



Zemědělská  
fakulta  
Faculty  
of Agriculture

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Zemědělská fakulta  
Katedra krajinného managementu

**Diplomová práce**

# **Analýza vnitřního a vnějšího prostředí ve vybraném zemědělském podniku**

Vypracoval: Bc.Luboš Řezník  
Vedoucí práce: Březinová Monika, Ing., Ph.D

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Zemědělská fakulta

Akademický rok: 2018/2019

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Luboš ŘEZNÍK  
Osobní číslo: Z17165  
Studijní program: N4101 Zemědělské inženýrství  
Studijní obor: Agropodnikání  
Téma práce: Analýza vnitřního a vnějšího prostředí vybraného zemědělského podniku.  
Zadávající katedra: Katedra krajinného managementu

**Zásady pro vypracování**

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnocení současné situace vybraného zemědělského podniku prostřednictvím zvolených analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, ve které student vypracuje literární rešerši k problematice hodnocení podniků a v praktické části, pomocí vybraných analýz, zhodnotí situaci ve vybraném podniku.

Metodický postup:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Seznam literatury.

Struktura a forma diplomové práce bude odpovídat požadavkům vyplývajících z opatření děkana ZF JU na závěrečné práce.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 45 stran textu  
Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., A KOL. Obchodní podnikání. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997, 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

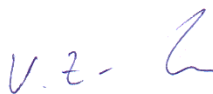
DOUCHA, R. Finanční analýza podniku. 1. vyd. Praha: Vox Consult, 1996, 224 s. ISBN 80-902111-2-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.  
Katedra krajinného managementu

Datum zadání diplomové práce: 19. března 2019

Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2019

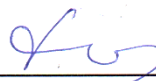
V Českých Budějovicích dne 19. března 2019



---

prof. Ing. Miloslav Šoch, CSc., dr. h. c.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA <sup>43</sup>  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
studijní oddělení  
Studentůvská 1868, 370 05 České Budějovice



---

doc. Ing. Pavel Ondr, CSc.  
vedoucí katedry

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Zemědělskou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. 4. 2019

.....

Bc. Luboš Řezník

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl mockrát poděkovat mé vedoucí práce Monice Březinové, Ing., Ph.D za její odbornou pomoc, která vedla k realizaci této kvalifikační práce. Její zkušenosti z praxe a hlavně cenné rady mi byly velkým přínosem. Velké poděkování patří také všem činitelům v zemědělském podniku Klučenice. Nesmím zapomenout také na specialisty, zabývající se analýzou vnitřního a vnějšího prostředí, kteří mi byli nápomocni.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Literární rešerše.....</b>	<b>9</b>
2.1	Podnik a prostředí, ve kterém působí .....	9
2.2	Vnější a vnitřní prostředí podniku.....	9
2.2.1	Vnější prostředí podniku .....	9
2.2.1.1	Mikroprostředí .....	10
2.2.1.2	Makroprostředí .....	15
2.2.2	Vnitřní prostředí:.....	16
2.3	Analýza vnějšího prostředí podniku.....	17
2.3.1	PEST Analýza .....	17
2.3.2	Porterův model pěti sil.....	20
2.4	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	21
2.4.1	Portfolio analýza .....	22
2.5	SWOT analýza.....	23
<b>3</b>	<b>Cíl práce a metodika .....</b>	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>Praktická část.....</b>	<b>27</b>
4.1	Představení společnosti .....	27
4.1.1	Zemědělský podnik Klučenice .....	29
4.1.2	Rostlinná výroba v zemědělském podniku Klučenice .....	30
4.1.3	BPS v zemědělském podniku Klučenice .....	32
4.1.4	Živočišná výroba v zemědělském podniku Klučenice.....	35
4.2	Porterův model.....	38
4.3	PEST Analýza .....	43
4.4	SWOT analýza.....	51
4.5	Portfolio matice BCG.....	56
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>Summary.....</b>	<b>61</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>62</b>

<b>Seznam schémat, tabulek a grafů.....</b>	<b>64</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>65</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>66</b>

# 1 Úvod

Zemědělství je jedna z prvních činností člověka, která je nezbytná k jeho životu. Za celou historii se zemědělství jinak vnímalo a to znamená, že pochopení a využívání zemědělství, mělo odlišné podoby. Zemědělství v minulosti patřilo k hlavní činnosti většiny obyvatelstva. Přinášelo nejen nutnou obživu, ale i pracovní příležitosti.

V prvopočátku bylo zemědělství, chápáno jako souznění s přírodou. Postupem času díky řecké filosofii, bylo zemědělství definováno jako soustavné zkoumání přírody, jejímž výsledkem bylo, že příroda je stvořená pro člověka. Poté v 16. až 19. století nastává mechanický materialismus, to znamená, že člověk postupně získává informace a kontrolu nad přírodou.

Produkty zemědělské výroby jsou i přes veškeré dnešní vymoženosti takřka nezastupitelné. Velký význam zemědělství také spočívá v zachování kulturní krajiny a ekologického přístupu k životnímu prostředí.

Politika našeho státu výrazně ovlivnila vývoj našeho zemědělství. Ta se dostala v bývalé socialistické republice plně pod vliv státního centrálního plánování, vlastníkem byl stát. Daná situace se změnila až v roce 1989, kde se změnila celá struktura společného zemědělství. Tento způsob výrazně ovlivňuje způsob zemědělské výroby. Výsledkem je, že právnické a fyzické osoby zabývající se zemědělskou výrobou se musí přizpůsobit požadavkům zákazníka, trhu, a okolí.

Tomuto pokroku v zemědělství pomohl i fakt, že v roce 2004 vstoupila ČR do EU. Tímto se otevřela cesta k rozšíření trhu, za podmínek a požadavků legislativy EU. Systém zemědělství přebírá na sebe zásadní společenské a ekologické funkce. Zemědělská činnost je primárním prvkem venkovského prostoru, který si zaslouží péči a podporu.

Můžeme konstatovat, že každý zemědělský podnik čelí spoustu faktorům, které výrazně ovlivňují jejich činnost. Na základě těchto aspektů se pojmy jako management, marketing, vnitřní a vnější prostředí dostávají stále více do popředí zájmu zemědělských podniků v ČR.

Cílem této práce je analýza vnějšího a vnitřního prostředí v daném zemědělském podniku, který se zabývá živočišnou a rostlinnou výrobou.



## 2 Literární rešerše

### 2.1 Podnik a prostředí, ve kterém působí

Pokud budeme brát podnik jako živý ekonomický organismus, tak zjistíme, že nemůže existovat osamoceně. To dává jasně najevo, že je obklopen prostředím a snaží se fungovat uvnitř určitého prostředí, které značně působí na podnikový organismus a ovlivňuje je jeho reakce. Zpravidla jsem, řadíme spoustu činitelů vnějšího světa. Vliv působení zahrnuje nespočet přínosů, ale tím se logicky dostávají na povrch nástrahy, které ovlivňují chod podniku.

Zákazníci každou chvílí mění spotřební chování, životní styl i své potřeby. Konkurence nezávisle mění své technologické postupy, výrobky, postoje i směr budoucího pohybu. Jiné metody jsou nejen prudce rychlé, ale i závratně dramatické a činí výrobky i marketingové strategie zastaralými. Z toho vyplývá fakt, že společnosti, které chtějí přežít, musí být rychlejší a flexibilnější. Razantním způsobem jsou nuceni si uvědomit podstatu výrobku a nutnost rychlé změny na nové nároky zákazníků.

Marketingové managementy člení prostředí podle jeho chování jako:

- Stálé
- Mírně dynamické
- Dynamické
- Turbulentní
- Turbulentní se vzrůstajícím podílem změn

### 2.2 Vnější a vnitřní prostředí podniku

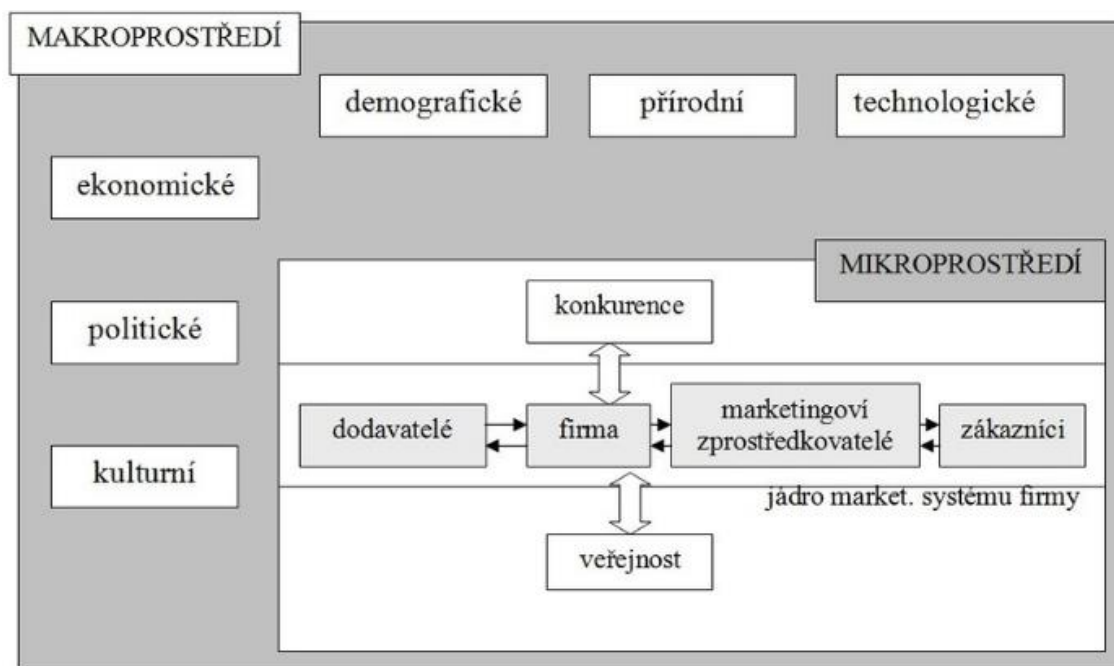
#### 2.2.1 Vnější prostředí podniku

Do vnějšího prostředí spadají vlivy působící na danou organizaci z jejího okolí. Do této kategorie spadají především zákazníci, konkurenti, dodavatelé, a lidské zdroje. To zahrnuje fungování, ve velké či malé míře, které ovlivňují také technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální vlivy. Vnější prostředí podniku můžeme dále rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí.

(Donnelly, Gibson & Ivancevich, 2004)

Boučková, (2003) konstatuje, že marketingové prostředí zahrnuje jak faktory, které firma do jisté míry určitými postupy ovlivnit může, tak prvky, na které nemá v žádném případě vliv. Podle těchto bodů a požadavků, rozeznáváme mikroprostředí a makroprostředí.

Obrázek 1: Marketingové prostředí podniku (makroprostředí a mikroprostředí)



Zdroj: Horáková, 2003

### 2.2.1.1 Mikroprostředí

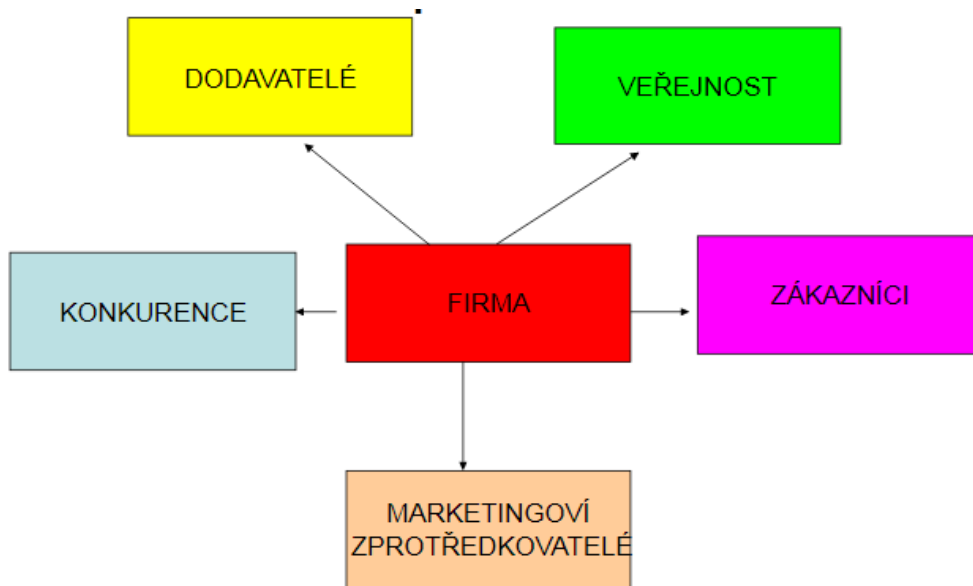
Hesková (2004), konstatuje, že určitá část marketingového prostředí je tvořena oborovým okolím podniku a to znamená, že je podnikem v různých ohledech ovlivnitelná. Do skupiny mikroprostředí spadají nejbližší subjekty, se kterými vstupuje podnik do kontaktu a které zásadně působí na možnost podniku uspokojovat jednotlivé potřeby svých zákazníků.

Do této skupiny patří velice mnoho faktorů, které může podnik určitým způsobem využít a jež bezprostředně ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci – uspokojovat potřeby svých zákazníků.

### Faktory mikroprostředí:

- Konkurence
- Distribuční články a prostředníci
- Dodavatelé
- Zákazníci
- Firma, organizace, podnik
- Veřejnost

Obrázek 2: Schéma mikroprostředí



Zdroj: Vlastní zpracování

### Podnik:

Pokud chceme, vyhodnotit roli podniku v měřítku marketingového mikroprostředí je nezbytné zdůraznit, že pokud je podnik považován za vitální a stále se rozvíjící se organismus, pak i jeho existence a vývoj, jako každého jiného organismu, jsou závislé na souhře všech jeho orgánů a jejich správné funkci. Tak kromě o vnějším, mluvíme i o vnitřním mikroprostředí, do něhož patří všechny relevantní útvary podniku.

Starost o finální trhy nemůžeme jen tak ponechat na marketingových pracovnících, na druhé straně podnikový marketing musí respektovat možnosti výroby, finanční, technické a další podmínky, které v daném období na daný podnik působí a do jisté míry určují mantinely, v nichž se může firma pohybovat.

## **Zákazníci:**

Význam slova zákazník je důležité chápat zcela dobře, jelikož se jedná o jeden z nejdůležitějších prvků marketingového mikroprostředí. Spotřebitelský trh není homogenní. Koncový spotřebitel si vynucuje jiný přístup než zákazník na trhu průmyslového zboží nebo obyčejný kupec výrobků určených pro další průmyslové i neprůmyslové zpracování. Jak jsme se mohli dočíst v jiných literaturách, víme, že Kotler rozpoznává trh výrobní, vládní trh, trh spotřebitelů, trh zprostředkovatelů a mezinárodní trhy. Tímto krokem pak ke každému odvětví musí podnik zvolit jiný přístup. Umění rozpoznat specifika jednotlivých dílčích trhů a používat je k rozvoji a prospěchu firmy je typické pro úspěšnou firmu.

(Boučková, 2003)

Hesková (2004) vysvětluje, že role zákazníka spadá do nejdůležitějších zájmových skupin, které vytváří silný parametr trhu. Koncový trh má více typů:

- **Mezinárodní trhy:** kupující, kam spadají především zahraniční spotřebitelé, výrobci, překupníci a vlády
- **Vládní a nevýdělečné agentury:** které zásadně nakupují výrobky a služby za účelem zabezpečovat veřejné služby nebo aby tento druh zboží či služby mohli nabídnout těm, kteří je opravdu potřebují
- **Výrobní trhy: jedná se o organizace:** které nakupují výrobky a služby za účelem výroby jiných výrobků nebo pro dostatečné zajištění jiných služeb za účelem dosažení zisku, nebo jiných cílů
- **Spotřebitelské trhy:** v tomto odvětví se jedná o domácnosti a jednotlivce, nakupující výrobky a služby pro osobní spotřebu
- **Překupnické trhy:** jedná se o dílčí organizace, které nakupují výrobky a služby proto, aby je znovu za určitý obnos prodaly.

## **Dodavatelé:**

Dodavatelé se starají o zdroje podniku. To znamená, že sem spadají suroviny, služby, energie, technologie a informace. V dnešní době jsou zejména nejvíce využívány víceleté partnerské vztahy, ale i tak je důležité nepřetržitě sledovat i nabídky jiných dodavatelů.

(Hesková, 2004)

Tento faktor marketingového mikroprostředí tvoří ti, kteří určitým způsobem mění možnosti podniku získat v určitém čase a kvalitě požadované zdroje, které jsou nepostradatelné pro dané plnění jeho primární funkce.

(Boučková, 2003)

### **Marketingoví zprostředkovatelé:**

Pod pojmem marketingoví zprostředkovatelé si lze vybavit podniky a jednotlivce, kteří pracují pro dané společnosti například v oblasti podpory prodeje, reklamy a distribuční zboží. Mezi další subjekty bychom mohli zařadit firmy zabývající se fyzickou distribucí (skladovací a přepravní firmy) či agentury marketingových služeb (reklamní agentury, poradenské firmy, které se zabývají plnohodnotnými marketingovými službami).

Je naprosto pochopitelné, že není možné všechny aktivity podniku, které řadíme do dané oblasti marketingu a prodej, je schopna firma zajistit vlastními silami. Tím pádem jejich realizace na určité úrovni mohou dosáhnout firmy, které jsou úzce specializované, například na zprostředkování nákupu a prodeje zboží, firmy fyzické distribuce, marketingové agentury i organizace, které nadále pomáhají peněžně podporovat operace podniku nebo si pojišťovat určité rizika, která jsou spojena především s výměnou zboží. Z toho lze vyhodnotit specifický systém distribučních cest, kdy může velkoobchod uspišit pohyb daného zboží od výrobce k finálnímu zákazníkovi. V souvislosti s tím dopravní organizace – státní i soukromé zajišťují profesionální a spolehlivou přepravu zboží, následně marketingové a reklamní agentury pomáhají umístit výrobek na cílovém trhu a podpořit jeho prodej.

Ojedinelou úlohu mají finanční subjekty, které zklidňují tok finančních prostředků mezi rozdělenými organizacemi trhu a jsou tak nezávisle schopny držet žádoucí dynamiku podniku a následně i celého komplexu národního hospodářství.

(Boučková, 2003)

### **Konkurence:**

Hesková (2004), si myslí, že nepostradatelnou součástí mikroprostředí je skupina podniků, jejichž produkty se dají lehce nahradit. Tím vzniká úskalí pro stávající podnik, jelikož tyto podniky představují konkurenci. Jsou jakousi motivací i požadovaným

kritériem úspěšnosti podniku. Dobrý podnik se neustále snaží vyvíjet produkty s pokud možno nejlepší konkurenceschopností. Důkladná analýza konkurence ukázala informace o cílech, strategiích a postavení konkurence na trhu.

Pokud se má stát podnik na trhu dominantním hráčem na poli, je důležité, aby znal výborně své konkurenty a snažit se o to, aby veškeré požadavky a potřeby zákazníků dokázal uspokojit lépe než oni. Důležitým aspektem konkurence je někde na hranici mezi faktory ovlivnitelnými (mikroprostředí) a neovlivnitelnými (makroprostředí). Pokud je začleněn do první skupiny, pak pouze za předpokladu, že je možnost vhodnými nástroji marketingu ovlivňovat, i když jen v malé míře a v závislosti na síle konkurenta.

Konkurenční prostředí má důležitý význam, poněvadž vyvíjí agresivní tlak na snižování nákladů, na inovaci, zlepšování výrobků a jejich lepší využití: výsledné bonusy vedou k vyššímu obratu. Potom je ještě možné, aby odběratel šetřil na úsporách, ke kterým vede radikální snížení některých nákladových položek.

At' chce nebo nechce, firma musí neprodleně na přítomnost konkurence urychleně reagovat příslušnou marketingovou strategií, která by měla mít za následek příslušnou konkurenční výhodu. Vzhledem k velké početnosti daných podmínek, které se neustále na trhu objevují, není možná pouze jedna strategie, kterou by bylo možné aplikovat hned a dojít k žádanému výsledku. To znamená, že určit správnou strategii pro konkurenční prostředí, která toleruje například tržní podíl, charakter tržních segmentů, je úkol velice obtížný, pro úspěšnou budoucnost každého podniku však mimořádně důležitý.

(Boučková, 2003)

### **Veřejnost:**

Posledním ukazatelem podnikového mikroprostředí je veřejnost, lze jí pochopit jako určitou skupinu obyvatelstva, která může radikálně ovlivňovat chování a fungování podniku, určení jejich cílů a jejich plnění. Je tvořena oblastí kde podnik působí a která má jasně přiřazené společenské, kulturní, a sociální podmínky.

Lze jsem zařadit i neformální mezilidské vztahy, které můžou danému podniku vytvořit ideální zdroj strategických příležitostí. Veřejností v širším slova smyslu rozumíme finanční veřejnost, sdělovací prostředky, vládní veřejnost, občanská sdružení, občanskou i interní veřejnost.

(Hesková, 2004)

### **2.2.1.2 Makroprostředí**

Na všech trzích dané prvky makroprostředí ovlivňují budoucí vývoj. Tržně ekonomický směřovaný podnik musí zrealizovat přímý systém sledování tohoto prostředí, aby byl schopen aktivně předvídat změny a usnadnit přijímání potřebných informací. Makroprostředí je vytvářeno následujícími typy faktorů seřazenými do jednotlivých oblastí:

#### **Ekonomické faktory:**

Nejvýznamnější ekonomickým faktory jsou výsledkem, fiskální, monetární a sociální politiky jednotlivých států, mezi ně spadá taktéž úroková míra, inflace, stádium hospodářského cyklu, měnový kurz, minimální mzda, délka pracovní doby, koupěschopnost spotřebitelů atd. Tím souvisí i to, že všechny tyto faktory zároveň snižují toky materiální, energetické, informační a peněžní. Důležitost se stále zkoumá v celkovém nadnárodním kontextu. Z pozice marketingového řízení jsou nejvíce využívané a důležité především ty, které silně ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Za normálních podmínek platí, že pokud se zvětšuje reálný příjem domácnosti, zákonitě klesá procento výdajů na potraviny, celkový podíl výdajů připadající na bydlení a provoz domácnosti zůstává neměnný a zvyšuje se procento výdajů za služby, zboží dlouhodobé spotřeby a zvyšuje se velikost úspor

#### **Vědecko-technické faktory:**

Tyto faktory představují vlivy související s využitím poznatků vědeckého výzkumu a jejich působení na hodnotové preference. Je nutné říci, že i tyto faktory jsou velice důležitou složkou marketingové makroprostředí, kam spadají hlavně faktory ohledně podpory státu a vědy a výzkumu, specializace výzkumných záměrů, míra inovací, rychlost transferů technologií, míra zastarávání.

### **Demografické faktory:**

Do této kategorie spadá zejména věková struktura populace, vzdělanostní struktura potenciálních zaměstnanců i spotřebitelů, hustota osídlení a migrace.

### **Politické a legislativní faktory:**

V tomto odvětví nalezneme politickou stabilitu, dále legislativa týkající se hospodářské soutěže, ochrany prostředí, fiskální politika, úprava mezinárodního obchodu, podpora zaměstnanosti, ekonomické a obchodní bariéry, regulace a deregulace.

### **Kulturní faktory:**

Zde se převážně řeší změna životního stylu, vztah k práci, zdraví, využití volného času, vzdělání, znalost cizích jazyků a kultur.

### **Přírodní faktory:**

V dnešní době je spousta výrobních činností a předmětů postaveno na silném využívání přírodních zdrojů, z nichž některé z nich jsou k dispozici pouze v omezeném množství. V souvislosti s přílišným využívání neobnovitelných zdrojů, která vede k nevratné devastaci přírodního prostředí. Tímto je nutné brát na zřetel koncept trvalé udržitelnosti jako podstatný faktor tohoto úseku prostředí. S tím je i spjatá existence ekologických hnutí, rozvoj zeleného marketingu, ekologické daně, pokuty za znečištění atd.

(Hesková, 2004)

## **2.2.2 Vnitřní prostředí:**

Toto prostředí zahrnuje každodenní činnost působení faktorů, které jsou beze sporu nutnou součástí organizace a které bezprostředně ovlivňují manažerskou činnost. Ráz těchto vlivů závisí hlavně na úrovni řízení, na kterém daný manažer působí. Tím pádem lze předpokládat, že na nejvyšším vrcholu řízení jsou manažeři ovlivňováni odlišným způsobem než manažeři na středních či provozních stupni řízení. Z toho jasně vyplývá, že na manažery jsou kladeny různé požadavky v kontextu s jejich manažerským působením v rámci organizační struktury.

(Donnelly, Gibson & Ivancevich, 2004)



## 2.3 Analýza vnějšího prostředí podniku

Pro analýzu vnějšího prostředí se využívá PEST analýza. Na základě výsledků této analýzy se tvoří návrhy a opatření, jak by měl podnik za dané situace reagovat.

(Zamazalová, 2010)

### 2.3.1 PEST Analýza

Jedním z přijatelných prostředků vysvětlení vlivů na vnější okolí podniku, je využití PEST analýzy. Z toho vyplývá, že se zejména vychází z popisu reálných skutečností prvotních pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti, bereme v úvahu, jakým prostředkem se tyto prvky mění v čase. Následně se pokoušíme určit, do jaké míry se v konečném důsledku těchto radikálních změn zvětšují či zmenšují jejich určité úrovně důležitosti, respektive jakým způsobem se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoji odlišných faktorů.

Tabulka 1: Vybrané faktory používané při PEST analýze

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none"><li>• antimonopolní opatření</li><li>• politika zdanění</li><li>• regulace zahraničního obchodu</li><li>• sociální politika</li><li>• stabilita vlády</li><li>• zákony na ochranu životního prostředí</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• trendy vývoje HDP</li><li>• ekonomické cykly</li><li>• dostupnost a cena energií</li><li>• úrokové sazby</li><li>• míra inflace</li><li>• vývoj peněžní zásoby</li><li>• míra nezaměstnanosti</li></ul>
Sociálně kulturní faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"><li>• demografický vývoj</li><li>• rozdělování důchodů</li><li>• mobilita obyvatelstva</li><li>• vývoj životní úrovně a životního stylu</li><li>• míra vzdělání obyvatelstva</li><li>• přístup k práci</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• vládní výdaje na výzkum a vývoj</li><li>• trendy ve vývoji a výzkumu</li><li>• rychlost technologických změn</li><li>• míra zastarávání technologií</li><li>• vládní přístup k výzkumu a vývoji</li></ul>

Zdroj: Veber & kol, 2000

Neustálé zkoumání popsaných bodů v tabulce, nám může vytvořit spoustu informací o externím okolí podniku, je dobré tyto informace racionálně roztřídit podle

jejich důležitosti a ty nejvíce potřebné se pokusit rozebrat do nejmenšího detailu. Při této analýze je dobré umět pochopit a určit důvody, které vedly ke změně ve vývoji faktoru v čase a snažit se vyměřit potenciaální míru jejich účinků jednak na relevantní faktor a zároveň na prostředí jako kompletní celek.

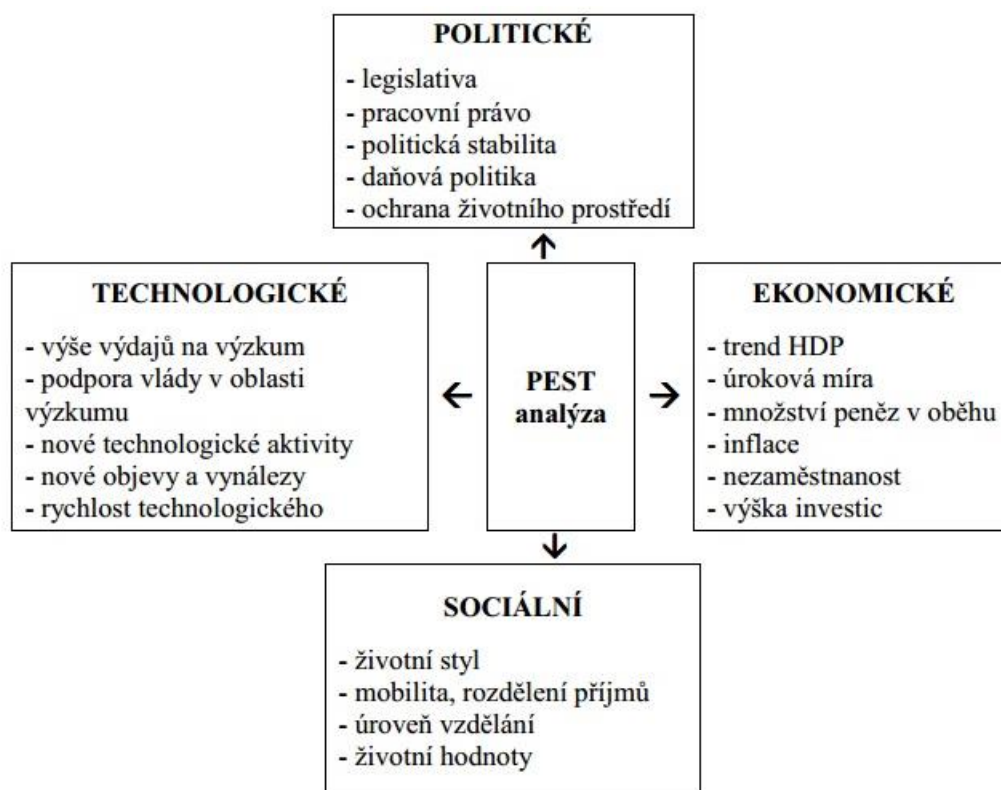
(Veber & kol, 2000; Petřík, 2009)

Boučková, (2003) oznamuje, že pokud některý z vybraných faktorů mikroprostředí se týká pouze konkrétní organizace, pak dané faktory makroprostředí ovlivňují všechny instituce, které v daném čase a v daném ekonomickém prostředí působí. Tím se dá konstatovat, že širší okolí vytváří určitý prostor, v němž uznávání existujících prvků makroprostředí může podniku vytvářet mnoho zajímavých příležitostí pro jednotlivé podnikání. Systém dodržování silně ovlivňuje počet rizikových situací, s nimiž se daný subjekt setkává a které musí, chce-li být rentabilní, nekompromisně vyřešit. Primární body makroprostředí lze zašifrovat do zkratky STEP, jedná se o faktory:

- Sociální
- Technické a technologické
- Ekonomické
- Politicko-legislativní

Je možné jsem zařadit také přírodní a ekologické faktory, které nedílnou součástí hrají důležitou roli v dnešní době.

Obrázek 3: PEST analýza vlivů prostředí



Zdroj: Wiki knihovna, ©2018

PESTLE analýza je analytická technika která slouží zejména ke strategické analýze okolního prostředí vybrané organizace. Je dobře si vysvětlit, že zkratka PESTLE je akronym počátečních písmen odlišných směrů vnějších faktorů: politické ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické:

- **P – Political – politické:** patří sem působení jednotlivých politických vlivů
- **E – Economical – ekonomické:** působení národní a světové ekonomiky
- **S – Social – sociální:** spadají sem sociální vlivy, součástí jsou i kulturní
- **T – Technological:** technologické: stávající nové a vyspělé technologie
- **L – Legal – legislativní:** vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy
- **E – Ecological – ekologické:** místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení

Pochopením PESTLE analýzy je nalézt pro každou skupinu faktorů nejpodstatnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat

organizaci. Tato metoda je velkou součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů. Často bývá používána jako základní vstup analýzy vnějšího prostředí do SWOT analýzy.

(Management Mania, ©2018)

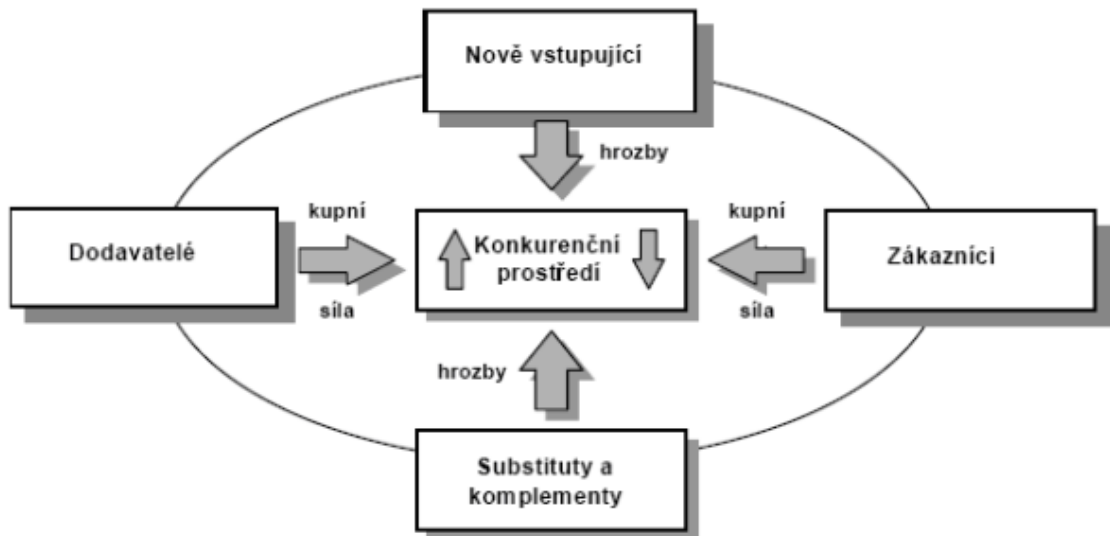
### **2.3.2 Porterův model pěti sil**

Tento model je založený na popisu konkurenčního okolí podniku. Primárním úkolem je určení takové pozice pro podnik, která bude nejméně zranitelná. O celkovém výsledku, jestli bude podnik konkurenčně stabilní, zásadně rozhoduje působení uvedených faktorů:

- Vliv konkurentů v odvětví – rivalita mezi existujícími podniky je pozitivním výsledkem jednotlivých podniků zlepšit své tržní postavení.
- Hrozba substitučních a komplementárních výrobků nebo služeb – pokud jde lehce nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.
- Vliv odběratelů a dodavatelů – čím více je producent závislý na jednom odběrateli či dodavateli, tím více roste vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů.
- Vstup nových subjektů – s rostoucím počtem subjektů roste konkurence. Vstup do odvětví závisí na tom, zda existují nějaké specifické bariéry. Nejčastěji může jít investiční náročnost, vládní a legislativní zásahy, přístup k distribučním kanálům. V každém odvětví mohou být bariéry vstupu odlišné, z tohoto důvodu nelze říci, které jsou nejdůležitější.

(Veber & kol, 1998)

Obrázek 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Jakasi, ©2018

## 2.4 Analýza vnitřního prostředí podniku

Hlavním úkolem analýzy vnitřního prostředí je objektivně vyhodnotit, jaké je současné postavení podniku a identifikovat jeho silné a slabé stránky.

Pro provedení analýzy vnitřního prostředí je zapotřebí nejprve identifikovat významné zdroje podniku, které vstupují do výroby zboží a služeb. Tyto zdroje mohou být rozděleny do čtyř následujících skupin.

- Fyzické zdroje – budovy, stroje, zařízení
- Lidské zdroje - zaměstnanci
- Finanční zdroje – informace o vlastním a cizím kapitálu
- Nehmotné zdroje – licence, technologie, patenty

(Mallya, 2007)

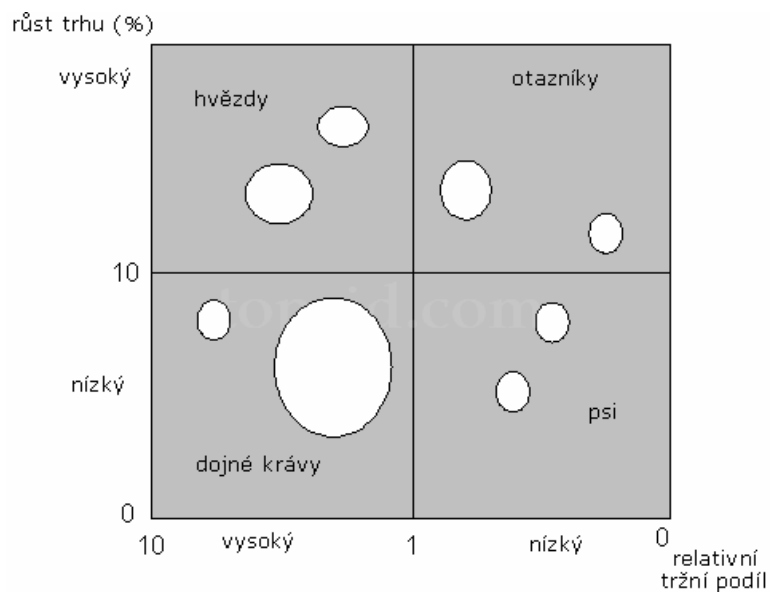
## 2.4.1 Portfolio analýza

Vzhledem k tomu, že se mnoho podniků skládá z více strategických jednotek a každá jednotka má své vlastní cíle, strategie, plánování, výrobky i zákazníky, je velmi důležitá vyváženost jednotlivých jednotek.

Cílem portfolio analýzy je rozložení zdrojů do takových strategických jednotek, kde je očekáván pozitivní vývoj na trhu a kde je možné využít konkurenční výhody.

K analýze portfolia se využívá matice Business Portfolio Matrix, která se označuje jako BCG matice. Strategické jednotky jsou zařazeny dle jejich relativního tržního podílu a tempa růstu do čtyř determinantů matice. Jednotlivé kvadranty jsou pojmenovány jako hvězdy, dojně krávy, psi a otazníky.

Obrázek 5: BCG matice



Zdroj: Marketing, ©2018

**Dojně krávy** – podnikatelské jednotky v tomto kvadrantu se vyskytují na pomalu rostoucím trhu a mají vysoký tržní podíl. Díky tomu zpravidla generují nejvíce finančních prostředků, jedná se o hlavní zdroje výnosů. Vhodnou strategií je zachování tržního podílu.

**Hvězdy** – jedná se o výrobky, které jsou vystaveny velké konkurenci. Mají však vynikající postavení na trhu díky tomu, že jsou na začátku životního cyklu. Díky vysokému růstu mohou být pro podnik do budoucna velice důležité z hlediska tvorby

zisku. Z tohoto důvodu by měl podnik tyto výrobky udržet ve výrobě, to však při vysokém růstu trhu může znamenat dodatečné finanční náklady například na distribuci či reklamu.

**Psi** – jedná se o výrobky s nízkým podílem na trhu s pomalým růstem. Většinou to jsou výrobky na konci svého životního cyklu, které už nejsou pro podnik perspektivní. Tyto výrobky však mohou být důležité jako doplňující sortiment.

**Otazníky** – výrobky, které mají nízký podíl na trhu, který má však vysoké tempo růstu. Jedná se o výrobky, u kterých se podnik snaží zlepšit jejich pozici a do budoucna se mohou přesunout do kategorie hvězd. Pro rozvoj je však zapotřebí dostatek finančních zdrojů a dostatek času. Tyto výrobky jsou do budoucna spojeny také s určitou nejistotou.

Díky BCG matici podnik alokuje své zdroje a formuluje strategie pro jednotlivé strategické jednotky. Výhodou BCG matice je přehlednost a srozumitelnost. Nevýhodou může být to, že nelze jednoznačně rozhodnout, co je nízký a vysoký tržní podíl či růst na trhu. Pomocí BCG matice nelze rozpoznat otazníky, které budou do budoucna perspektivní od těch neperpektivních. Sestavení matice může být problematické pro podniky s širokým sortimentem.

Přínosem BCG matice je možnost analyzovat jednotlivé výrobky a posoudit, do jaké míry jsou schopné se podílet na cash flow a dále navrhnout ideální portfolio výrobků na základě analýzy podniku.

(Sedláčková, 2000)

## 2.5 SWOT analýza

Sedláčková (2000) popisuje SWOT analýzu jako jednoduchý nástroj, který slouží k charakteristice klíčových faktorů, které ovlivňují postavení podniku. SWOT analýza se zabývá vnějším i vnitřním prostředím.

SWOT analýza charakterizuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Cílem je najít takovou strategii, které bude těžit ze silných stránek podniku, odstraňovat slabé stránky a hrozby a využívat příležitosti podniku.

(Veber & kol, 2003; Pražská, Jindra a kol., 1997)

## Hrozby a příležitosti

Při této analýze je nutné brát v potaz hrozby a příležitosti z makrookolí i mikrookolí. Mezi nejčastější hrozby patří například: státní regulace, velký počet konkurenčních subjektů, hrozba substitutů či pomalý růst odvětví.

Příležitosti jsou většinou chápány jako možnost neutralizovat hrozby okolí nebo příležitost v rozvoji daného podniku.

(Veber & kol, 2010)

## Silné a slabé stránky

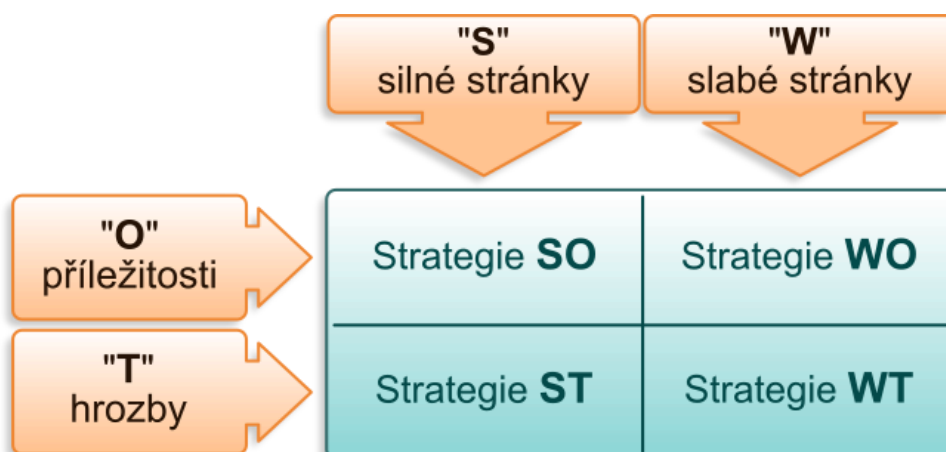
Při hledání silných a slabých stránek bereme v potaz zejména následující oblasti: výzkum a vývoj, firemní organizace, výroková politika, finanční situace v organizaci či image firmy.

(Investopedia, ©2019)

## Diagram SWOT analýzy

Kombinací příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek a sestavením SWOT diagramu dostáváme různé možnosti strategického chování. Je však nutné brát v potaz, že se jedná o budoucí vývoj, musíme tedy počítat s tím, že tyto faktory se v průběhu času mohou měnit.

Obrázek 6: SWOT analýza



Zdroj: Halek, ©2018



Na základě sestaveného diagramu je možné pro organizaci zvolit strategii, která vychází ze čtyř zjednodušených přístupů:

- SO strategie = využití silných stránek pro získání výhody
- WO strategie = eliminace slabých stránek pomocí příležitostí
- ST strategie = využití silných stránek na obranu proti hrozbám
- WT strategie = reakce na hrozby s přihlédnutím na slabé stránky podniku.

(Veber & kol, 2010)

### 3 Cíl práce a metodika

Cílem této diplomové práce je celkové zhodnocení a analýza vnitřního a vnějšího prostředí ve vybraném zemědělském podniku. Tato práce je také zaměřena na subjektivní zhodnocení daných výrobních divizí v zemědělském podniku od výroby, zpracování a prodej dílčích subjektů.

V teoretické části této práce jsou základní informace týkající se dané problematiky tohoto tématu. V této práci je shrnuta historie a základní charakteristika podniku a jeho prostředí, ve kterém působí. Jsou tu popsány rozdíly mezi vnějším a vnitřním prostředím podniku. Tato práce také vysvětluje základní rozdíly a charakteristiky mezi mikroprostředím a makroprostředím v daném podniku.

Dále je v práci podrobně popsána analýza vnějšího prostředí podniku, kam spadá především PEST analýza a Porterův model pěti sil, oba dva modely jsou v této práci podrobně rozebrány a je zde vysvětlena jejich hlavní role a funkčnost v daném prostředí. Je zde vysvětlena i bostonská matice, která spadá do analýz vnitřního prostředí podniku. Tato matice v práci hodnotí portfolia produktů podniku. Hlavní podstatou je hodnocení dílčích produktů, tedy výrobků či služeb podniku ve dvou dimenzích – relativní tržní podíl a růst trhu. V práci je zahrnuta i analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňující úspěšnost organizace – SWOT analýza.

V praktické části diplomové práce jsou všechny analýzy, které byly podrobně vysvětleny v teoretické části této práce, prakticky provedeny na vybraném zemědělském podniku ve středních Čechách.

V diplomové práci bude vysvětleno a podrobně rozebráno jak vnější prostředí zemědělského podniku, tak vnitřní prostředí zemědělského podniku. Poté bude v diplomové práci vytvořen a vysvětlen celkový přehled daných modelů. Tento přehled bude implementován na zemědělský podnik Klučenice a.s.

## 4 Praktická část

### 4.1 Představení společnosti

#### **Základní informace a charakteristika**

**Obchodní firma:** Zemědělská Klučenice a.s.

**Sídlo:** Klučenice 69, Příbram, 26235

**Právní forma:** Akciová společnost

**Datum vzniku:** 13. srpna 1997

**Základní kapitál:** 47 159 000 Kč

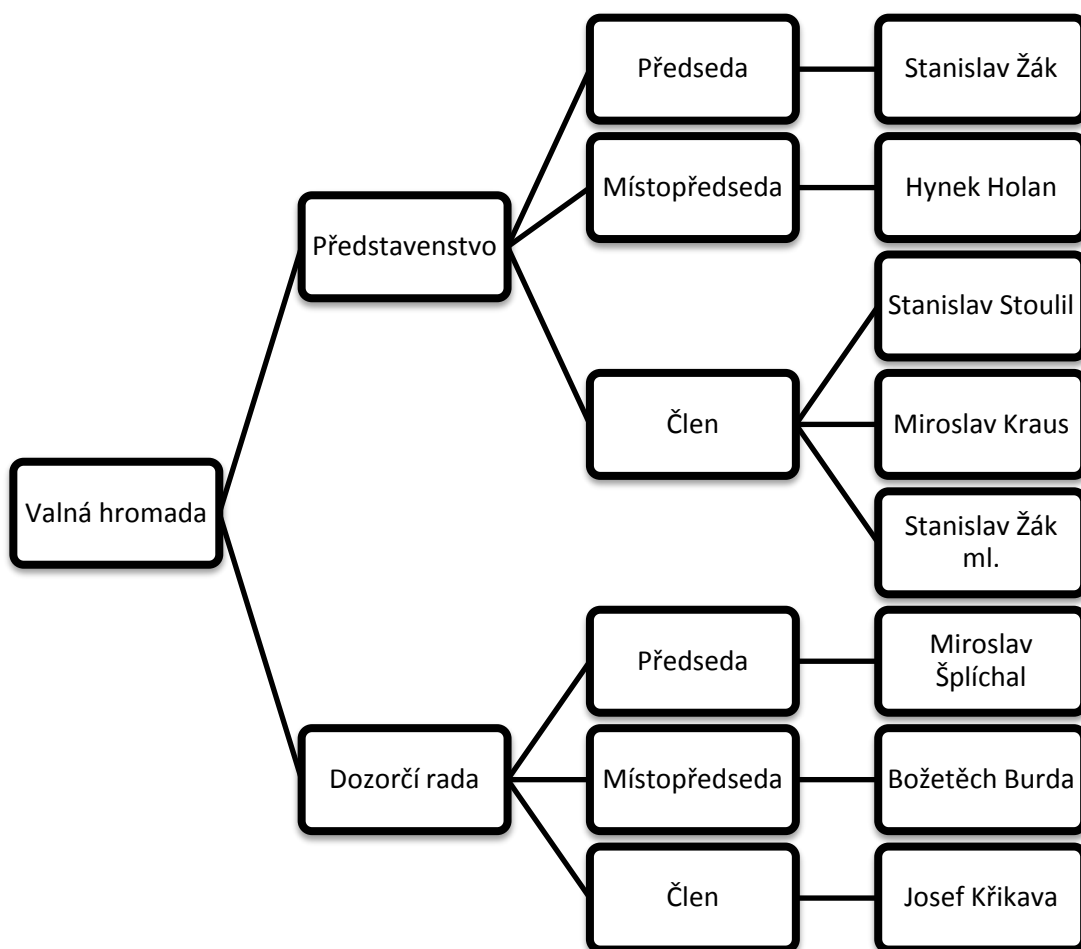
#### **Předmět podnikání**

- Zemědělství včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje
- Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- Výroba elektřiny
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

#### **Organizační struktura**

Organizační struktura v podniku Zemědělská Klučenice a.s. je na základě klasického dualistického systému tvořena představenstvem a dozorčí radou. Veškeré klíčové funkce podniku jsou rozděleny mezi tyto orgány. Zemědělská Klučenice a.s. má v představenstvu 5 členů, v dozorčí radě 3 členy. Organizační struktura je znázorněna v následujícím grafu.

Graf 1: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní práce

### Vznik akciové společnosti

Zápis Zemědělské Klučenice a.s. do obchodního rejstříku proběhl 13. srpna 1997. Vlastní zemědělská činnost byla zahájena o rok později. K 31.12.2017 činil základní kapitál 47,159 mil.Kč a byl v držení 337 akcionářů. Akcie společnosti jsou vedeny na jméno, jsou veřejně neobchodovatelné a jsou v plné míře kryty majetkem společnosti. Společnost má za celou dobu trvání stejnou náplň činnosti, v průběhu let došlo k rozšíření předmětu podnikání o další činnosti.

Zemědělská Klučenice a.s. hospodaří zejména na pronajaté půdě. Na základě pachtovních smluv má v pronájmu 1410 ha. Ve vlastnictví má pouze 119,58 ha pozemků, zejména zemědělskou půdu a pozemky pod budovami.

### 4.1.1 Zemědělský podnik Klučenice

Obec Klučenice se nachází v jižní části příbramského okresu na pravém břehu řeky Vltavy. Poloha této malebné vesnice je v blízkosti vodní přehrady Orlík.

Zemědělské družstvo Klučenice je zemědělský podnik, který se zabývá zemědělským hospodařením na hranicích okresu Příbram a Písek. Na hranici těchto okresů hospodaří na výměře 1 500 hektarů zemědělské půdy. Z této výměry zabírají 450 hektarů louky a pastviny a 1050 hektarů tvoří orná půda. Rostlinná produkce je zaměřena především na produkci krmiv pro stádo 1210 kusů skotu (500 krav na mléko a 100 krav na maso). V zaměření živočišné výroby převažuje dojný skot, masná plemena jsou chovaná v menší míře.

Obrázek 7: Zemědělský podnik Klučenice



Zdroj: Vlastní práce

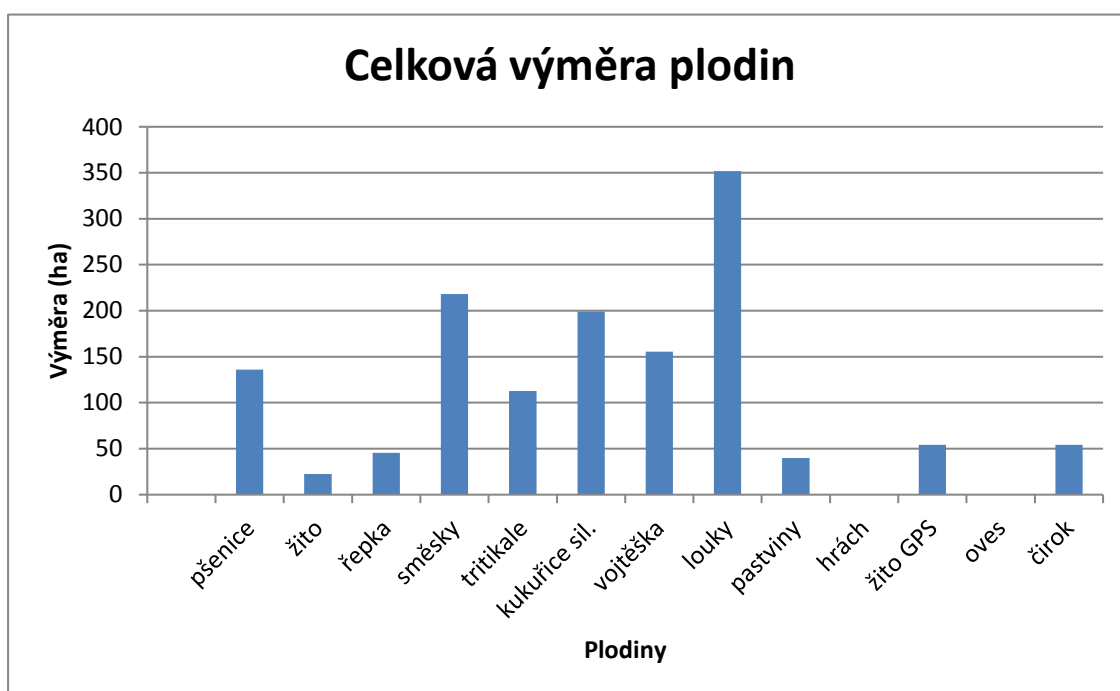
Podnik si dlouhodobě udržuje užítkovost skotu holštýnského plemene na úrovni 9 700 až 10 000 litrů. Dále provozuje od roku 2010 bioplynovou stanici o výkonu 703kW. Obhospodařované pozemky má zemědělský podnik v průměrné nadmořské výšce 450 metrů nad mořem. Tento podnik má převážně hlinitopísčité půdy.

## 4.1.2 Rostlinná výroba v zemědělském podniku Klučnice

Jelikož sousedí přímo s řekou Vltava, nacházejí se takzvaně ve srážkovém stínu. V dané oblasti je malý srážkový koeficient. Důvodem těchto problémů, je že řeka Vltava nepustí srážky na pravý břeh. To má za následek, že zemědělský podnik trpí suchem. Půdní vlaha je tak velkou devizou, s níž je třeba při zakládání porostů velice šetřit a proto podnik využívá konzervační technologii zpracování půdy.

Z rostlinného hlediska zemědělské družstvo pěstuje takové plodiny, které dokážou dostatečně zabezpečit živočišnou produkci a hlavně bioplynovou stanici. Díky těmto pilířům se sestavuje osevní plán a celkové výměry daných plodin. Realizace a množství těchto plodin je velice důležitou a citlivou záležitostí, poněvadž bioplynová stanice má vysoké výdaje.

Graf 2: Celková výměra plodin

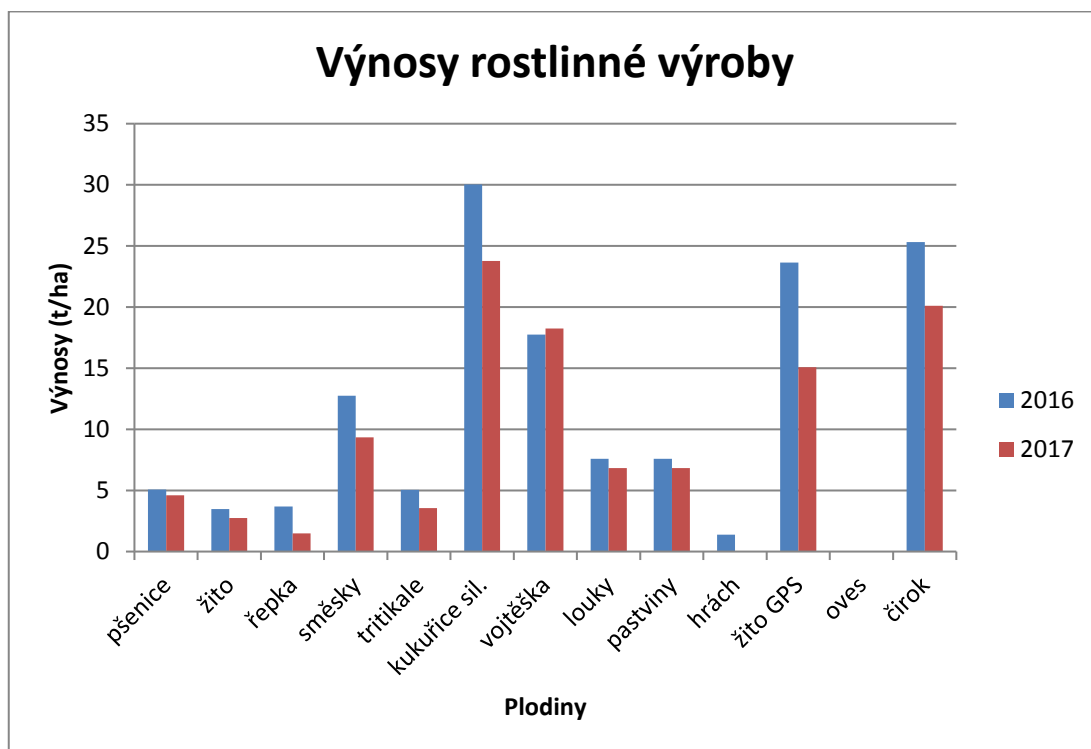


Zdroj: Vlastní práce

V rostlinné produkci je zemědělské družstvo zaměřeno především na produkci objemných krmiv pro živočišnou výrobu. Dále se zabývá produkcí objemných krmiv pro vlastní bioplynovou stanici o kapacitním elektrickém výkonu 703 kW.

Zemědělské družstvo Klučenice pěstuje také 140 hektarů pšenice ozimé, jedná se především o krmné odrůdy a 112 hektarů ozimého triticales na krmení pro vlastní účely. Řepka je pěstovaná na celkové ploše 47 hektarů. Největší zastoupení mají nejvýznamnější plodiny, kam spadá převážně kukuřičná siláž, čirok, vojtěška, louky, směsky atd.

Graf 3: Výnosy rostlinné výroby



Zdroj: Vlastní práce

Výsledky rostlinné výroby v porovnání s rokem 2016 jsou horší. Podílelo se na tom zejména velké sucho, které přetrvává už od roku 2015 a je to v dané lokalitě veliký problém, který může mít v budoucnu fatální výsledky. Na zhoršení se podílela také řepka, která špatně přezimovala a 51 hektarů, muselo být zaoráno. Vytvořená škoda byla řešena s pojišťovnou, bohužel na tržbách to znamenalo propad ve výši 2,495 milionu korun. Konečná produkce rostlinné výroby dosáhla pouze 58% předešlého období.

Pokud budeme srovnávat konečné tržby, dostaneme se na rozdíl 2,450 milionu korun v neprospěch roku 2017. V tento rok byl kompletně zajištěn dostatek objemných i jadrných krmiv pro živočišnou výrobu i pro výrobu elektrické energie z bioplynu z vlastních zdrojů, ale musíme podotknout, že velká většina byla zajištěna i nákupem od jiných dodavatelů. Stále je snaha v zemědělském podniku provádět minimalizaci v přípravě a zpracování půdy.

### 4.1.3 BPS v zemědělském podniku Klučenice

Podle české bioplynové asociace se na Příbramsku nachází už čtvrtá bioplynová stanice. V roce 2010 došlo k úspěšné kolaudaci bioplynové stanice Klučenice. Ze začátku musela bioplynová stanice fungovat ve zkušebním provozu, řadu let už funguje na plný výkon. Do provozu uvedl bioplynovou stanici zemědělský podnik Klučenice, který se stává už třetím podnikem s bioplynovou stanicí v okrese Příbram. Další bioplynové stanice se nacházejí v Dublovicích, Krásné Hoře a Petrovicích. Musíme ale konstatovat, že poslední dvě spadají pod jeden zemědělský podnik.

Bioplynová stanice v Klučenicích je situována přímo v hlavním areálu živočišné výroby. Toto umístění přináší z hlediska provozu a ekonomiky výrazné úspory. Odpadní teplo získané z bioplynové stanice je využíváno pro vytápění areálu, dále se tím vytápějí dojírny a administrativní budovy, náležející zemědělskému podniku. V rámci provozu se jedná o spoustu ušetřených finančních nákladů ročně. Do budoucna je naplánováno zakoupení parního motoru, který se využije pro další výrobu elektrické energie z odpadního tepla.

Obrázek 8: Bioplynová stanice Klučenice



Zdroj: Vlastní práce



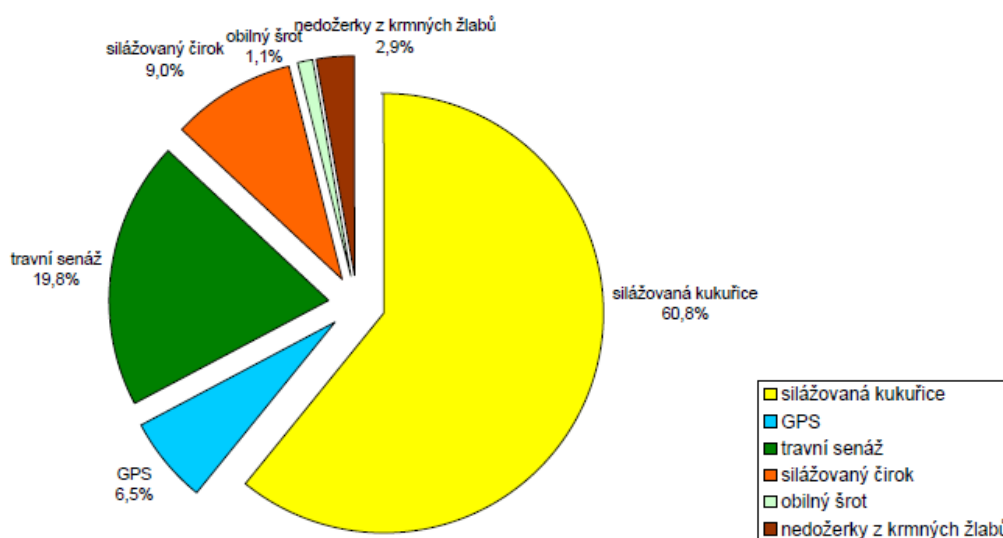
O dalším využití tepla z bioplynové stanice jedná zemědělský podnik Klučenice také se zdejší obecním úřadem. V úvahu připadá například vytápění zdejší základní školy, mateřské školy a kulturního domu. Jsou vytvořené studie, kde by část využitého tepla z bioplynové stanice mohla sloužit pro vytápění přibližně 15 až 25 bytových jednotek. Vytápění objektů z bioplynové stanice by bylo realizováno pomocí teplovodů. Použitá technologie dovoluje navýšit výkon bioplynové stanice téměř o 100 kWh.

K dokonalému fungování je zapotřebí metan, který se získává rozložením biomasy ve fermentoru. Vzniklé teplo, které vzniká při chlazení agregátu, se dá využít třeba na vytápění objektů. Dalším produktem z bioplynové stanice je digestát. Tato surovina je na bázi organického hnojiva, které zemědělské podniky mohou využívat na rostlinnou výrobu, podle analýz je toto hnojivo šetrné k životnímu prostředí. Výhodou je, že nepoškozuje natolik podzemní vodu.

Odborníci dané problematiky tvrdí, že v bioplynových stanicích vidí budoucnost. Zatímco pro sluneční a větrné elektrárny nejsou na území České republiky ideální podmínky, bioplynové stanice mají stále ještě téměř neomezené pole působnosti a velké možnosti.

V klučenické bioplynové stanici jsou nejvíce využívány zejména suroviny z produkce zdejší živočišné a rostlinné výroby. Denní orientační příjem zahrnuje 20 tun kukuřičné siláže, 13 tun travní senáže a zbytky od krmení hovězího skotu společně s přibližně 40 metry krychlovými hovězí kejdy. Co se týká celkových zásob kukuřice, je jí tolik, že dokáže pokrýt potřebu pro dobytek i bioplynovou stanici. Dosud surovinu pro bioplynovou stanici tvořila asi ze dvou třetin kukuřice, v nejbližší době se uvažuje zastoupení kukuřice do bioplynové stanice snížit alespoň na 50%.

Graf 4: Znázornění pevné složky vstupní biomasy



Zdroj: Vlastní práce

Stavba projektu bioplynové stanice v Klučenicích stála kolem 67 milionů korun. Z toho více než 19,5 milionu korun činila dotace ministerstva zemědělství pomocí operačního programu, které výstavbu bioplynových stanic podporuje. Hlavním generálním dodavatelem se stala společnost EnviTec Biogas. Podle jednatele této společnosti Hendrika van der Tola, je bioplynová stanice v Klučenicích již dvanáctým projektem v České republice. Bioplynový trh stále roste po celé Evropě.

Podle analýz týkající se bioplynu, je jasné, že využití bioplynu je široké. Můžeme konstatovat, že bioplyn může podporovat i rozvoj venkova. Vedení a zaměstnanci zemědělského podniku v Klučenicích jsou rádi, že mohou využívat i alternativní způsoby v produkci. Zemědělský podnik vybral firmu EnviTec Biogas proto, že v Německu má za sebou řadu velkých projektů. Vedení vsadilo na jejich zkušenosti a kvalitní technologii.

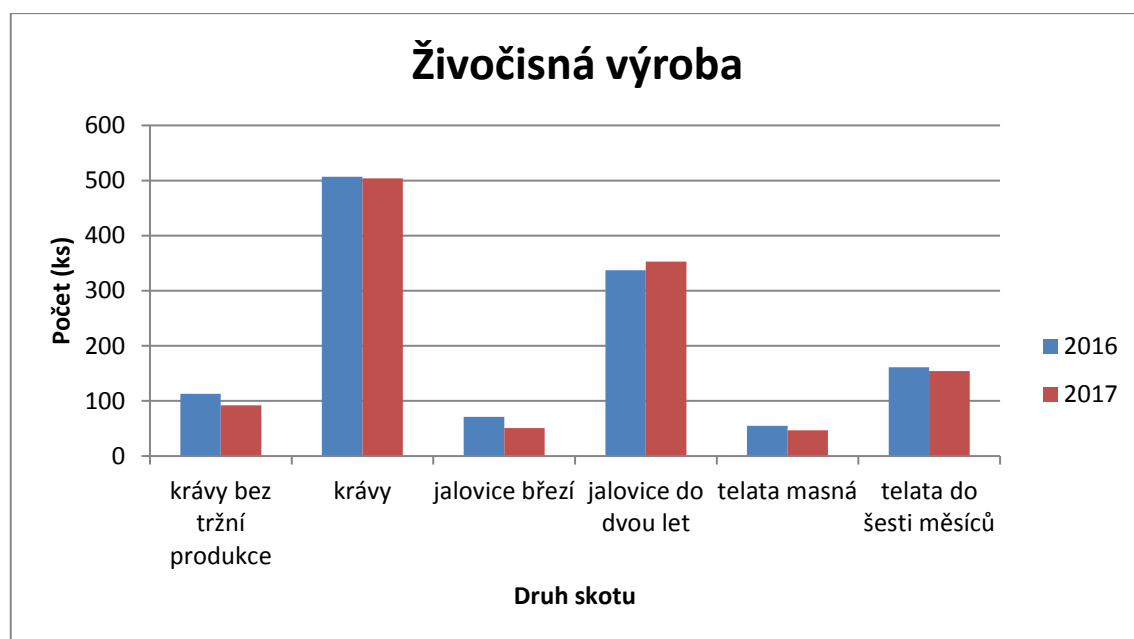
Myšlenka realizace bioplynové stanice, přišla ve chvíli, kdy v roce 2008 až 2009 cena mléka rapidně klesala dolů. Podnik cítil, že by nebylo špatné rozšířit další činnost podnikání v zemědělském podniku a nebyť přímo závislý jen na mléčné produkci. Nepříznivá situace, kdy na jednom litru trati zemědělský podnik Klučenic dvě koruny, se stala pro podnik velmi nepříjemnou informací. Na základě této problematiky se zemědělský podnik Klučenic rozhodl sehnat prostředky na vybudování bioplynové stanice.

V roce 2008 se definitivně rozhodli o vybudování a koncem února se povedlo získat stavební povolení. Začátkem léta roku 2009 se začalo stavět. Bohužel kvůli nejasnostem ve financování se musel celý projekt a práce na tři měsíce pozastavit. Práce se rozběhla až na podzim roku 2009, kvůli silné zimě nebylo možné dále pokračovat. A proto se výstavba rozjela naplno až v březnu 2010. I přes tyto problémy se zemědělský podnik v prosinci dostal na 73% plánovaného výkonu. V lednu a únoru už bioplynová stanice jela 23 hodin denně na plný výkon.

#### 4.1.4 Živočišná výroba v zemědělském podniku Klučenice

Živočišná výroba v tomto podniku je nedílnou součástí zemědělské výroby, zejména kvůli dobrému využívání rostlinné výroby coby zdroje všech druhů krmiv a na druhé straně také velký podíl tohoto odvětví při údržbě krajiny. Hlavním cílem živočišné výroby je vyrábět maso, mléko nejenom na tuzemský trh, ale i pro efektivní vývoz. V zemědělském podniku jsou pro chov jednotlivých kategorií hospodářských zvířat používané technologie, které jsou srovnatelné s okolními zeměmi EU.

Graf 5: Přehled živočišné výroby v daném podniku



Zdroj: Vlastní práce

Živočišná výroba, především chov dojného skotu patří vedle bioplynové stanice již dlouhodobě k základním pilířům tohoto podniku. Můžeme konstatovat, že 44% tržeb z celkového ročního obrátu společnosti tvoří tržby za mléko, prodej zástavového skotu a mladého chovného skotu.

Zemědělský podnik Klučenice choval v roce 2017 zhruba 92 kusů krav bez tržní produkce. Z toho 504 krav, 51 jalovic v březí, jalovice do dvou let 353 kusů, telata masná 47 kusů a telata do šesti měsíců 154 kusů. Celkový počet skotu v zemědělském podniku činí 1 201 kusů.

V posledních letech v zemědělském podniku došlo k velkým investicím ohledně úprav a rekonstrukcí stájí, tak aby co nejvíce odpovídaly moderním požadavkům a welfare zvířat. Těmito směry vytvářejí ideální podmínky pro ideální podmínky a vývoj v zemědělském sektoru, protože ať tomu chceme rozumět jakkoliv, živočišný sektor je pro daný zemědělský podnik ten nejdůležitější.

Tabulka 2: Užítkovost hospodářských zvířat

	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Přírůstek telat kg/den	0,93	0,914
Dojivost na dojnici l/den	26,1	26,59
Roční užítkovost l	9209	9705
Prům. prodej. cena/l	6,665	8,858
Spotřeba jádra l/kg	0,27	0,28

Zdroj: Vlastní práce

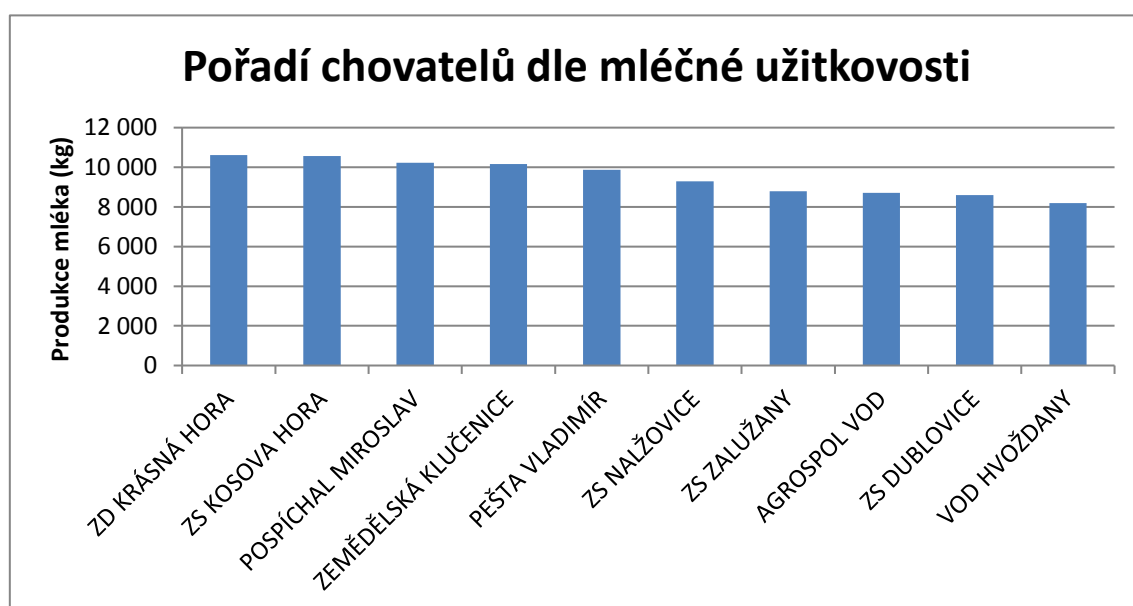
Dle tabulky můžeme vidět, jak si zemědělský podnik vede v živočišné výrobě. V tabulce je názorně vidět jaké jsou rozdíly v letech 2016 a 2017. Můžeme porovnat, jak se liší přírůstky telat, jaká je dojivost na dojnici. Dále jsme schopni srovnat v období dvou let průměrnou prodejní cenu za litr a jak je vysoká spotřeba jádra.

Zemědělský podnik Klučenice v živočišné výrobě preferuje na mléčnou produkci převážně plemeno holštýn. Toto plemeno je známo svojí perfektní mléčnou užítkovostí. Holštýnský skot je velké, černobílé plemeno skotu, prošlechtěno především na mléčnou

produkcí. Jedná se o nejvíce rozšířené plemeno na světě. Prvopočátky chovu tohoto plemene je především v Severní Americe a v Evropě. Toto plemeno vzniklo na základě dojného černostrakatého skotu z nížinných oblastí, země původu spadá do Nizozemska, Dánska a Německa. V roce 2 000 bylo české plemeno černostrakatého skotu vyhlášeno oficiálně jako plemeno holštýnské. Toto plemeno je velkého tělesného rámce. Výška krav v kříži by se měla pohybovat v rozmezí 145 až 153 cm. Výrazným znakem tohoto plemene je pevně upnuté, prostorné vemeno. Užitkový typ je výrazně mléčný, holštýnský skot má málo osvalené tělo má obdélníkový tvar, hluboký a prostorný hrudník.

V zemědělském podniku Klučenice je holštýnský skot chován převážně na principu volného ustájení. Pro jalovičky preferuje zootechnik pastevní odchov. Jak říká zootechnik pan Holan, důvod proč v tomto podniku mají holštýnský skot je prostý, je to neuvěřitelně skvěle přizpůsobivé plemeno, co se podnebí týče. Cílem zemědělského podniku je poskytnout plemenu kvalitní krmivo, vyrovnané krmné dávky.

Graf 6: Mléčná užitkovost oblast Příbram



Zdroj: Vlastní práce

Zemědělský podnik Klučenice v okrese Příbram patří do špičky, co se týká mléčné užitkovosti, jak můžeme vidět z grafu tak zemědělský podnik v roce 2018 obsadil čtvrtou pozici v mléčné užitkovosti v oblasti Příbram. S krásným číslem 10 163 kilogramů

nadojeného mléka. Průměrný tuk v podniku měl hodnotu 3,81% a bílkovina měla hodnotu 3,33%.

## 4.2 Porterův model

Porterův model patří mezi základní nástroje pro analýzu podniku. Zaměřuje se na 5 hlavních faktorů, které přímo či nepřímo souvisí s konkurenceschopností podniku. Jedná se o vliv dodavatelů, odběratelů, konkurentů, vstup nových účastníků a nových substitutů na trh.

Vliv na podnik Zemědělská Klučenice a.s. je následující:

### **Nová konkurence**

Vstup nových konkurentů je omezován specifickými faktory (silná konkurence, potřebná rozloha obhospodařovaných pozemků, nízké výkupní ceny zemědělských komodit). Nebezpečí ze strany vstupu nových konkurentů na trh je velmi malé zejména díky velkému počtu bariér pro vstup do odvětví. Vstup do odvětví je spojen s vysokou kapitálovou náročností oproti nejistým a ne zcela uspokojujícím ziskům. Nové konkurenty od vstupu na trh odrazují zejména velmi vysoké prvotní investice do strojů, vybavení a moderních technologií, vysoká cena a nedostatek pozemků nebo nedostatek pracovních sil. Je zapotřebí také myslet na to, že podnikání v tomto odvětví je velmi citlivé na změnu klimatických podmínek či změnu výkupní ceny mléka či dalších surovin. Toto odvětví je také omezováno velkým počtem zákonů, norem a opatření, které je nutné dodržovat.

### **Stávající konkurence**

V zemědělství existuje konkurenční rivalita jako v jiných oblastech podnikání. Mezi největší konkurenty farmy patří soukromě hospodařící zemědělci v okolí farmy. Zemědělský podnik Klučenice musí neustále řešit a analyzovat stávající konkurenci v daném odvětví, jelikož zemědělství je sektor, kde je spousta dílčích úseků, na které se musí podnik neustále soustředit. Bohužel zemědělství je i odvětvím neočekávaných změn o to více je těžší poté s konkurencí bojovat. Můžeme konstatovat, že jde o boj tvrdý a

nekompromisní. Je realizován především prostřednictvím cen, kvality, přepravní vzdálenosti a schopnosti poskytování služeb.

Zemědělský podnik Klučenice pocíťuje ohrožení konkurence nejen na tuzemském trhu, ale i zahraničním. Jeden z největších problémů zemědělského podniku ze strany konkurence jsou velké zemědělské podniky. Jako je například Krásná Hora nad Vltavou, která je nedaleko Klučenic, vzdušnou čarou asi kolem 5 kilometrů. V dnešní době je to boj o každý hektar, díky suchu a bioplynovým stanicím, je snaha Krásnohorského družstva expandovat na pozemky zemědělské společnosti Klučenice. Konkurenční síla Krásnohorského družstva má takovou sílu, že dokážou svoji silnou pozicí přeplácat nájemy, touto strategií získávají pozemky, které v minulosti byly

v pronájmu zemědělské společnosti Klučenice.

Nesmíme zapomenout, že další významnou stávající konkurencí pro zemědělský podnik jsou soukromí zemědělci. Jenom když to spočítáme, tak zjistíme, že v přilehlých obcích je kolem 14 soukromých zemědělců. Trendem dnešní doby je, že síla zemědělského soukromníka přemluvit majitele pozemku aby daný pozemek pronajal jemu, a ne zemědělskému podniku, není vůbec těžké. Jak tvrdí pan předseda z podniku, v posledních letech mi přijde, že vlastníci nabízejí primárně soukromníkům, my jsme až na druhém místě. V předchozích letech to bylo naopak. Řešením této situace je to, že soukromý zemědělec nemá potíže nabídnout stejný nájem jako zemědělský podnik. Můžeme konstatovat, že soukromníkům se daří v dnešní době tak dobře, že akceptují i vyšší nájemy. Vše pak záleží na ekonomice každého rolníka, aby si zjistil co je pro něj ziskové a co už ztrátová činnost.

Pokud se podíváme kolik vlastní celkem zemědělské půdy zemědělský podnik Klučenice, tak zjistíme, že se jedná o velikost necelých 100 hektarů. Z toho vyplývá, že v pronájmu je kolem 1 400 hektarů. Z toho je jasné, že o půdu je veliký boj a je potřeba stále sledovat a hledat cesty aby se o hektary nepřicházelo, zejména když zemědělský podnik Klučenice vlastní bioplynovou stanicí o výkonu 703 kW. Jak, ze strany velkých zemědělských družstev, tak ze strany zemědělských soukromníků.

## **Odběratelé**

Odběratelé hrají důležitou roli v zemědělském podniku. Mezi nejdůležitější odběratele mléka patří mlékařské a hospodářské družstvo jih. Jsou jediným a

dlouhodobým odběratelem mléka. Mezi hlavní odběratele masa patří Masokombinát Příbram. Vzhledem k tomu, že zemědělská Klučenice a.s. provozuje i bioplynovou stanici, důležitým odběratelem je také ČEŽ, který odebírá elektrickou energii ze sítě. Největším odběratelem rostlinných komodit je ZZN Pelhřimov. V menším poměru také firma Daňhel agro a.s. Stejně jako u dodavatelů podniku, i s určitými odběrateli má podnik dlouhodobé vztahy.

Tabulka 3: Mlékařské a hospodářské družstvo Jih - odběratel

Číslo faktoru	Faktor	Hodnocení faktoru
<b>1.</b>	Spolehlivost	<b>1</b>
<b>2.</b>	Cena	<b>2</b>
<b>3.</b>	Flexibilita	<b>2</b>
<b>4.</b>	Doba splatnosti	<b>2</b>
<b>5.</b>	Nadstandardní služby	<b>1</b>
<b>6.</b>	Platební schopnost	<b>2</b>
<b>7.</b>	Komunikativnost	<b>2</b>
<b>8.</b>	Věrnost	<b>1</b>
		1,625

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 4: Masokombinát Příbram - odběratel

Číslo faktoru	Faktor	Hodnocení faktoru
<b>1.</b>	Spolehlivost	<b>3</b>
<b>2.</b>	Cena	<b>3</b>
<b>3.</b>	Flexibilita	<b>2</b>
<b>4.</b>	Doba splatnosti	<b>2</b>
<b>5.</b>	Nadstandardní služby	<b>3</b>
<b>6.</b>	Platební schopnost	<b>3</b>
<b>7.</b>	Komunikativnost	<b>2</b>
<b>8.</b>	Věrnost	<b>2</b>
		2,5

Zdroj: Vlastní práce



Tabulka 5: ČEZ - odběratel

Číslo faktoru	Faktor	Hodnocení faktoru
1.	Spolehlivost	2
2.	Cena	3
3.	Flexibilita	3
4.	Doba splatnosti	2
5.	Nadstandardní služby	4
6.	Platební schopnost	2
7.	Komunikativnost	2
8.	Věrnost	3
		2,5

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 6: ZZN Pelhřimov - odběratel

Číslo faktoru	Faktor	Hodnocení faktoru
1.	Spolehlivost	1
2.	Cena	2
3.	Flexibilita	2
4.	Doba dodání	2
5.	Nadstandardní služby	3
6.	Sortiment	1
7.	Inovativnost	2
8.	Možnost reklamace	3
		2

Zdroj: Vlastní práce

## **Dodavatelé**

Za dlouhou dobu svého působení si podnik zemědělská Klučenice a.s. vybudoval spolehlivou síť dodavatelů, se kterými spolupracuje. Základním kritériem pro dlouhodobé fungování je kvalita, cena a spolehlivost. V oblasti krmiv a hnojiv spolupracuje podnik zemědělská Klučenice a.s., zejména s podnikem ZZN Pelhřimov. Patří mezi ustálené dodavatele také Primagra a.s – prodej krmiv. V oblasti postřiků spolupracuje podnik s firmou Agrospol Czech s.r.o.

Tabulka 7: Primagra a.s. - dodavatel

Číslo faktoru	Faktor	Hodnocení faktoru
1.	Spolehlivost	1
2.	Cena	2
3.	Flexibilita	1
4.	Doba dodání	2
5.	Nadstandardní služby	2
6.	Sortiment	2
7.	Inovativnost	2
8.	Možnost reklamace	3
		1,875

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 8: ZZN Pelhřimov - dodavatel

Číslo faktoru	Faktor	Hodnocení faktoru
1.	Spolehlivost	1
2.	Cena	2
3.	Flexibilita	2
4.	Doba dodání	2
5.	Nadstandardní služby	3
6.	Sortiment	1
7.	Inovativnost	2
8.	Možnost reklamace	3
		2

Zdroj: Vlastní práce

## Substituty

Vzhledem k tomu, že v oboru zemědělství není moc velká možnost výroby nových produktů, společnost Zemědělská Klučenice a.s. nevnímá náhradu svých produktů pomocí substitutů jako velké ohrožení. Společnosti vyrábí většinou stejné výrobky, které se ve výsledku odlišují cenou nebo kvalitou. V současné době je možné svůj sortiment zlepšovat pomocí využití moderních technologií či inovací. V posledních letech jsou v zemědělství trendem bioprodukty.

## 4.3 PEST Analýza

K pochopení vnějšího okolí, ve kterém zemědělský podnik podniká a působí, jsem zvolil analýzu PEST. Makroprostředí se definuje pomocí této analýzy, která toto prostředí člení na pět vzájemně se ovlivňujících částí. V analýze PEST najdeme obsah jednotlivých bodů:

- Ekonomické prostředí
- Sociální prostředí
- Technologické prostředí
- Politické prostředí
- Ekologické prostředí

### **Politické a legislativní prostředí**

Politická situace má velký význam v zemědělství a její aktuální systém se odráží do zemědělství velkým způsobem. Můžeme konstatovat, že aktuální situace v ČR je obrazem vlády a boje s opozicí. Můžeme konstatovat, že velkým hráčem v sektoru zemědělství je politická strana ANO. Nejen sektor zemědělství, ale i jiné ministerstva se odráží v křehkosti parlamentu. Neustálý boj, mezi jednotlivými stranami zhoršují politickou situaci v ČR.

V roce 2004 se stalo České zemědělství součástí evropského zemědělství. Je evidentní, že některé podmínky nás oproti jiným evropským státům znevýhodňují. Například kvóty na jednotlivé zemědělské komodity, dále nižší přímé platby atd. Výsledkem těchto podmínek je to, že na společném trhu evropské unie, jsou čeští zemědělci diskriminováni. Česká vláda může kompenzovat tuto diskriminaci částečně z vlastních národních zdrojů.

Zemědělství je na klimatických podmínkách závislé více než řada jiných odvětví. Množství potravin, které spotřebujeme, je s jinými výrobky poměrně stejné, proto i malé odchylky produkovaného množství mohou mít radikální vliv na ceny. Společná zemědělská politika zemědělce podporuje těmito směry:

- **Podpora příjmu**

Přímé platby radikálně podporují příjmy zemědělců a odměňují je za to, že dávají společnosti veřejné statky, za které jim daný trh obvykle nezaplatí – typickou ukázkou je péče o krajinu například.

- **Tržní opatření**

Evropská komise hraje důležitou roli při řešení složitých situací na trhu, jako je náhlý pokles poptávky kvůli obavám o zdravotní nezávadnost nebo pokles cen v důsledku dočasné nadměrné nabídky na trhu.

- **Opatření pro rozvoj venkova.**

Programy rozvoje reagují na specifické potřeby venkovských oblastí a řeší danou problematiku. Jednotlivé programy členských států vycházejí ze stejné škály opatření, mají však navíc flexibilitu, které je zapotřebí k řešení problémů v jednotlivých státech. Programy rozvoje venkova také povzbuzují obyvatele k tomu, aby se na řešení problémů, které se v jejich regionu vyskytují, sami podíleli.

Celkový rozpočet společné zemědělské politiky někdy vzbuzuje opačné názory a rozepře. Pravdou je, že na společnou zemědělskou politiku se vynakládá přibližně 40% rozpočtu EU. Je to hlavně uzpůsobené tím, že společná zemědělská politika je jednou z mála oblastí, u nichž se společná politika financuje převážně z rozpočtu evropské unie. Většinu ostatních veřejných politik financují členské státy. V evropské unii je přibližně 11 milionu zemědělských podniků a celkově dává zemědělství práci 44 milionům lidí. Bohužel pro mnoho mladých lidí není zemědělství atraktivním povoláním, zemědělců proto nepatrně ubývá. Z tohoto důvodů společná zemědělská politika finančně pomáhá mladým lidem při zahájení zemědělské činnosti, aby mohli nakoupit půdu, mechanizaci a další vybavení.

Zemědělství v ČR podléhá velkým počtem zákonů, předpisů, rozhodnutí, směrnic a vyhlášek, které jsou odvozovány jak z národní tak i nadnárodní úrovně, jelikož zemědělství ČR se vstupem do EU muselo radikálně přizpůsobit vývoji evropské legislativy. Jeden z mnoha předpisů Evropské unie je například nitrátová směrnice pro ochranu vod před znečištěním dusičnany ze zemědělství.

## **Ekologické prostředí**

Ekologické prostředí v posledních letech hraje daleko větší roli. Tímto tématem se zabývá zemědělská činnost denně. Primárně se jedná o ochranu životního prostředí. Je spousta podniků, která je v tomto prostředí pod velkým tlakem, jak ze strany evropské unie, tak ze strany legislativy České republiky, především kvůli nabývajícím celé řady zákonů, norem k ochraně životního prostředí.

Je jisté, že v historii zemědělství zanechala zemědělská činnost značné škody v celkovém znečištění půdy, přírody, ovzduší a vody. Díky nařízením a normám se tato situace pomaloučku zlepšuje, záleží hlavně na vůli daných států a především na vůli každého zemědělce, správný zemědělec by měl přírodu chránit a velebit. Velkým zdrojem znečištění, které mohou zemědělské podniky produkovat, je nadměrné využívání chemických látek.

Agrochemie se nejvíce využívá ve formě nejrůznějších hnojiv nebo pesticidů. Vlivem neustále rostoucích teplot se v našich zemědělských šířkách objevuje stále větší procento škodlivých plodin a nejrůznějších nemocí. V minulosti se tyto jevy vůbec nevyskytovali. Je otázkou, jakými dalšími faktory je to způsobeno, je ale zřejmé, že je řada faktorů, které tomu napomáhají. Například nedodržování osevních postupů nám vyčerpává komplexní sílu půdy. Nadměrné pěstování kukuřice, způsobuje ztrátu minerálních živin v půdě a vznikají nám plísňe. Celková spotřeba agrochemií se neustále zvyšuje. Důkazem tohoto tvrzení je, že Český statistický úřad dlouhodobě sleduje spotřebu minerálních hnojiv. Za posledních 15 let se spotřeba minerálních hnojiv zvýšila o necelých 10 000 tun. Na celkové spotřebě se zejména podílejí fosforečná, dusíkatá a draselná hnojiva, u všech jmenovaných spotřeba stoupá.

V zemědělském sektoru se do povědomí dostává trend ekologického zemědělství. Ekologické zemědělství je systematický systém hospodaření, který klade důraz na přirozené koloběhy a vytváří podmínky na vysoce kvalitní a hodnotné potraviny. Základním pilířem ekologického zemědělství je kvalita, nikoli kvantita produkce. Myšlenka tohoto typu zemědělství je založena na etickém přístupu k chovaným zvířatům, ochrany životního prostředí, šetření neobnovitelných zdrojů, ochraně zdraví populace, ochraně zdraví populace, ale zejména i udržení zaměstnanosti v zemědělství a na venkově a udržení biodiverzity.

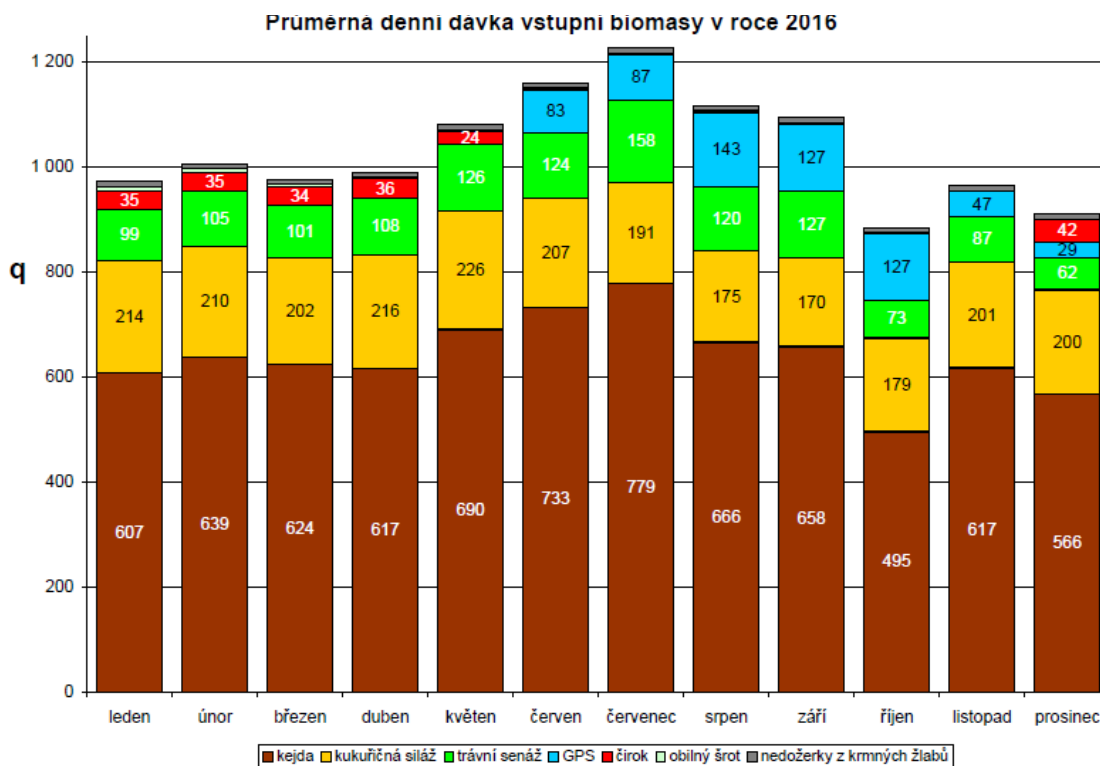
Ekologické zemědělství má i své pravidla, evropské logo ekologického zemědělství je velice specifické, jedná se o logo ekologických produktů. Toto logo vám ručí za dodržování evropských norem produkce v oblasti ekologického zemědělství. Ekologické zemědělství uznává přirozený vývoj živočichů a rostlin. Celkový objem produkce v ekologickém zemědělství, musí splňovat přísné evropské normy a předpisy. Veškerá pravidla platí od produkce až po samostatnou konzumaci a týkají se potravin, které byly v evropské unii vyprodukovány.

Nástupem demokratické společnosti začal i rozvoj ekologického zemědělství v ČR. Česká republika se nachází v popředí mezi novými zeměmi EU a řadí se na přední příčky v rozsahu ploch zařazených do ekologického hospodaření. Trendem dnešní doby je zdravá výživa a proto poptávka po bioproduktech v ČR neustále roste.

Největší potenciál výroby bioplynu je v takzvaných zemědělských bioplynových stanicích, které k energetickému využití zpracovávají pouze vstupy ze zemědělské prvovýroby, zejména statková hnojiva a cíleně pěstované plodiny (například kukuřice, čirok). Zemědělská bioplynová stanice má smysl a význam zejména jeli přímo zapojena do procesu zemědělské výroby.

Pro zemědělský podnik Klučenice má bioplynová stanice velký význam z hlediska stabilních příjmů, navíc vytvářejí a stabilizují pracovní pozice, produkují ekologickou energii a hnojivo. Přispívají tak k ochraně životního prostředí a navíc k energetické nezávislosti regionu i země.

Graf 7: Průměrná denní dávka do BPS Klučenice



Zdroj: Vlastní práce

Měsíční příjem a přísun rostlinné a živočišné složky se v bioplynových stanicích hodně liší, záleží na mnoho faktorech. Je důležité, jestli máme v daném podniku živočišnou výrobu, která nám produkuje hlavní složku do bioplynové stanice a to kejdu hovězí nebo vepřovou.

Další podstatnou složkou vsádky do bioplynové stanice je rostlinná výroba. Záleží nám na druhu dané plodiny a hlavně na množství. Podle posledních průzkumů bylo zjištěno, že nejvíce využívanou pevnou složkou je kukuřičná siláž, travní senáž a čirok. Z živočišné výroby se jedná o kejdu, která má nenahraditelný podíl v příjmu do bioplynové stanice.

Bioplynová stanice Klučenice ročně spotřebuje 21 666 750 kg hovězí kejdy. Díky dostatečnému počtu chovu skotu nemá zemědělský podnik problém dodávat takové množství do bioplynové stanice. Dále spotřebuje 12 569 122 kg pevné rostlinné složky a 136 875 obilného šrotu.

## **Technické a technologické prostředí**

V současné době se řada zemědělských podniků musí setkávat s problémem zastaralých výrobních prostředků. V zemědělství je nedostatečná úroveň investic a to jak technologických v živočišné a rostlinné výrobě tak stavebních. Všechny tyto ukazatele jsou primárním důsledkem zastarávání technologického vybavení zemědělských podniků. Technické a technologické prostředí v zemědělství se nepřetržitým způsobem neustále vyvíjí. V dnešní době můžeme na trhu vidět širokou škálu zemědělské techniky, která může značně zjednodušit práci, ať již v živočišné nebo rostlinné výrobě.

Jak vyplývá z Českého statistického úřadu, stroje a zařízení v zemědělském sektoru se rozdělují na následující kategorie:

- Traktory (kolové, pásové) a malotraktory
- Pluhy traktorové
- Stroje na zpracování půdy
- Žací stroje
- Sklízecí mlátičky
- Sklízeče brambor
- Sklízecí řezačky samojízdné
- Rozmetadla tuhých průmyslových hnojiv
- Rozmetadla hnoje a kompostu
- Samostatné dojírny
- Zavlažovací zařízení



V moderní době zemědělství je možné nalézt nejrůznější výpočetní technologie, ve formě specifických softwaru zjednodušujícího administrativu firmy a umožňujícího snadnějšího rozhodování v podniku. V posledních letech zemědělství dostává velkou inovační sílu v inovačních technologiích, začíná se prosazovat trend hospodaření, který označujeme u nás jako precizní zemědělství. Precizní zemědělství vychází z doby modernizace a digitalizace. To znamená, že precizní zemědělství vyplývá z problematiky, že odlišné části jednoho pole mohou mít odlišné vlastnosti. Tomu se musí přizpůsobit i jejich obdělávání. Precizní zemědělství lze pochopit jako záměrně cílené hospodářství. To definuje z technologického hlediska racionální aplikaci moderních informačních technologií v zemědělské výrobě. K realizaci tohoto hospodaření se využívají moderní technologie GPS. Nasbírané data nám dají veškeré informace o stroji, půdě, plodině atd. Spojení těchto náležitostí lze získat výnosovou mapu daného pozemku. První technologie byla vyzkoušena a aplikována u sklízecích mlátiček, poté u sklízecích řezaček.

Obrázek 9: Satelitní navádění pomocí GPS a Autotrak John Deere



Zdroj: Strom ©2019

Další důležitou technologií v zemědělství je genové inženýrství. Požaduje agronom nebo šlechtitel u konkrétní plodiny určitou vlastnost, pak na základě studií a výzkumů může najít gen. Tento pak aplikuje mezi vlastní geny plodiny a při velké preciznosti a

pečlivosti získá požadovanou plodinu nesoucí požadovanou vlastnost. Tento cyklus je známý pod pojmem genové inženýrství. Finálním produktem je geneticky modifikovaný organismus.

Zemědělský podnik Klučenice v posledních letech investoval nemalé finanční prostředky jak do mechanizace, tak do modernizace staveb, tak i do nových technologií a techniky. Zemědělský podnik v posledních dvou letech všechny traktory osazuje navigacemi StarFire 6000 jedná se o satelitní přijímače nejlepší kvality. Díky těmto technologiím zvýší efektivnost a sníží celkové úspory.

### **Sociální a demografické faktory**

V sociálním prostředí je zkoumán především vývoj počtu obyvatel, peněžních příjmů a spotřeby jednotlivých druhů potravin. Nezaměstnanost v roce 2018 dosáhla ve střeďočekém kraji nejnížšího procentuálního čísla za posledních desítky let. Nárůst či pokles míry nezaměstnanosti je do značné míry ovlivněn celkovou ekonomickou situací. Vývoj počtu obyvatel v obci Klučenice dlouhodobě klesá. To má za následek, že zemědělský podnik Klučenice nemá dostatečný počet pracovníků. Velkým problémem v podniku je věkový průměr v podniku chybí mladší společnost. Ta tuhle práci nechce moc vykonávat a odchází bydlet a pracovat do měst. Věkový průměr v příštích letech může být pro zemědělský podnik Klučenice velký problém. Podle statistik v působíšti zemědělského podniku stav obyvatel od roku 2005 stále klesá.

Spotřeba mléka a mléčných výrobků má v ČR od roku 2000 neustále stoupající tendenci. V roce 2018 je přibližná spotřeba mléka 246 kg na osobu. Spotřeba hovězího masa je kolem 9 kg na osobu.

### **Ekonomické prostředí**

Přístupnost k finančním zdrojům, je pro zemědělský podnik je jeden z nejdůležitějších prvků. Je zřejmé, že primárním zdrojem zemědělského podniku jsou finanční dotace z různých programů, plateb a opatření. Oblasti týkající se zemědělství, lesnictví a rozvoje venkova jsou převážně podporovány a financovány prostřednictvím programu rozvoje venkova, tento program je financován z evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EAFRD). V těchto oblastech je garantem dotací ministerstvo

zemědělství a to ve spolupráci se Státním zemědělským intervenčním fondem. Vyplácení dotací a kontrolu podmínek má na starosti především státní zemědělský intervenční fond (SZIF). Většina financí pochází z Evropské unie, částí se podílí pokladna ČR.

Hlavním problémem v těchto oblastech je rovnost a rovnoměrnost vyplacení dotací pro zemědělské podnikatele v rámci celé současné evropské unie. Otázkou zůstává, co nám přinese blížká budoucnost. Řada zemědělců očekává zhoršení podmínek pro české zemědělce.

## 4.4 SWOT analýza

Pomocí analýzy vzájemné interakce mezi silnými a slabými stránkami podniku oproti příležitostem o ohrožení lze charakterizovat stávající situaci podniku. Cílem každé společnosti je eliminovat či posílit své slabé stránky, vzít v úvahu možná ohrožení a využít silné stránky podniku a jeho příležitosti.

### **Silné stránky společnosti:**

- Výhodná lokalita – vzhledem k lokalitě a vhodné nadmořské výšce je možné pěstovat mnoho druhů zemědělských plodin.
- Diverzifikovaná produkce – podnik se zabývá jak rostlinnou tak živočišnou výrobou, dále také vlastní bioplynovou stanicí, díky které také vyrábí tepelnou energii
- Moderní technologie – podnik má zmodernizované kravíny, silážní jámy z betonových panelů a nové dojírny. Používají moderní stroje, využívají precizní zemědělství, v posledních dvou letech osadily traktory navigacemi, kde je přesnost navigace na 2-3 cm.
- Dlouholetá tradice – podnik působí v odvětví již 22 let, má dlouhodobou tradici v chovu Holštýnského skotu.
- Kvalitní management – podnik má po celou dobu svého působení kvalitní a stále vedení.
- Spolehlivé odběratelské vztahy – zemědělský podnik má vynikající odběratelské vztahy, které jsou založeny na dlouhodobé spolupráci.

- Využití energie u bioplynové stanice – podnik využívá energii z bioplynové stanice, a tím ušetří nemalé peněžní prostředky za elektřinu a vytápění. Veškeré zemědělské prostory jsou osvětleny a vytápěny bioplynovou stanicí.

### **Slabé stránky společnosti:**

- Vysoká zadluženost – vzhledem k vysokým investicím v roce 2010 do bioplynové stanice, které stála 67 mil, modernizaci nových budov a nákupu nových strojů je v podniku vysoká úvěrové zatížení. V minulém roce také podnik investovat nemalé prostředky do tepelného výměníku v bioplynové stanici, který slouží k vytápění bytových jednotek.
- Nedostatečná motivace pracovníků – jako každý jiný zemědělský podnik se Zemědělská Klučenice a.s. potýká s problémem motivace pracovníků v určitých sektorech. Největší problém je v oblasti živočišné výroby, kde je nedostatečný počet pracovníků, zejména dojiček.
- Zemědělská půda v pronájmu – Zemědělská Klučenice a.s. hospodaří zejména na pronajaté půdě, sama vlastní pouze nepatrnou část. Pronajatá půda je pro podnik velmi důležitá. V případě, že by došlo k jejímu úbytku, mohlo by dojít k radikálnímu ohrožení podniku.
- Malá vyjednávací síla – podnik je závislý na výkupních cenách mléka, komodit či energie, bohužel nemá moc možností jak tuto cenu ovlivnit.
- Nepříznivá věková struktura zaměstnanců – v rámci celého podniku dosahují pracovníci vysokého věkového průměru jak v pozicích administrativních, tak i v pozicích dělnických.

### **Hrozby:**

- Nízká výkupní cena mléka, obilovin, řepky – v případě, že by výkupní cena mléka či obilovin razantně poklesla, znamenalo by to pro podnik velkou ztrátu.
- Neatraktivita zemědělského oboru pro nové a kvalifikované zaměstnance – mnoho potencionálních zaměstnanců odrazuje od práce v zemědělství časová náročnost, vzhledem k nepřetržitému provozu je na mnoha pozicích nutné pracovat o víkendech. Vzhledem k sezónnosti je zemědělství náročné hlavně

v letních měsících, kdy je nutné v práci trávit mnoho hodin. Pracovníky může také odradit výše mzdy, které v porovnání s jinými odvětvími je na nedostatečné úrovni.

- Nepříznivé počasí – počasí hraje v zemědělství velmi důležitou roli, bohužel v posledních letech průměr srážek mnohonásobně klesá v porovnání s předchozími lety, což může mít fatální důsledky pro zajištění krmiva pro zvířata a pro zajištění dostatečné zásoby biomasy do bioplynové stanice. Dalším problémem je nízká výnosnost plodin, například kukuřice, pšenice či řepky.
- Konkurence ze zahraničí – západní evropské státy jsou velkou konkurencí pro zemědělské podniky v České republice zejména v oblasti živočišné produkce.
- Růst cen vstupů – každý rok dochází ke zdražování techniky, hnojiv, osiv či technologií v živočišné výrobě.

#### **Příležitosti:**

- Využití dotací – díky Evropské Unii je v posledních letech snadné získat dotace ve všech směrech produkce zemědělského podniku – stroje a vybavení, modernizace či nákup pozemků.
- Rostoucí spotřeba mléčných výrobků – v posledních letech je u spotřebitelů zaznamenána zvyšující se spotřeba mléka a mléčných výrobků. Spotřebitelé častěji sledují původ a složení potravin a jsou ochotni si připlatit za biopotraviny.
- Možnost prodeje komodit na trhy v EU – vzhledem k tomu, že je Česká republika členem EU, je pro podnik jednodušší prodávat své výrobky do zemí EU a tím si rozšířit okruh potencionálních zákazníků.
- Bioplynová produkce z bioplynové stanice – v současné době je stále mnoho nadbytečného tepla nevyužito a vypouštěno volně do ovzduší. Příležitostí je toto teplo využít například vybudováním skleníků, které budou vytápěny právě tímto teplem.

K vyhodnocení SWOT analýzy podniku Zemědělská Klučenice a.s. byla využita metoda párového srovnání, konkrétní metoda Fullerova trojúhelníku. Preferované kritérium je vždy tučně vyznačeno.

Tabulka 9: Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	<b>13</b>	14	15	16	<b>17</b>	18	<b>19</b>	20	<b>21</b>					
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	<b>17</b>	18	19	20	<b>21</b>					
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
		4	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	8	9	<b>10</b>	11	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	16	<b>17</b>	<b>18</b>	19	20	21					
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
			<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	16	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>					
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
				6	7	8	<b>9</b>	<b>10</b>	11	<b>12</b>	<b>13</b>	14	<b>15</b>	16	<b>17</b>	<b>18</b>	19	20	21					
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6					
					<b>7</b>	<b>8</b>	9	<b>10</b>	11	<b>12</b>	13	14	<b>15</b>	16	<b>17</b>	<b>18</b>	19	20	<b>21</b>					
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7					
						8	9	<b>10</b>	11	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	16	17	<b>18</b>	19	20	<b>21</b>					
							8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8					
							9	<b>10</b>	11	12	<b>13</b>	14	<b>15</b>	16	17	<b>18</b>	19	20	<b>21</b>					
								9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9					
								<b>10</b>	11	12	<b>13</b>	14	<b>15</b>	16	<b>17</b>	<b>18</b>	19	20	<b>21</b>					
									10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10					
									11	12	13	14	<b>15</b>	16	17	<b>18</b>	19	20	21					
										11	11	11	11	11	11	11	11	11	11					
										12	13	14	<b>15</b>	16	17	<b>18</b>	<b>19</b>	20	<b>21</b>					
											12	12	12	12	12	12	12	12	12					
												13	<b>14</b>	<b>15</b>	16	<b>17</b>	<b>18</b>	19	20	<b>21</b>				
													13	13	13	13	13	13	13					
														14	<b>15</b>	16	17	18	19	20	<b>21</b>			
															14	14	14	14	14	14				
															<b>15</b>	16	<b>17</b>	<b>18</b>	19	<b>20</b>	<b>21</b>			
																15	15	15	15	15				
																16	<b>17</b>	18	19	20	21			
																	16	16	16	16	16			
																		17	18	19	20	<b>21</b>		
																			17	17	17	17		
																				18	19	20	<b>21</b>	
																					18	18	18	
																					19	20	<b>21</b>	
																						19	19	
																							<b>20</b>	<b>21</b>
																							20	
																							<b>21</b>	

Zdroj: Vlastní práce

Po provedení párového srovnání byl pro každé kritérium stanoven počet preferencí, který je stanoven v následující tabulce.

Tabulka 10: SWOT analýza

	Kritérium	Název	Počet preferencí
<b>Silné stránky</b>	1	Výhodná lokalita	14
	2	Diverzifikovaná produkce	18
	3	Moderní technologie	9
	4	Dlouholetá tradice	1
	5	Kvalitní management	11
	6	Spolehlivé odběratelské vztahy	9
	7	Využití energie u bioplynové stanice	11
<b>Slabé stránky</b>	8	Vysoká zadluženost	10
	9	Nedostatečná motivace pracovníků	8
	10	Zemědělská půda v pronájmu	16
	11	Malá vyjednávací síla	7
	12	Nepříznivá věková struktura	7
<b>Ohrožení</b>	13	Nízká výkupní cena mléka, obilovin, řepky	14
	14	Neatraktivita zem. oboru pro nové a kval. zam.	6
	15	Nepříznivé počasí	17
	16	Konkurence ze zahraničí	3
	17	Růst cen vstupů	14
<b>Příležitost</b>	18	Využití dotací	13
	19	Rostoucí spotřeba mléčných výrobků	3
	20	Možnost prodeje komodit na trhy v EU	3
	21	Bioplynová produkce z BPS	16

Zdroj: Vlastní práce

Mezi nejvýznamnější kritéria se řadí zejména kritéria z oblasti silných stránek a ohrožení. Z tohoto důvodu by podnik měl využít strategii ST, tedy využít svých silných stránek pro zamezení ohrožení podniku.

Jednou z nejdůležitějších silných stránek podniku je jeho diverzifikovaná produkce. Podnik se zabývá živočišnou i rostlinnou výrobou a dále provozuje bioplynovou stanici. Podnik by měl i nadále rozšiřovat svou výrobu ve více odvětvích, a tím eliminovat negativní dopad na podnik, pokud se jednomu odvětví nebude zcela dařit.

Podnik by měl využít svého kvalitního managementu a dlouholeté tradice k tomu, aby dokázal najít kvalifikované a motivované zaměstnance, kteří přispějí k bezproblémovému chodu podniku.

Díky tomu, že má podnik stabilním vztahy s odběrateli, měl by se snažit ujednat lepší smluvní podmínky.

Vzhledem k tomu, že půda je pro podnik jeden z nejdůležitějších prostředků pro uskutečňování zemědělské výroby, je nutné, aby podnik využil všech svých možností k tomu, aby půdu nabyl do svého vlastnictví nákupem od vlastníků či státu. Pokud by se toto nepodařilo, je nutné alespoň zajistit, aby se neměnila rozloha půdy, kterou má podnik v nájmu.

Podnik by měl dále expandovat nové trhy, najít nové odběratele a tím posílit svoji konkurenceschopnost. V České republice roste spotřeba mléka a mléčných výrobků, je zde tedy do budoucna možnost dalšího rozvoje.

## 4.5 Portfolio matice BCG

Pro účely sestavení BCG matice je nutné se nejdříve definovat produkty, které podnik nabízí. V případě podniku Zemědělská Klučenice a.s. se jedná o mléko, mladá zvířata, rostlinnou výrobu, elektrickou energii a služby.

K provedení analýzy jsou použity údaje z výkazu zisků a ztrát za rok 2016 a 2017. Vstupní údaje jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 11: Tržby za výrobky celkem

Tržby (tis.)	2016	2017
<b>za výrobky celkem</b>	<b>44496</b>	<b>55078</b>
za mléko	30161	41712
za ml. Zvířata	2535	3766
za výrobu RV	6287	3837
za el. Energii	3905	4193
za služby	1608	1570

Zdroj: Vlastní práce

Pro zařazení produktu do správného kvadrantu do BCG matice je nutné u každého posuzovaného produktu vypočítat jeho míru růstu na trhu a podíl na trhu. Výsledky jsou shrnuty v následující tabulce.



Tabulka 12: Jednotlivé tržby v zemědělském podniku Klučenice

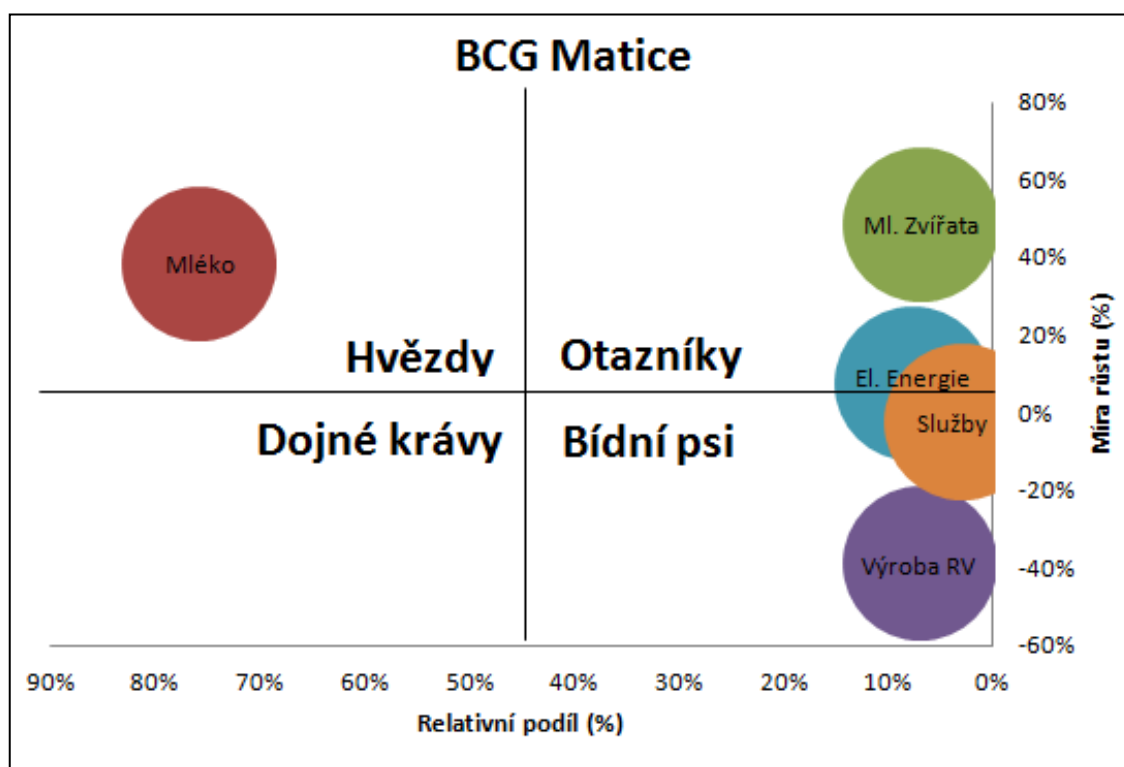
Tržby	Míra růstu trhu	Podíl na trhu
Tržby za mléko	38%	76%
Tržby za ml. Zvířata	49%	7%
Tržby za výrobu RV	-39%	7%
Tržby za el. energii	7%	8%
Tržby za služby	-2%	3%

Zdroj: Vlastní práce

Největší podíl mají tržby za mléko, naopak jen zanedbatelný podíl mají tržby za služby. Největšího růstu dosahují tržby za mléko a mladá zvířata, k největšímu poklesu došlo u rostlinné výroby.

Na základě ujištěných hodnot je vytvořena matice BCG. Na vodorovné ose je znázorněn relativní podíl, na svislé ose je znázorněno tempo růstu.

Graf 8: BCG Matice



Zdroj: Vlastní práce

Vzhledem k vysokému podílu na trhu a míře růstu je produkce mléko zařazena do prvního kvadrantu = hvězdy.

Mladá zvířata a i elektrická energie jsou zařazeny do kvadrantu otazníků. Obě kategorie mají pouze malý tržní podíl, ale vyšší míru růstu. Zde se nabízí možnost zvýšit jejich tržní podíl a tím tyto produkty přesunout do prvního kvadrantu.

Služby a rostlinná výroba jsou zařazeny do kvadrantu zvaného bídní psi. Jejich tržní podíl je minimální a míra růstu klesá.

## 5 Závěr

Cílem diplomové práce na téma: Analýza vnějšího a vnitřního prostředí ve vybraném zemědělském podniku bylo navrhnout a vyhodnotit komplexní makroprostředí i mikroprostředí v zemědělském podniku Klučenice a.s.

Zemědělský podnik Klučenice a.s. působí na českém trhu již od roku 1997. Za dlouholeté působení v tomto oboru, získal zemědělský podnik řadu zkušeností z různých odvětví zemědělské výroby a tím, si zajistil své postavení v dané oblasti. Zemědělská Klučenice a.s. hospodaří zejména na pronajaté půdě. Na základě pachtovních smluv má v pronájmu 1410 ha. Ve vlastnictví má pouze 119,58 ha pozemků, zejména zemědělskou půdu a pozemky pod budovami. Zemědělské družstvo Klučenice a.s. je zemědělský podnik, který se zabývá zemědělským hospodařením na hranicích okresu Příbram a Písek.

V rostlinné výrobě se zemědělský podnik Klučenice a.s. především zabývá pěstováním energetickým plodin pro živočišnou a bioplynovou produkci, z nichž nejvíce využívaná je kukuřice. V posledních letech důležitou složkou je i čirok. V posledních letech strategickou plodinou byla řepka, bohužel poslední rok prožívá pokles výkupní ceny. Pěstování pšenice je v menší míře, v zemědělském podniku Klučenice nepatří do hlavních plodin.

V živočišné produkci se zemědělský podnik zabývá chovem mléčného skotu. Chovným plemenem je primárně Holštýnský skot. Celková užitkovost patří do špičky mléčné užitkovosti. Zemědělský podnik řeší řadu problémů v tomto sektoru, jelikož věková struktura je příliš vysoká. Dalším problémem je nedostatek pracovníků v živočišném sektoru. Neatraktivita tohoto oboru v dané lokalitě je velkým strašákem do budoucna. V dnešní době zemědělský podnik Klučenice podniká v dosti obtížných podmínkách. Vývoj prostředí v zemědělství diktuje Evropská unie, která stanovuje kvóty a především určuje směry. Pro zemědělský podnik je těžké plánovat budoucnost podniku, nestabilita cen v mléce a v komoditách je tak velká, že plánovat dlouhodobé cíle v daném podniku je velký risk. Je nutné ale říci, že Evropská unie nabízí i řadu příležitostí a inovací, které bezesporu přispívají k modernizaci českého zemědělství. Jelikož v této obci trávím skoro veškerý čas, jsem schopen si na to udělat svůj subjektivní názor. Slyšel jsem mnoho názorů, ale jedno vím určitě, díky výstavbě bioplynové stanice Klučenice dokázal zemědělský podnik přežít i těžké časy, kdy výkupní ceny mléka byly na minimální úrovni.

Pomocí Porterova modelu byla provedena analýza stávající i nové konkurence, odběratelů, dodavatelů a substitutů. Vzhledem k vysokým bariérám vstupu do odvětví není velké riziko vstupu nové konkurence, je však nutné stále analyzovat konkurenci stávající. Podnik již mnoho let spolupracuje s ověřenými a spolehlivými odběrateli i dodavateli.

V PEST analýze byly probrány nejdůležitější faktory z ekonomického, sociálního, technologického, politického a ekologického prostředí.

Pomocí SWOT analýzy byly stanoveny silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení. Kritéria byla srovnána pomocí metody párového srovnání, jako nejdůležitější kritéria jsou považována kritéria z oblasti silných stránek a ohrožení. Podnik by měl využít strategii ST, tedy využít svých silných stránek pro zamezení ohrožení podniku.

Poté byla sestavena BCG matice. Jednotlivé produkty byly zařazeny do odpovídajících kvadrantů. Produkce mléka byla zařazena do prvního kvadrantu, který se nazývá hvězdy. Do kvadrantu otazníků byla zařazena mladá zvířata a elektrická energie. Naopak služby a rostlinná výroba byly zařazeny do kvadrantu bídných psů.

Po pečlivém rozepsání a prozkoumání vnějšího a vnitřního prostředí zemědělského podniku Klučenice, bylo zjištěno, že pro zemědělský podnik Klučenice je naprosto nezbytné si udržet dostatečné množství orné půdy na pěstování kukuřice pro bioplynovou stanici a pro výkrm skotu. Jelikož vstupní biomasa do bioplynové stanice, nesmí nikdy dojít, musí být vytvořena vždy dostatečná rezerva. Nenapomáhají tomu ani klimatické podmínky, které v posledních letech dosahují vysokých teplot a díky velkému suchu, nejsou takové zásoby v silážních jámách jako v minulých letech. Proto je důležité neustále řešit celkovou výměru a dostatek potřebné biomasy.

## 6 Summary

Agricultural businesses face many internal and external factors that significantly affect their business. Aspects such as management, marketing, internal and external environments are increasingly important for agricultural businesses in the Czech Republic.

This thesis analyses the external environment of the company, including PEST analysis and Porter's five forces model. Both models are explored in detail including explanations of their main role and functionality within the given environment. Also explained is the Boston matrix to define the internal environment of the company. This thesis provides a SWOT analysis- techniques focused on the evaluation of internal and external factors influencing the organization's success.

The practical part of this thesis will implement the theoretical aspects previously explored within a selected agricultural business of Central Bohemia.

This thesis will explain and analyse the external and internal environment of the selected agriculture business. A general overview of the models will be defined and then implemented upon the agricultural business of Klučenice a.s.

### **Key words**

Agricultural, external and internal environment, PEST analysis, SWOT, Boston matrix

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Monografie:

- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1992). *Management* (4. ed). New York: McGraw-Hill.
- Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha: C.H Beck
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H Beck.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing.23
- Hesková, M. (2003). *Základy marketingu: studijní text: studijní pomůcka pro kombinované studium*. Č. Budějovice: ZF JU.
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing* (2., rozš. a aktualiz. vyd). Praha: Grada Publishing.
- Jirásek, J. A. (2003). *Strategie: umění podnikatelských vítězství* (2. vyd). Praha: Professional Publishing.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Brno: Computer Press.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení, případové studie a příklady z ČR i ze světa*. Praha: Grada Publishing.
- Petřík, T. (2009). *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi* (2., výrazně rozšířené a aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing.
- Pošvář, Z., & Erbes, J. (2008). *Management I* (2.nezměn. vyd). Brno: MZLU.
- Pražská, L., & Jindra, J. (1997). *Obchodní podnikání: retail management*. Praha: Management Press.
- Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha: C.H Beck.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza* (2., přeprac. a dopl. vyd). V praze: C.H. Beck.
- Veber, J. (1998). *Management II: management změny, strategický management, podnikatelský projekty, projektový management, reengineering*. V praze: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta.

Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Zamazalová, M. (2010). *Marketing* (2. přepracované a doplněné vydání). V Praze: C.H. Beck.

### **Elektronické zdroje:**

Ústav Práva: *Typologie strategie* [online]. [cit. 2018-12-22]. Available from: <http://ustavprava.cz/blog/2016/09/podnikova-strategie-zaklad-pro-rizeni-malych-a-strednich-podniku-msp/>

Management mania: *Pest analýza* [online]. [cit. 2018-01-03]. Available from: <http://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

Investopedia: *SWOT* [online]. [cit. 2018-01-02]. Available from: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

# Seznam schémat, tabulek a grafů

## Seznam obrázků:

<i>Obrázek 1: Marketingové prostředí podniku (makroprostředí a mikroprostředí)</i> .....	10
<i>Obrázek 2: Schéma mikroprostředí</i> .....	11
<i>Obrázek 3: PEST analýza vlivů prostředí</i> .....	19
<i>Obrázek 4: Porterův model pěti sil</i> .....	21
<i>Obrázek 5: BCG matice</i> .....	22
<i>Obrázek 6: SWOT analýza</i> .....	24
<i>Obrázek 7: Zemědělský podnik Klučenice</i> .....	29
<i>Obrázek 8: Bioplynová stanice Klučenice</i> .....	32
<i>Obrázek 9: Satelitní navádění pomocí GPS a Autotrac John Deere</i> .....	49

## Seznam tabulek:

<i>Tabulka 1: Vybrané faktory používané při PEST analýze</i> .....	17
<i>Tabulka 2: Užítkovost hospodářských zvířat</i> .....	36
<i>Tabulka 3: Mlékařské a hospodářské družstvo Jih - odběratel</i> .....	40
<i>Tabulka 4: Masokombinát Příbram - odběratel</i> .....	40
<i>Tabulka 5: ČEZ - odběratel</i> .....	41
<i>Tabulka 6: ZZN Pelhřimov - odběratel</i> .....	41
<i>Tabulka 7: Primagra a.s. - dodavatel</i> .....	42
<i>Tabulka 8: ZZN Pelhřimov - dodavatel</i> .....	42
<i>Tabulka 9: Fullerův trojúhelník</i> .....	54
<i>Tabulka 10: SWOT analýza</i> .....	55
<i>Tabulka 11: Tržby za výroby celkem</i> .....	56
<i>Tabulka 12: Jednotlivé tržby v zemědělském podniku Klučenice</i> .....	57

## Seznam grafů:

<i>Graf 1: Organizační struktura</i> .....	28
<i>Graf 2: Celková výměra plodin</i> .....	30
<i>Graf 3: Výnosy rostlinné výroby</i> .....	31
<i>Graf 4: Znázornění pevné složky vstupní biomasy</i> .....	34
<i>Graf 5: Přehled živočišné výroby v daném podniku</i> .....	35
<i>Graf 6: Mléčná užítkovost oblast Příbram</i> .....	37
<i>Graf 7: Průměrná denní dávka do BPS Klučenice</i> .....	47
<i>Graf 8: BCG Matice</i> .....	57



# Seznam příloh

Příloha 1: Výroční zpráva Zemědělská Klučenice a.s. 2017

## **Přílohy**

**Příloha 1: Výroční zpráva Zemědělská Klučenice a.s. 2017**

# **Výroční zpráva Zemědělská Klučenice a.s. za rok 2017**

únor 2018

předkládá představenstvo Zemědělská Klučenice a.s.

### **Základní údaje**

Identifikační údaje

Účetní jednotka:

Název: Zemědělská Klučenice a.s.

Sídlo: Klučenice 69, P.O. BOX 3

IČO: 25 60 13 34

DIČ: CZ25601334

právní forma: akciová společnost

Hlavní předmět činnosti:

- > zemědělství, včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje
- > opravy pracovních strojů
- > silniční motorová doprava nákladní
- > velkoobchod
- > výroba elektřiny
- > výroba a rozvod tepelné energie

Datum vzniku účetní jednotky: 13/08 1997 – zápisem do Obchodního rejstříku  
vlastní výrobní činnost zahájena 1.1.1998

Základní kapitál: 47 159 000 Kč

Statutární orgán: Stanislav Žák  
Hynek Holan  
Miroslav Kraus  
Stanislav Stoužil  
Ing. Stanislav Žák

Miroslav Šplíchal  
Božetěch Burda  
Josef Kříkava

### **Vznik akciové společnosti**

Zemědělská Klučenice a.s. byla zapsána do obchodního rejstříku v srpnu 1997 a od následujícího roku byla zahájena vlastní zemědělská činnost.

Rok 2017 je pro Zemědělskou Klučenice a.s. dvacátým rokem podnikatelské činnosti.

Zapsané jmění a.s. vznikalo a bylo zapsáno ve dvou vlnách a to „Smlouvou o postoupení pohledávky“ podle § 524 OZ. K 31.12.2017 činí základní kapitál 47,159 mil.Kč a je v držení 337 akcionářů.

Akcie jsou vedeny na jméno a jsou veřejně neobchodovatelné.

Akcie jsou v plné míře kryty majetkem společnosti /nemovitosti, zásoby vlastní i nakoupené, zvířata, mechanizační prostředky, finanční prostředky/.

Společnost za dobu svého trvání nezměnila náplň své činnosti, jen rozšířila předmět podnikání o určité další činnosti, zaznamenané ve výpise z obchodního rejstříku.

Zemědělská Klučenice a.s. hospodáří na pronajaté půdě na základě uzavřených pachtovních smluv o výměře 1410,0 ha. Sama vlastní 119,58 ha pozemků, jedná se především o zemědělskou půdu a také pozemky pod budovami a hospodářskými objekty.

Zemědělsky je obděláváno 1389,05 ha.

### **Sídlo společnosti**

Klučenice 69, P.O.BOX 3  
262 35 Klučenice

Tel. 318 853 128  
Fax. 318 853 391  
e-mail [klucenice@tiscali.cz](mailto:klucenice@tiscali.cz)  
[www.zemedelskaklučenice.webnode.cz](http://www.zemedelskaklučenice.webnode.cz)

## II. Zpráva o činnosti za minulé období

a) ekonomické výsledky

ROZVAHA	2013	2014	2015	2016	2017
aktiva celkem	188 506	183 562	200 459	198 902	214 035
pohl. za jméním	20	20	20	20	0
stálá aktiva	148 391	142 834	156 683	152 307	167 475
z toho:					
- nehm. dl. majetek	1 014	573	13	12	12
- pozemky	3 764	6 978	15 859	17 632	19 665
- budovy, haly	79 858	84 261	81 700	81 015	86 753
- stroje, zařízení	47 717	44 394	51 258	40 981	48 936
- zvířata	6 002	6 447	6 060	6 247	5 941
- fin. investice	2	0	0	0	0
- nedok. investice	9 849	0	1 618	6 250	5 900
- jiný HDM	185	180	175	170	268
oběžná aktiva	39 460	40 247	43 472	46 469	46 546
z toho:					
- materiál	7 112	4 974	6 033	5 886	5 146
- nedok. výroba	1 819	1 461	1 186	1 018	1 799
- vlastní vyr.	7 560	8 178	6 214	10 151	8 747
- mladá zvířata	7 677	6 536	6 325	6 399	6 988
- pokladna, účty	4 781	4 686	6 804	2 865	569
- odběratelé	7 721	9 028	6 644	10 315	13 668
- zúč. st. roz.	575	526	1 366	317	276
- dohad. účty aktivní	1 995	4 432	8 813	7 423	6 791
- poskytl zálohy	221	267	89	247	2 564
- ostatní aktiva	-1	159	-2	1 852	0
- NPO	635	461	284	106	14
pasiva celkem	188 506	183 562	200 459	198 902	214 035
vlastní kapitál	55 871	60 445	63 534	64 877	68 936
z toho:					
- zákl. kapitál	47 159	47 159	47 159	47 159	47 159
- fondy ze zisku	-7 546	-10 039	-3 777	-5 374	-3 398
- HV běž. roku	14 194	15 059	15 761	19 782	20 757
- ostatní	2 064	8 266	4 391	3 310	4 418
cizí kapitál	132 635	123 117	136 925	134 025	145 099
z toho:					
- dodavatelé	22 516	20 258	26 989	22 346	20 948
- odl. daň. závazek	7 586	10 078	10 082	11 680	9 810
- zálohy přijaté	0	0	0	0	0
- ost. závazky	1 228	911	444	72	64
- zaměstnanci	689	786	851	791	872
- zúč. soc. zab.	462	519	505	523	551
- daně, poplatky	3 849	3 840	16	40	0
- úvěry	95 771	85 615	96 678	98 132	111 488

Zemědělská Klučenice a.s. dosáhla hospodářského výsledku ve výši 4,418 mil. Kč. Hodnota aktiv je vyšší o 15,133 mil. Kč proti předchozímu roku. Aktiva zvýšila nakoupené pozemky (2,033 mil. Kč), výstavba teplovodu Klučenice - I.etapa (6,482 mil. Kč), hnojiště Klenovice (8,650 mil. Kč), zem.technika (11,481 mil. Kč). Společnost eviduje k 31.12.2017 nedokončené investice ve výši 5,900 mil. Kč. Jedná se o teplovod z BPS- II.etapa, který bude zařazen do HDM v následujícím roce. Oběžná aktiva jsou na stejné úrovni jako v r. 2016, zásoby vlastních výrobků jsou o 1,404 mil. Kč nižší, NV na příští rok se zvýšila o 781 tis. Kč. Úvěrové zatížení se zvýšilo o 13,356 mil. Kč. Na všechny zrealizované investice jsou garantovány dotace, které toto úvěrové zatížení sníží o 10,885 mil. Kč. Závazky z obchodních vztahů jsou o 1,398 mil. Kč nižší, pohledávky z obchodních vztahů jsou o 3,351 mil. Kč vyšší. Do konce r. 2017 bylo vyplaceno cca 80% provozních dotací. Splátkové kalendáře úvěrů a leasingových smluv jsou dodržovány.

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT	2013	2014	2015	2016	2017
tržby (výkony) celkem	60 697	67 587	55 758	53 511	59 406
z toho:					
- tržby za výr. celkem	58 567	62 705	52 246	44 486	55 078
- za mléko	39 331	44 089	36 835	30 161	41 712
- za ml. zvířata	2 369	2 688	3 232	2 535	3 766
- za výr. RV	10 031	8 912	6 704	6 287	3 837
za el. energii	5 630	4 823	4 703	3 905	4 193
- za služby	1 206	2 193	3 772	1 608	1 570
- změna stavu zásob	-3 532	-881	-2 446	-3 038	28
- aktiv. investice	5 662	5 763	6 958	5 177	4 356
výkonová spotřeba	49 575	50 819	40 115	43 550	44 629
- spot. mal. ener.	38 398	40 533	38 712	36 328	36 238
z toho:					
- spot. hnojiv	2 759	2 254	2 341	2 110	1 310
- spot. osiv a sadby	1 726	2 394	2 269	1 666	2 408
- spot. krmiv, steliv	17 911	19 000	17 738	18 759	18 589
- spot. chem. prostřed.	3 049	2 847	2 957	2 154	2 199
- spot. PHM	6 336	6 765	5 850	4 831	4 615
- spot. el. energie	1 496	1 471	851	364	459
- spot. ND + st. mat.	5 121	5 802	6 706	6 444	6 678
- služby	11 177	10 266	10 403	7 222	8 391
osobní náklady	18 045	18 133	18 567	19 239	20 677
z toho:					
- mzdové náklady	12 832	12 761	13 608	14 074	15 152
- soc. a zdrav. + SN	4 355	4 432	4 484	4 638	5 525
daně a poplatky	377	432	678	402	389
odpisy HDM a NNDM	13 670	14 128	15 427	15 517	16 978
tržby z prodeje majetku	3 876	3 143	4 277	3 127	3 059
zůst. cena prodeje mat.	1 613	1 924	2 347	2 614	1 072
ost. provoz. výnosy, dotace	27 700	30 867	38 577	36 697	34 082
výnosové úroky	288	571	188	904	592
nákladové úroky	5 455	4 979	4 378	3 854	4 009
ostatní prov. náklady (nájem)	3 312	3 211	4 071	4 374	4 333
provozní hosp. výsledek	5 781	12 950	9 930	7 620	9 214
finanční výsledek	-6 609	-5 808	-5 539	-4 310	-4 796
mimořádné výnosy	2 892	1 124	1 274	0	0
HV za úč. Období	2 064	8 266	4 391	3 310	4 418

V roce 2017 došlo k nárůstu celkových tržeb o 10,582 mil. Kč a to především díky tržbám za mléko. Výkupní cena za mléko se zvýšila v průměru o 2,09 Kč/l mléka. Produkce RV byla v propadu téměř u všech komodit. Projevilo se to jak u vlastních zásob, tak u tržeb za obiloviny a řepku. Neevidujeme žádné aktivované investice, aktivace ZS vykazuje pokles o 821 tis. Kč. Srovnáme-li tržby za mléko, došlo ke zvýšení proti minulému období o 11,551 mil. Kč díky zvýšení výkupní ceny. Výkonová spotřeba se zvýšila o 1,080 mil. Kč, nejvíce u osiv a služeb. Zvýšily se nákladové úroky a to o 145 tis. Kč. Odpisy HDM jsou o 1,461 mil. Kč vyšší. Porovnáme-li celkové náklady a výkony včetně provozních výnosů, dojdeme k závěru: náklady meziročně stouply o 1,992 mil. Kč, tržby včetně dotací jsou vyšší o 3,100 mil. Kč.

Mzdové náklady jsou proti r. 2016 vyšší o 1,438 mil. Kč, v prosinci byl vyplacen třináctý plat. Hospodářské výsledky uvedené v tabulkách "Rozvaha" a "Výkaz zisků a ztrát" objektivně vypovídají jak o ročních, tak meziročních výsledcích jednotlivých úseků podniku.

Zisk ve výši 4 417 798 Kč doporučuje představenstvo a.s. rozdělit následovně:

příděl do fondu FKSP	500 000,00 Kč
příděl do rezervního fondu	2 917 798,00 Kč
dividendy	1 000 000,00 Kč

b) výrobní výsledky jednotlivých úseků

#### Živočišná výroba

Tržby za mladá zvířata v porovnání s r. 2016 klesly o 515 tis. Kč, za prodané dojnice se zvýšily o 523 tis. Kč.

Celkové stavy zvířat klesly o 3,5 %. Přírůstky mladých zvířat jsou přibližně na stejné úrovni, roční užitkovost na dojnici se zvýšila o 496 l.

Slav zvířat k 31. 12. běžného roku v ks

	2013	2014	2015	2016	2017
- krávy bez tržní produkce	94	122	99	113	92
- krávy	495	506	512	507	504
- jalovice březí	95	54	77	71	51
- jalovice do dvou let	323	340	330	337	353
- telata masná	36	44	44	55	47
- telata do šesti měsíců	155	147	160	161	154
<b>Skol celkem</b>	<b>1198</b>	<b>1213</b>	<b>1222</b>	<b>1244</b>	<b>1201</b>

	2013	2014	2015	2016	2017
- přírůstek telat kg/den	0,95	0,95	0,92	0,93	0,91
- dojnost na dojnici l/den	24,04	25,11	26,43	26,1	26,59
- roční užitkovost l	9214	9464	9647	9209	9705
- prům. prodej. cena/l	8,91	9,76	7,81	6,67	8,66
- spotřeba jadra l/kg	0,28	0,26	0,27	0,27	0,28

Vývoj cen v měsících a dodávka v litrech

<b>Vývoj cen v měsících a dodávka v litrech</b>						
měsíc	2015		2016		2017	
	dodané litry	real. cena	dodané litry	real. cena	dodané litry	real.cena
leden	393 700	8,84	402 599	7,38	393 776	8,03
únor	355 382	8,66	377 541	7,02	367 440	8,26
březen	404 930	8,59	395 529	6,71	421 653	8,38
duben	393 656	8,36	372 949	6,63	403 159	8,51
květen	395 050	7,87	370 945	6,28	409 590	8,50
červen	368 845	7,38	359 866	6,00	401 389	8,62
červenec	414 895	7,23	382 210	5,91	390 734	8,87
srpen	417 885	7,16	381 340	6,00	392 173	9,01
září	388 039	7,25	344 784	6,36	385 057	9,09
říjen	391 462	7,51	362 959	6,75	404 897	9,16
listopad	381 059	7,38	368 130	7,29	388 187	9,33
prosinec	399 270	7,32	393 625	7,65	395 315	9,39
<b>Ø za rok</b>	<b>393 682</b>	<b>7,81</b>	<b>378 040</b>	<b>6,67</b>	<b>396 114</b>	<b>8,76</b>

Srovnáme-li tržby za mléko, došlo k nárůstu o 11,551 mil.Kč, což představuje 28 % rozdíl proti roku 2016. Průměrná výkupní cena za 1l mléka byla 8,76 Kč, což je o 2,09 Kč více než v minulém období. Měsíční dodávka mléka se zvýšila o 20 074l. Zhodnotíme-li celkově výrobu mléka, lze říci, že výsledky jsou velmi dobré.

Nadále jsou využívány objekty, které jsme postavili v rámci rozvoje ŽV přes SZIF (SAPARD a EAFRD). Směrnice pro chov welfare chovných hospodářských zvířat stanovených EU jsou dodržovány a celoročně plněny.

plodina	ha	2013	2014	2015	2016	2017
		q/ha	q/ha	q/ha	q/ha	q/ha
pšenice	136,07	54,64	55,12	54,6	50,85	46,15
žito	22,54	26,78	63,7	22,4	34,65	27,35
řepka	45,36	41	35,75	35,4	36,74	14,98
o.směsny	217,99	133,45	177,93	140,27	127,49	93,36
tritikale	112,50	38,03	45,31	44,28	50,48	35,42
kukuřice sil.	199,11	239,42	320	150,89	300,3	237,75
vojtěška	155,41	169,52	185,45	139,15	177,47	182,44
louky	351,76	103,16	81,92	44,61	75,83	68,17
pastviny	40,05	103,16	81,92	44,61	75,83	68,17
hrách	0,00	7,88	8	30,83	13,76	0
žito GPS	54,08	108,84	338,3	147,89	236,3	150,8
oves	0,00	16,15	19,67	8,16	0	0
črok	54,08	251,51	236,18	125,37	253,12	200,92

Výsledky rostlinné výroby v porovnání s rokem 2016 jsou horší. Podílelo se na tom zejména velké sucho a také řepka, která špatně přezimovala a 51 ha muselo být zaoaráno. Škoda byla řešena s pojišťovnou, ale na tržbách znamenala tato skutečnost propad ve výši 2,495 mil. Kč. Produkce RV dosáhla pouze 58% předešlého období.

Pokud pak srovnáme konečné tržby, dostaneme se na rozdíl 2,450 mil. Kč v neprospěch roku 2017. V roce 2017 byl zajištěn dostatek objemných i jaderných krmiv pro ŽV i pro výrobu el. energie z bioplynu z vlastních zdrojů, ale i nákupem od dodavatelů.

Stále provádíme minimalizaci v přípravě a zpracování půdy. Rozšiřujeme využívání produktů vzniklých ze zavedeného kejdrového hospodářství a odpadní hmoty z BPS.

#### **Investice**

V roce 2017 byl pořízen HDM v hodnotě 29.211.507 Kč.

Pozemky	2.032.477 Kč
Hnojiště Klenovice	8.649.860 Kč
Teplovod	6.481.247 Kč
Manipulátor	2.655.000 Kč
Automat na mléko	99.000 Kč
Hadice na kejdovač	41.000 Kč
Fixační klec	75.000 Kč
Podmítač	868.285 Kč
Adaptér pro pokos KRONE	1.050.000 Kč
Tatra Phoenix	3.999.061 Kč
Nástavby na Tatra	2.875.000 Kč
Tr. JD ukonč. leasing	1.000 Kč
Pozink.nádoby na vodu	90.077 Kč
Příd.zařízení k manipulátoru	294.500 Kč

Celkem: 29.211.507 Kč

obnova ZS 4.365.468 Kč

#### **III. Plán na hospodářský rok 2018**

Pro rok 2018 plánujeme výkony ve výši 98 mil. Kč a náklady ve výši 95 mil. Kč, zisk 3 mil. Kč.

Běžné nákupy mech. prostředků, opravy a údržby, obnova základního stáda a vlastní provoz bude řešen průběžně z vlastních provozních prostředků nebo případnými leasingovými smlouvami.

K celkovému dosažení naplánovaného zisku je nutné zaměřit se na tyto úkoly:



- stabilizovat brakaci chovného stáda dojnic
- stabilizovat užitkovost dojnic při vynaložení minimálních nákladů na výrobu 1 l mléka
- zajistit dostatek objemných a jadrných krmiv pro ŽV a BPS
- využívat a správně aplikovat separát a fugát na zemědělské pozemky
- využívat všechny možnosti pro získání finančních prostředků z fondů EU
- na všech úsecích šetřit náklady při zachování nebo navýšení produkce i tržeb

Zpracoval: Veselá V.