěstování škrobových brambor, které by navíc znamenalo ušetření nákladů na pracovní sílu a skladování. Dalšímu snížení nákladů by mohla napomoci investice do modernější techniky. Většina techniky je poměrně zastaralá a tudíž neefektivní z hlediska spotřeby paliv, přesnosti požadovaných operací a potřeby pracovní síly. Investice do technologií precizního zemědělství (například postřikovače s inteligentními systémy, které operují pomocí GPS) by mohla některé tyto náklady snížit. Jejich pořízení by však mělo proběhnout v době, kdy bude jejich cena přijatelná a ušetřené náklady tak nebudou zbytečně negovány vysokou pořizovací cenou techniky.

Modernizace zemědělské techniky by mohla částečně snížit nároky na pracovní sílu, což bude jedna z výzev pro další pokračování existence farmy. Současný zaměstnanec je pro podnik nepostradatelný, nicméně vzhledem k jeho věku se bude muset Lenka Doležalová nebo její případný nástupce muset porozhlédnout po náhradě. Jednou z možností je zaměstnat nového mladého zaměstnance současně se stávajícím, aby mu tak mohl předat zkušenosti.

Vzhledem k současnému nastavení evropské dotační politiky, v níž se podpory spíše odpoutávají od produkce, je možné uvažovat ještě o další variantě budoucnosti farmy, která svým způsobem vychází z výše uvedených hrozeb. Bez dalších investic je možné současný stav zakonzervovat, nenakupovat další půdu a soustředit se pouze na minimální hospodaření a dotační tituly na plochu z prvního pilíře SZP a agroenvironmentální opatření z Programu rozvoje venkova. Při 55 ha vlastní půdy by takto bylo možné ročně při minimálních nákladech získat dotační příjmy zhruba ve výši 300-500 tisíc korun. Takovouto hospodářskou činnost by navíc bylo možné provozovat pouze jako vedlejší samostatně výdělečnou činnost v kombinaci s plným pracovním úvazkem v jiném oboru.

S touto cestou „rozvoje“ farmy však autor nesouhlasí. Nejenže při něm nejsou de facto vytvářeny žádné hodnoty (možná jen údržba krajiny), ale navíc se tento způsob hospodaření plně spoléhá na pokračování určitého dotačního systému. Vzhledem k tomu, že se tento systém pravidelně přehodnocuje a reformuje, se z dlouhodobého hlediska nejedná o udržitelný způsob hospodaření. Problematický je tento způsob podnikatelské činnosti i z pohledu sociálního. Nejsou tak vytvářena žádná pracovní místa ani produkovány potraviny. Při tom jedním z argumentů „nutnosti“ existence dotací je právě podpora zemědělských prvovýrobců takovým způsobem, aby byli schopni produkovat relativně levné potraviny.

Jednoznačným doporučením je tak na farmě Lenky Doležalové pokračovat v současném modelu hospodaření, který je alespoň částečně na dotacích nezávislý.

Výše provozních podpor je u rodinné farmy Lenky Doležalové spíše podprůměrná, což může být na jedné straně nevýhoda (nedostatečné využívání dotačních možností), na straně druhé je tak podnik na dotacích méně závislý a případná změna dotačního systému jeho hospodaření ovlivní méně než některé jiné podniky. Případné úplně zrušení dotačních podpor do zemědělství by však velmi pravděpodobně vedlo k zvýšení cen zemědělských komodit, což by pozitivně ovlivnilo příjmy farem zaměřených na rostlinnou výrobu, a především ty, které jsou schopny vyrábět s relativně nízkými náklady.

Z agronomického hlediska by bylo vhodné zařazení některých dalších plodin, především luskovin nebo jetelovin. Ačkoli z pohledu celkové ziskovosti tyto plodiny mohou vycházet výrazně hůře než pšenice, řepka či konzumní brambory, mohou výrazně ovlivnit budoucí úrodnost půd a s tím agronomickou i ekonomickou udržitelnost farmy. Z krátkodobého hlediska autor doporučuje před jařinami pěstovat ozimé meziplodiny, které zajistí půdní pokryv přes zimu, což by mělo mít protierozní účinky a pozitivně ovlivňovat i půdní úrodnost.

## 7 Závěr

Na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí bylo možné posoudit ekonomickou a agronomickou udržitelnost hospodaření farmy zaměřené na rostlinnou výrobu při zachování současného dotačního systému. Model hospodaření není třeba zásadně přehodnotit, ale pouze optimalizovat a stabilizovat. Vnitropodniková analýza pak sloužila jako podklad pro posouzení platnosti stanovených hypotéz.

Hypotéza č. 1 „Analyzovaná farma bude při současném systému hospodaření a zachování aktuálního dotačního systému i nadále vykazovat ekonomickou a agronomickou udržitelnost“ byla v případě farmy Lenky Doležalová potvrzena. Ovšem je třeba poznamenat, že pojem ekonomická udržitelnost je v tomto případě velmi relativní. Pokud by došlo k úplnému zrušení dotací, pravděpodobně by farma měla problém provádět investice a začala by být nekonkurenceschopná. Na druhou stranu by pravděpodobně zrušení dotací vedlo k zvýšení tržních cen některých komodit, což by se samozřejmě promítlo do ekonomiky podniku.

S ekonomikou podniku souvisí hypotéza č. 2, tedy „Pěstování brambor za účelem produkce škrobu bude ekonomicky rentabilní a dokáže nahradit příjem z brambor konzumních“. Platnost této hypotézy nebyla stoprocentně potvrzena. Tabulka č. 8 nicméně (strana 52) dokazuje, že příjem z brambor škrobových, především po započtení dotací se výrazně blíží příjmu z brambor konzumních. Ačkoli tak nedokáže tento příjem plně nahradit, pozitivně lze hodnotit především cenovou stabilitu této komodity spojenou s jistotou odbytu, kterou poskytují dlouhodobé smlouvy s odběratelem.

## 8. Použité zdroje

Asheim, L. J., J. W. Richardson, K. D. Schumann and P. Feldman. 2005. Stochastic Optimization: An Application to Sub-Artic Dairy Farming. [online] [cit. 01/03/2015]. Dostupné online z < <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/24253/1/cp05as01.pdf> >.

Baranyk, P. 2005. Řepka olejka v českém zemědělství (komplexní pěstitelská technologie), 161 s. ISBN: 80-903464-3-X.

Bičík, I., Jančák, V. 2004. The transformation of the Czech agriculture after 1990. In Czech geography at the dawn of the millenium. Olomouc: PU, ČSGS, p. 279-291.

Blížkovský, P., Grega, L. 2003. Agricecon, 49. 453-460. Dostupné online z < <http://www.agriculturejournals.cz/publicFiles/59473.pdf> >.

Čížek, M. Ekonomika pěstování brambor. 2. aktualizované vydání. Havlíčkův Brod: Výzkumný ústav bramborářský; Poradenský svaz Bramborářský kroužek, 2013. 15 s. (Praktická informace č. 43). ISBN 978-80-86940-47-2.

Firici, M. C., Thomson, K. J. 2002. Distributional Impacts of CAP Adoption on Romanian Households. European Association of Agricultural Economists, [online], [cit. 02/03/2015]. Dostupné z < <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/24818/1/cp02fr15.pdf> >.

Fleischer, A., Lichtman, I., Mendelsohn, R. 2007. Climate change, irrigation, and Israeli agriculture : will warming be harmful? Ecological Economics. 65 (3). 508-515.

Fotr, J. 2005. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

Gocht, A., Britz, W., Adenauer, M. 2011. Farm level policy scenario analysis. Studie Evropské komise <online> [cit. 02/03/2015], dostupné online <<http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC64334.pdf>>.

Grünwald, R., Holečková, J. 2007. Finanční analýza a plánování podniku. Vyd. 1. Praha: Ekopress,, 318 s. ISBN 9788086929262.

Hart, K. 2014. The fate of green direct payments in the CAP reform negotiations: the role of the European Parliament. Institute for European environmental policy. [online] [01/03/2015] dostupné z <http://www.ceps.eu/system/files/article/2014/06/Greening%20Case%20Study.pdf>.

Homolka, J., Pletichová, D., Mach, J. 2010. Zemědělská ekonomika. Česká zemědělská univerzita v Praze. 131 s., ISBN: 9788021318304.

Karlíček, M. a kol. 2013. Základy marketingu. Praha: Grada, 255s. ISBN: 978-80-247-4208-3.

Keřkovský, M. a Vykypěl, O. 2006 Strategické řízení. 2. vydání. Praha: Beck. ISBN: 80-7179-453-8.

Kislingerová, E., Hnilica, J. 2005. Finanční analýza – krok za krokem. 1. vyd. Praha; C. H. Beck, 137 strán. ISBN 80-7179-321-3.

Kovář, F., Štrach, P. 2003 Strategický management. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, ISBN 80-245-0504-5.

Michal, J. Š. 1994. Komparativní hospodářské systémy. Praha : Karolinum. ISBN 80-7066-954-3.

Mrkvička, J, Kolář, P. 2006. Finanční analýza. Praha : ASPI : Institut svazu účetních, 228 stran. ISBN 80-7357-219-2.

Pattichis, C.A. 1999. Cyprus in the EU: A Quantitative Analysis of Adopting the CAP. European Review of Agricultural Economics 26 (4). p511-532.

Porter, M. E. 1994. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha : Victoria Publishing. ISBN: 8085605112.

Sedláčková, H., 2002. Strategická analýza. Praha: Nakladatelství C H Beck.

Sedláčková, H., Buchta, K. 2006. Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Nakladatelství C H Beck, 121 s. ISBN: 8071793671.

Spěšná, D. et al. 2009. Agrární trh práce. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací. 77 s. ISBN 978-80-86671-70-3 [online] [citováno 01/03/2015]. Dostupné z <[http://www.uzei.cz/data/usr\\_001\\_cz\\_soubory/studie099.pdf](http://www.uzei.cz/data/usr_001_cz_soubory/studie099.pdf)>.

Šnobl J. et al. 1999. Základy rostlinné produkce. Agronomická fakulta ČZU, Praha.

Tilman, D., C. Balzer, J. Hill, et B. L. Befort. 2011. Global Food Demand and the Sustainable Intensification of Agriculture. [online] [citováno 01/03/2015]. Dostupné z <<http://www.pnas.org/content/108/50/20260.full>>.

Vochozka ,M., Mulač, P. a kolektiv. 2012. Podniková ekonomika. Grada Publishing. Praha. 576 stran, ISBN: 978-80-247-4372-1.

Vokál, B. 2004. Technologie pěstování brambor (rozhodovací systémy pro optimalizaci pěstitelských technologií u jednotlivých užitkových směrů brambor). Ústav zemědělských a potravinářských informací. 91 s. ISBN: 8072711555.

Vokál, B. a kol. 2014. Konzumní brambory a brambory na výrobu škrobu, pěstování, užití a ekonomika Havlíčkův Brod. Metodická příručka. Dostupné také z <[http://www.agroporadenstvi.cz/UserFiles/File/metodiky/Metod\\_prruckaVUB%20bramory%202014.pdf](http://www.agroporadenstvi.cz/UserFiles/File/metodiky/Metod_prruckaVUB%20bramory%202014.pdf)>.

Zimolka, J. a kol. (2005): Pšenice, pěstování, hodnocení a užití zrna, Profipress Praha, 180s.  
ISBN: 80-86726-09-6.

Žídek, L. 2006 Transformace české ekonomiky: 1989-2004. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, ix,  
304 s. ISBN 80-7179-922-x.

Elektronické zdroje

Aktuální prognóza ČNB, 5.2. 2015, Česká národní banka, [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z <[https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)>.

Co to je aktivní zemědělec? 25.8. 2014, Ministerstvo zemědělství [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z <<http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/casto-kladene-otazky/szp-1-pilir/i-pilir-prime-platby/greening/efa/co-to-je-aktivni-zemedelec.html>>.

Česko. Zákon č. 105 ze dne 23. dubna 1990 o soukromém podnikání občanů. In: Sbírka zákonů České republiky. 1990. Částka 23. Dostupné také z <<http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=105&r=1990>>.

Česko. Zákon č. 252 ze dne 24. září 1997 o zemědělství. In: Sbírka zákonů České republiky. 1997. Částka 85. Dostupné také z <[http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-MZe\\_uplna-zneni\\_zakon-1997-252-viceoblasti.html](http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-MZe_uplna-zneni_zakon-1997-252-viceoblasti.html)>.

Česko. Zákon 395 ze dne 9. září 2009 o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravních produktů. In: Sbírka zákonů České republiky 2009. Dostupné také z <[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7GvIJnwllouJ:https://www.uohs.cz/download/Legislativa/HS/CR/2009\\_395.pdf+&cd=1&hl=sk&ct=clnk&gl=cz](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7GvIJnwllouJ:https://www.uohs.cz/download/Legislativa/HS/CR/2009_395.pdf+&cd=1&hl=sk&ct=clnk&gl=cz)>.

Jedlička, V. Ropa WTI - short: Břidlicová revoluce v USA tlačí cenu ropy dolů. [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z <<http://www.investicnimagazin.cz/ropa-wti-short-bridlicova-revoluce-v-usa-tlaci-cenu-ropy-dolu>>.



Inequality: Income Inequality, 2011, OECD. [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z <https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm#indicator-chart>.

Jordán, H. Začaly „České Vánoce“. Soutěž s Ministerstvem zemědělství a s kvalitními potravinami, 27.10.2014, Ministerstvo zemědělství [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z [http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2014\\_zacaly-ceske-vanoce-soutez-s.html](http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2014_zacaly-ceske-vanoce-soutez-s.html).

Hudečková, E. Podaří se oživit české zemědělství? Zemědělský svaz České republiky [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z <http://www.zscr.cz/clanek/podari-se-ozivit-ceske-zemedelstvi-655>.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1307/2013 ze dne 17. prosince 2013, kterým se stanoví pravidla pro přímé platby zemědělcům v režimech podpory v rámci společné zemědělské politiky a kterým se zrušují nařízení Rady (ES) č. 637/2008 a nařízení Rady (ES) č. 73/2009 [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:347:0608:0670:cs:PDF>.

Nerovnost distribuce příjmů, Český statistický úřad, Poslední aktualizace: 09.02.2011 [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z <http://apl.czso.cz/ode/tab/tsisc010.htm>.

Pražák, V. Motorová paliva a biopaliva. 2008 [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z [http://biom.cz/upload/6e01d6d4c4835ec93cda508772f3bf6e/motorova\\_paliva\\_a\\_biopaliva.pdf](http://biom.cz/upload/6e01d6d4c4835ec93cda508772f3bf6e/motorova_paliva_a_biopaliva.pdf).

Přímé platby 2015 – 2020, 2015. Ministerstvo zemědělství, [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/prime-platby/>.

Ročenka chovu ovcí a koz v České republice za rok 2013. 2014. Českomoravská společnost chovatelů, a. s. Svaz chovatelů ovcí a koz v ČR [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z <<http://www.cmsch.cz/store/rocenka-chov-ovci-a-koz-2013.pdf>>.

Strukturální šetření v zemědělství. Český statistický úřad. 2014 [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z <[https://www.czso.cz/csu/xa/strukturalni\\_setreni\\_v\\_zemedelstvi\\_2013](https://www.czso.cz/csu/xa/strukturalni_setreni_v_zemedelstvi_2013)>.

Šindelářová, L. Analýza maloobchodního trhu a obchodních center, Strategie.cz [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z <<http://strategie.e15.cz/prilohy/analyza-maloobchodniho-trhu-a-obchodnich-center-937057>>.

Škodová, M. 2007. Prestiž povolání. Praha: CVVM SOÚ AV. [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z <[http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c1/a3409/f3/100682s\\_eu70510.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a3409/f3/100682s_eu70510.pdf)>.

Tyšer, L. Kategorizace zemědělského území České republiky [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z <<http://www.zemedelske-systemy.cz/rajonizace.pdf>>.

Unfair trading practices in the food supply chain, 2014, EU Business, [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z <<http://www.eubusiness.com/topics/food/unfair-trading>>.

Vláda schválila novelu zákona o významné tržní síle. 9.3. 2015, E15 [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z <<http://zpravy.e15.cz/domaci/politika/vlada-schvalila-novelu-zakona-o-vyznamne-trzni-sile-1170094>>.

Vláda ČR, 2013. Programové prohlášení vlády ČR [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z <<http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/>>.

Vývoj stavů hospodářských zvířat v letech 1983-2012. Český statistický úřad, [online], [citováno 10/04/2015]. Dostupné z <[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F9002CEBE5/\\$File/21031201.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F9002CEBE5/$File/21031201.pdf)>.