

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Strategický management
ve vybraném zemědělském podniku

Vypracovala: Bc. Marie Hubičková

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph. D

České Budějovice

2024

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Marie HUBIČKOVÁ
Osobní číslo: E22623
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management
Téma práce: Strategický management ve vybraném zemědělském podniku
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je na základě strategických analýz prostředí vybraného zemědělského podniku navrhnout strategie jeho rozvoje, a to i s ohledem na dopad nové Společné zemědělské politiky 2023-2027.

Metodika práce:

1. Vymezení základních pojmů v oblasti strategického řízení.
2. Představení vybraného zemědělského podniku.
3. Analýza a zhodnocení strategického řízení ve vybraném podniku.
4. Návrh strategií rozvoje podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybraného podniku.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Adámek, P., & Meixnerová, L. (2022). *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada Publishing.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management*. London: Palgrave Macmillan.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing.
- Hanzelková, A. (2013). *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck.
- Kalouda, F. (2019). *Finanční a cost-benefit analýza podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

Krmela, A. (2022). *Dynamika obchodních modelů implementací strategií cirkulární ekonomiky: Business model's dynamics through implementation of circular economy strategies*. Brno: Vysoké učení technické v Brně.

Kubičková, D., & Jindřichovská, I. (2022). *Finanční analýza ve finančním řízení*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.

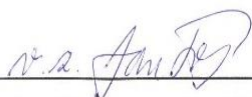
Vochozka, M. (2020). *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing.

Zuzák, R. (2022). *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 1. března 2023

Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2024



doc. RNDr. Zuzana Dvořáková Lišková, Ph.D.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKOLOGICKÁ FAKULTA
Studentská 13 126
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě 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 8. 4. 2024

Bc. Marie Hubičková

Poděkování

Tímto bych velice ráda poděkovala mému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za mnoho cenných rad a za odbornou pomoc v průběhu celé mé práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s. za společné konzultace a poskytnutí potřebných informací a materiálů. Velké poděkování i mé rodině a spolupracovníkům za podporu během celého studia.

Bc. Marie Hubičková

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Vymezení základních pojmů	9
2.1	Strategické řízení firem.....	9
2.2	Poslání a mise	9
2.3	Vize	10
2.4	Podnikové cíle organizace	10
2.5	Strategie	12
3	Tvorba a změny strategie	13
3.1	Analýza vnějšího prostředí	13
3.1.1	STEP analýza.....	14
3.1.2	Analýza scénáře	14
3.2	Analýza vnitřního prostředí	15
3.2.1	Analýza VRIO	16
3.2.2	Finanční zdroje	16
3.2.3	Lidské zdroje.....	19
3.2.4	Hmotné zdroje (materiální zdroje).....	20
3.2.5	Nehmotné zdroje.....	20
3.3	SWOT analýza.....	20
3.3.1	Matice IFE, EFE, návrh strategie.....	21
3.4	Implementace strategie	22
4	Společná zemědělská politika 2023-2027.....	23
5	Metodika	26
5.1	Dílčí cíle.....	26
5.2	Metody	26

6	Vlastní práce	28
6.1	Představení společnosti.....	28
6.2	Činnosti společnosti.....	29
6.3	Strategie společnosti	29
6.4	Analýza vnějšího prostředí	30
6.4.1	STEP analýza.....	30
6.4.2	Analýza scénáře	39
6.5	Analýza vnitřního prostředí	44
6.5.1	Analýza zdrojů.....	44
	Organizační a řídicí struktura	51
	Zaměstnanci	52
	Odměňování ve společnosti.....	54
6.6	SWOT analýza.....	57
6.7	Vnitřní a vnější matice IFE, EFE.....	59
7	Návrh nové strategie	64
8	Závěr	71
9	Summary.....	74
10	Bibliografie	75
11	Seznam obrázků.....	78
12	Seznam tabulek	79
13	Seznam grafů	80
14	Přílohy.....	81

1 Úvod

V závěrečné práci bych chtěla zhodnotit pomocí strategických analýz strategický management v zemědělské společnosti, a to s ohledem na dopad společné zemědělské politiky pro období 2023-2027. Nejčastější metody při zhodnocení strategického managementu jsou analýzy vnitřního a vnějšího prostředí působící na činnosti společnosti. K zhodnocení analýz jsou důležité nejen poznatky a informace odborníků, kteří danou společnost dobře znají, ale i informace od odborníků na zemědělskou politiku. Výsledky z vyhodnocených strategických analýz vyústí do analýzy SWOT, podle které je možné formulovat alternativu strategie ve společnosti. Dobrou strategii lze vytvářet, pokud se budou všichni zúčastnění zaměstnanci na nové strategii podílet. K formulaci nové strategie je třeba znát i problematiku společné zemědělské politiky.

Zvolené téma se nabízí, protože obor zemědělství hraje klíčovou roli k zabezpečení potravinové soběstačnosti a může přispět k ekonomickému růstu a udržitelnému rozvoji venkovských oblastí. Mám určité obavy, že nová společná zemědělská politika není nastavena správně a bude mít ekonomický dopad na střední zemědělské podniky, jako je právě vybraná zemědělská společnost ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s. Zemědělská společnost musí včas zareagovat na aktuální politické změny formulací nové strategie.

Zemědělskou společnost jsem si vybrala z důvodu několikaletého zaměstnaneckého vztahu v této společnosti pod vedením bývalého předsedy představenstva. Od roku 2022 vede společnost nový předseda představenstva, tím mě zajímá, jestli je zachována původní filozofie podniku a jak se nový předseda představenstva vypořádá s nelehkou situací, která trápí v současné době celé zemědělské odvětví, obzvláště s dopady válečné situace na Ukrajině a novou společnou zemědělskou politikou pro rok 2023-2027.

V úvodní části práce se zaměřím na vymezení klíčových pojmů v oblasti strategického řízení, následně představím zemědělskou společnost, poskytnu podrobný pohled podnikové struktury, oblastí působení, činnosti a aktuálního postavení na trhu. Pro hlubší analýzu a zhodnocení strategického řízení provedu hloubkový rozbor s použitím strategických analýz. Na závěr se zaměřím na návrh konkrétních strategií pro další rozvoj zemědělské společnosti, přičemž bude kladen důraz na udržitelnost, inovace a efektivitu.

2 Vymezení základních pojmů

2.1 Strategické řízení firem

Strategické řízení firem a organizací podle Jakubíkové (2013) je neustálé řešení problému zájmů jednotlivců i zájmových skupin. Vytvoření stavu, který je přijatelný pro všechny. Jsou to různé postupy, metody, techniky a technologie a společné zhodnocení znalostí, zkušeností a návyky působící efektivně k dosažení manažerských cílů. Vrcholový management má za úkol vytvoření strategických cílů, formulace a regulace podnikové politiky, rozpočet firmy, plánování, schvalování finanční politiky, alokaci investic, řešení strategie zaměstnanosti i výběr řídicích pracovníků. Úkolem vrcholového managementu je rozvoj organizace a její strategické řízení v dynamickém procesu tvorby a implementaci záměrů. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu.

Z ekonomického hlediska je primárním cílem tvorba hodnoty, která se srovnává prostřednictvím dosaženého zisku, rentability, pomocí EVA, MVA. Cíl může být vyjádřen působením na trhu nebo velikostí získaného tržního podílu (Tyll, 2014).

2.2 Poslání a mise

Poslání a mise je odpověď na otázku „Co je předmětem našeho podnikání?“ Je časovým vyjádřením budoucího zaměření, hodnot podnikatelského záměru firmy a hlavním smyslem podnikání. Pro snadné pochopení poslání sděluje informaci „Proč společnost existuje?“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek, 2020). Při definování poslání upozorňuje Jakubíková (2013), že by mělo být výstižné, realistické a mělo by zapadat do prostředí, kde společnost působí, a pokud se s odstupem času odchýlí od svého poslání, je třeba jej nově formulovat.

Podle Mallya (2007) je misí organizace udávat přesný směr, kterým by se měla organizace ubírat. Zabývá se současným stavem firmy a jeho produktem, potřebou zákazníků, technologickými schopnostmi společnosti. Otázky, na které mise odpoví zní:

- „Kdo jsme a co děláme?“
- „Kdo jsou zákazníci firmy?“
- „Jaký je hlavní produkt společnosti?“
- „Využívá firma nejmodernější technologie?“
- „Co je prioritou firmy?“
- „Je firma založena na stabilitě a růstu?“

2.3 Vize

Zatímco **vize** udává dlouhodobý směr organizace pro budoucí plánování a stanovení cílů organizace. Cílem vize je zapojení všech zaměstnanců k účasti na dosažení cílů. Stanovení jasné vize je potřeba u organizací, které chtějí nalézt řešení problémů a přizpůsobit se změnám (Mallya, 2007). Podle Jakubíkové (2013) musí být vize jasně definovaná, realistická a komunikovatelná. Vize odpovídá na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Konkrétní obsah je závislý na firmě i na odvětví, kde firma působí.

Vize je *představitelná* a má ukazovat na budoucí vývoj, *žádoucí*, měla by naplňovat očekávání, *dosažitelná* se zohledněním schopností a zdrojů, *specifická* a zaměřená na určité faktory a budoucí kroky, *flexibilní* s pohledem na budoucnost firmy a *sdělitelná*, tzn. vysvětlit vizi jasně do 10-15 minut (Tyll, 2014).

2.4 Podnikové cíle organizace

Mallya (2007) definuje **podnikové cíle**, které popisují konkrétní stav, kterého chce podnik dosáhnout a určují jeho konkurenční pozici na trhu. Tyto cíle jsou klíčové pro naplnění stanoveného poslání a hrají významnou roli při naplnění strategie podniku. Proces formulace cílů zahrnuje účast různých zájmových skupin jako jsou vztahy na pracovišti, kapitálové vztahy, dodavatelské vztahy a společenské přínosy.

Obecné cíle jsou v souladu s misí společnosti a jsou převážně zaměřeny na jednu aktivitu, na jeden strategický směr organizace. Zahrnují delší období, zpravidla 3 roky (Mallya, 2007).

Konkrétní cíle rozvíjejí obecné cíle. Dle Mallya (2007) obsahují různé návody, specifikují alokaci zdrojů, určují budoucí rozhodování. Snaží se přinutit zaměstnance o přemýšlení k dosažení lepších výsledků. Cíle musí být vymezeny a obsahovat elementy **SMART**:

- a) Specifický
- b) Měřitelný
- c) Akceptovatelný
- d) Realistický
- e) Časově vymezený

Mallya (2007) udává, že **strategie** je složená z různých složek, které mohou mít v organizaci určitý význam. Může se jednat o politickou složku (udržení samostatnosti), kulturní složku (kulturní vedení, tradice), technickou a časovou složku (zavádění nových technologií), hospodářské a finanční složky (Dosáhne organizace zisku v krátké době? Orientuje se organizace na výsledky v krátkém časovém období?). Každá strategie je kombinací racionálních neboli vypočitatelných složek a iracionálních faktorů neboli nevypočitatelných složek. Organizace je úspěšnější, pokud má více vypočitatelných složek, jako jsou přímé nebo nepřímé náklady než nevypočitatelných složek, jako jsou představy konkurence, chování organizace, veřejnosti, zainteresování podniku.

Dílčí cíle v podniku mohou být splněny pomocí dílčích cílů, které mají mezi sebou různé vazby. Jedná se například o cíle v oblasti inovací, personální politiky, investic nebo vstupy do nových tržních segmentů (Tyll, 2014)

2.5 Strategie

Strategie může být definovaná jako dráha směřující k stanoveným cílům. Management se jí snaží uplatnit a tvořit podnikatelským, konkurenčním a funkcionálním přístupem. Strategie je chápána jako strategický záměr podniku, určuje a ukazuje důvod dlouhodobých cílů, definuje povahu nebo vlastnost ekonomických přínosů, reaguje správně na hrozby, příležitosti, slabé i silné stránky. Strategie identifikuje manažerské úkoly, postup rozhodování, jak investovat do hmotných a nehmotných zdrojů a zajistila udržitelnosti konkurenční výhody organizace (Mallya, 2007). Dosažení úspěšnosti je důležitá jasná formulace strategie, která je neustále vysvětlována zaměstnancům, akcionářům, zákazníkům a ostatním zájmovým skupinám a důležitá je i rychlá reakce na vládní změny, změny na trhu a v technologiích (Zuzák, 2011).

Pod tímto pojmem podniková strategie je možnost si představit návrh a provedení celkového konceptu, dle kterého podnik soutěží s konkurenčními podniky a snahu dosáhnout určité výhodné pozice. Formulace strategie se provádí na základě vnějšího a vnitřního prostředí podniku a je součástí strategického myšlení, které musí být dynamické, jako je podnik sám (Mallya, 2007).

3 Tvorba a změny strategie

V důsledku vlivu vnitřních a vnějších změn podniku se mohou strategické cíle měnit. Je tedy nutnost strategický směr změnit, aby se podnik nedostal s probíhajícím časem do pásma kritických nežádoucích odchylek, kdy selhává strategie společně se strategickým managementem. Tvorba strategie souvisí s přípravou různých variant strategií a následně s výběrem optimální strategie. Postupuje se dle kritérií, která musí zohlednit adekvátnost, přínos a propojitelnost (Častorál, 2010).

Než management zformuluje strategie, je nutné se shodnout na poslání podniku, na jeho účelu, kdo povede jednání (hodnoty) a na budoucí vizi, která není tak stabilní jako poslání a hodnoty. Vedení by mělo sobě i zaměstnancům připomínat, co tvoří základy všeho, co se dělá. V bodě formulování strategie se vrcholový management rozhodne, jak dosáhnout cílů z analýz, kritických otázek, příležitostí a hrozeb, použití nástrojů, konkurenčních výhod apod. Tým managementu by měl alespoň jednou za rok zhodnotit a aktualizovat podnikovou strategii. Buď se provedou významné strategické, nebo pouze přírůstkové změny ve strategii podniku, aby vedly firmu další roky vpřed (Kaplan & Norton, 2010).

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza se zabývá většinou oblastmi mimo působení podniku, a to mezinárodním prostředím, národním prostředím a podnikatelským odvětvím, tzn. analýza vnějšího prostředí. Při těchto analýzách monitoruje okolí firmy k určení hrozeb a příležitostí, které by mohly ovlivnit chod a vývoj podniku. Organizace tak bude vědět jakou má pozici v okolí, jak efektivně reagovat na možné změny, na konkurenci a vybudování pevného základu pro své aktivity (Mallya, 2007). Poslední dobou by měly organizace věnovat pozornost i mezinárodnímu okolí, kdy mohou být domácí podniky ovlivňovány mezinárodními událostmi. Domácí podniky mohou být cílem koupě zahraničních podniků. Analýza národního okolí platí pro všechny organizace, rozbořem analyzuje společenské trendy, ekonomické a politické trendy, technické a ekologické trendy. (Mallya, 2007). Na STEP analýzu navazuje další nástroj k zhodnocení vlivu vnějšího prostředí a tím je analýza scénáře a EFE matice.

3.1.1 STEP analýza

Mallya (2007) vysvětluje, že analýza SLEPTE se uvádí i jako PEST, STEP nebo PESTLE. Tichá a Hron (2002) a definují STEP analýzu jako jednoduchý, ale přesto efektivní nástroj k posouzení vlivu okolního prostředí na analyzovaný podnik, který by měl odpovědět na otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Sociálně-kulturní segmenty zahrnují faktory, které mají souvislost se způsobem života jako je demografie, distribuce příjmů, mobilita obyvatelstva, životní styl, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času (Tichá & Hron, 2002).

Technologické segmenty jsou faktory související s vývojem výrobních prostředků, procesů. Předmětem analýzy mohou být výdaje na vědu, výzkum, objevy, vynálezy, transfer technologií (Tichá & Hron, 2002).

Ekonomický segment, kde faktory mohou mít souvislost s tokem peněz, služeb, zboží, informací. Předmětem je životní cyklus podniku, trend vývoje HDP, úroková míra, inflace, nezaměstnanost (Tichá & Hron, 2002).

Politicko-právní segmenty, kde se analýza zabývá stabilitou vlády, regulací zahraničního obchodu, daňovou politikou, ochranou životního prostředí (Tichá & Hron, 2002).

Podnik je závislý na okolním světě, bez kterého není možná existence. Ovšem okolí je určitým zdrojem rizika, nejistota z budoucího vývoje, nejistota může být pozitivní, ale také negativní (Tyll, 2014).

3.1.2 Analýza scénáře

Na výsledky STEP analýzy navazuje další nástroj k zhodnocení vnějšího prostředí. Jsou to v podstatě jakési příběhy, které popisují možný budoucí vývoj. Definování předpokladů a zkoumání, které budou mít vliv na budoucí vývoj, s důrazem

na podněcování kreativity, diskuse a soustředění na strategické rozhodování (Tichá & Hron, 2002).

Vytváření scénářů se podle Tiché a Hrona (2002) řídí pravidly, a to vymezit základní systém včetně vazeb mezi nimi v rámci časového horizontu, geografického rozsahu a počtem zájmových skupin. Dalším pravidlem je detailně charakterizovat počáteční stav systému, definovat ekonomické, politické, právní podmínky, kde budou scénáře zakotveny, definovat cíle a problémy pro řešení scénáře a následně zvolit metodu scénáře. Závěrem je napsat scénář. Scénáře by měly být konzistentní a uvěřitelné.

Postup realizování scénáře podle, (Gierszewska & Romanowska, 1997; Lenort, 2007):

- 1) Určení faktorů v oblasti makrookolí a konkurenčního okolí.
- 2) Bodově subjektivně ohodnotit pravděpodobnost výskytu od 0–1 vývoj tří základních faktorů (růst, stabilizace a pokles) velikosti vlivu na podnik s pomocí bodové stupnice od velmi negativních (-5) k velmi pozitivním vlivům (+5). Určuje se, že se faktor objevil s absolutní stoprocentní jistotou.
- 3) Pro budoucí vývoj společnosti se stanovují čtyři scénáře: optimistický, pesimistický, realistický a překvapivý.
- 4) Pro výpočet průměrného vlivu se použije aritmetický průměr v jednotlivých obdobích.
- 5) Provede se grafické znázornění a zhodnocení.

Umění vytvořit správné scénáře je založen na správném odhadnutí zvoleného trendu, který se bude nadále prosazovat nebo se ukončí (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

3.2 Analýza vnitřního prostředí

Mallya (2007) definuje, že hlavní myšlenkou je analyzovat a zhodnotit současné postavení firmy. Rozpoznat oblasti, ve kterých podnik vyniká, a naopak kde má své slabiny. Je nutné zkoumat technologický pokrok, marketingové a distribuční aspekty, výrobní procesy, řízení výroby, pracovní zdroje a provádět analýzu finančních zpráv a údajů.

Tyll (2014) popisuje, aby firma na trhu přežila, je silně ovlivněná na vnitřních zdrojích firmy a její včasné reakci. Za nejdůležitější faktory považuje zdroje a schopnosti, tzv aktiva, která má firma k dispozici:

- Finanční zdroje,
- Lidské zdroje,
- Materiální zdroje (hmotný majetek, suroviny, zboží apod.)
- Nemateriální zdroje (znalosti, informace, image, know-how).

Mezi analýzy vnitřního prostředí patří analýza VRIO, analýza vnitřních zdrojů, IFE matice.

3.2.1 Analýza VRIO

VRIO analýza se využívá k zhodnocení budoucího úspěchu společnosti a uplatňování současných zdrojů, ale i potenciálních změn uvnitř organizace. Smyslem VRIO analýzy je posoudit, jak je každý faktor významný z hlediska konkurenční výhody (Tyll, 2014).

Podnik může být hodnocen z pohledu, jak se daří zdroje obstarat a zda jsou splněna důležitá kritéria:

- **V**alue – přináší hodnotu
- **R**areness – jsou jedinečné
- **I**mitability – nenapodobitelné
- **O**rganization – působí vzájemně v symbióze, firma je schopna jich využít (Tyll, 2014).

3.2.2 Finanční zdroje

Kalouda (2017) definuje obecné cíle finanční analýzy posouzením finančního zdraví podniku, které se získá optimálním spojením dobré rentability a likvidity. Dále jsou doplněny o identifikaci slabých a silných stránek, rozbor finanční situace v podniku, ale i státu nebo odvětví. Úlohou finanční analýzy je zlepšení výkonnosti podniku, lépe získávat data, informační výtěžnost a funkční diagnostiku finančního zdraví.

Důležitou zásadou pro finanční zdraví je udržovat vyvážený poměr mezi likviditou a rentabilitou. Perspektiva dlouhodobé likvidity zajišťuje menší zranitelnost společnosti při možných výkyvech výsledku hospodaření (Mrkvička & Kolář, 2006).

Ukazatele ziskovosti a efektivnosti ukazují důležitý pohled na efektivitu podnikání. Existují 3 druhy ziskovosti – rentability (Mallya, 2007):

- **Rentabilita tržeb**

- ziskové rozpětí = $\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$

- **Rentabilita ROE** (rentabilita vloženého kapitálu)

- Kapitálová návratnost = $\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$

- **Rentabilita ROA** (rentabilita aktiv)

- Návratnost investic = $\frac{\text{Zisk}}{\text{Celková aktiva}}$

(Mallya, 2007)

Ukazatele likvidity (Liquidity ratios) neboli platební schopnost podniku vyrovnat své závazky. Neschopnost splatit své závazky může ohrozit podnik úpadkem z důvodu nedostatku finančních prostředků. Likvidita je rozhodujícím úkolem podnikového managementu pro udržení finanční stability společnosti (Mallya, 2007).

- **Běžná likvidita** definuje, o kolik má být oběžná aktiva větší než krátkodobé závazky. Ukazatel pomáhá hodnotit, jak dobře je společnost schopná splácet krátkodobé závazky. Hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí 2-2,5.

- **Běžná likvidita** = $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$

- **Pohotová likvidita** vyjadřuje, jak je podnik schopen vypořádat své závazky, aniž by musel prodat zásoby. Poměr 1:1 je ideální hodnotou, společnost nemusí být závislá na prodeji svých zásob a má dostatečně likvidních aktiv k pokrytí krátkodobých závazků.

- **Pohotov likvidita** =
$$\frac{\text{obžn aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krtkodob pasiva}}$$
- **Okamžit likvidita** určuje nejvyšší uvažovanou likviditu, schopnost celkových krátkodobých aktiv. Podnik má zajištenou likviditu p ukazateli 0,2.

- **Okamžit likvidita** =
$$\frac{\text{Pohotov penžn prostředky}}{\text{Krtkodob závazky}}$$

(Mallya, 2007)

Ukazatel aktivity (Activity ratios) – vazanosti kapitálu, vyjadřuje, jak efektivn společnost využívá svá aktiva. Pokud jich má podnik mnoho, vznikají větší náklady a tím nižší zisk (Sedláček, 2011).

- **Obrat aktiv** – mří, kolik tržeb je generováno na každou jednotku aktiva.

- Obrat celkových aktiv =
$$\frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

- **Doba obratu zásob** =
$$\frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

- **Doba obratu pohledávek** =
$$\frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

(Sedláček, 2011)

Ukazatele zadluženosti (Gearing ratios) mří rozsah zadluženosti podniku, jak je společnost financována dluhy a vklady akcionářů. Ukazují míru zadluženosti podniku (Mallya, 2007).

Podle Kaloudy (2017) ukazatele zadluženosti mohou být vyjádřeny různými způsoby:

- Věřitelské riziko (Debt Ratio)
(cizí zdroje/celkov aktiva)*100
- Koeficient samofinancování (Equity Ratio)
(vlastní kapitál/celkov aktiva)*100

- Finanční páka
(celková aktiva/vlastní kapitál)*100
- Dluh k vlastnímu kapitálu (Debt-Equity Ratio)
(cizí zdroje/vlastní kapitál)*100
- Míra finanční samostatnosti
(vlastní kapitál/cizí zdroje)*100
- Úrokové krytí (Interest Coverarge)
EBIT/nákladové úroky

3.2.3 Lidské zdroje

Požadavek na lidské zdroje je předmětem všech strategií, a to na profese, počty, kvalifikační nároky zaměstnanců. Jsou tvořené pracovníky, kteří se odlišují profesně a kvalifikačně, pro přípravu projektů a jejich realizaci (Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek, 2020).

Hlavními faktory jsou podle Tiché a Hrona (2002):

- 1) Počet a kvalifikace,
- 2) Dovednosti a zkušenosti,
- 3) Věková struktura,
- 4) Fluktuace a absence,
- 5) Vzdělávací politika
- 6) Motivace a podniková kultura,
- 7) Manažerské dovednosti.

Lidské zdroje jsou zařazeny do podpůrných činností, jejichž předmětem jsou činnosti spojené s náborem zaměstnanců, jejich rozvojem, motivací a odměňováním. Další faktory tvoří vzdělávání zaměstnanců, kariérní růst, kvalita pracovního prostředí a jejich pracovní uspokojení (Tichá & Hron, 2002). Strategii řízení lidských zdrojů vyjadřuje obecnou představu a soulad mezi řízením lidských zdrojů a strategickými cíli organizace, které se vzájemně mezi sebou doplňují a uplatňují (Armstrong & Taylor, 2015).

3.2.4 Hmotné zdroje (materiální zdroje)

Hmotné zdroje se podle Tiché a Hrona (2002) dělí na **organizační zdroje** vycházející z organizační struktury, **fyzické zdroje** jako například stroje a zařízení, budovy, zásoby a **technologické zdroje**, kterými mohou být různé patentové technologie.

3.2.5 Nehmotné zdroje

Jedná se o zdroje, které mají hluboké historické kořeny v rámci podniku. Jsou navázány na lidské zdroje, znalosti, důvěru, manažerské schopnosti a kulturu podniku. Jedná se například o organizační postupy, procesy, zkušenosti a znalosti. Vztahy se zákazníky, dodavateli, odběrateli mohou být cenným nehmotným zdrojem (Tichá & Hron, 2002).

3.3 SWOT analýza

Analýza prostředí, je důležitým faktorem ovlivňujícím strategická východiska organizace. Podnik by měl analyzovat podnikatelské prostředí, aby věděl, jakou má pozici v daném prostředí, kde působí. Aby dostatečně rychle a efektivně reagoval na změny prostředí a naučil se předvídat chování konkurence a zákazníků, včasné identifikoval rizikové faktory a řídil se dle zásad MAP – monitoruj, analyzuj a predikuj (Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek, 2020).

Cílem SWOT analýzy je zjištění, do jaké míry je podniková strategie schopna vyrovnat se změnami prostředí. Jakubíková (2013) doporučuje začít s analýzou OT, kde se analyzují příležitosti a hrozby, které mohou přicházet z vnějšího prostředí, a to z makroprostředí (faktory politické, ekonomické, sociální, technologické) i z mikroprostředí (dodavatelé, odběratelé, zákazníci, konkurence, veřejnost). Potom analyzovat SW vnitřní prostředí firmy (podnikové cíle, firemní zdroje, podniková kultura, vztahy na pracovišti, kvalita managementu) dle tabulky č. 1.

W.L.HILL, A. Schilling & R. Jones (2017) rozdělují strategie do čtyř hlavních kategorií, a to strategie na funkční úrovni, strategie na podnikové úrovni, globální strategie a strategie na určování polohy. Tyto strategie identifikované pomocí SWOT analýzy by měly být ve vzájemné shodě. V kombinaci by různé strategie sledované společností měly tvořit úplný, životaschopný obchodní model.

Tabulka 1: SWOT analýza

<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>Tady se zaznamenávají nedostatky v oblastech, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých ostatní společnosti excelují.</p>
<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>Zde se zapisují ty faktory zvyšující poptávku nebo lepší uspokojování zákazníků a faktory, které mohou ovlivnit úspěšnost firmy</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>Zde se evidují faktory, události, trendy snižující poptávku nebo vyvolávající nespokojenost zákazníků, které negativně působí na firmu.</p>

Zdroj (Jakubiková, 2013)

Po zpracování odhadu vnitřní a vnější situace podniku lze vybírat realizované strategie, které vycházejí z analýzy a měly by se stavět na využití příležitostí a zdrojích síly (Mallya, 2007).

3.3.1 Matice IFE, EFE, návrh strategie

Matice IFE a EFE jsou nástroje strategické analýzy, které se používají ve strategickém řízení a navazují na SWOT analýzu. Jsou nástrojem pro strategický přehled a pomáhají podniku lepšímu porozumění svému prostředí a schopnostem.

Matice EFE (External Factor Evaluation), do této matice se zahrnou nejdůležitější faktory, které mají největší vliv na strategický záměr podniku s nejméně významnými faktory hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí. Podle důležitosti se přiřadí ke každému faktoru váha v rozsahu 0-1. Faktory se následně ohodnotí stupnicí 1-4, kde 4 je nejvyšší ohodnocení vlivu. Vážené ohodnocení se získá vynásobením váhy a vlivu (Fotr, 2012).

Matice IFE (Internal Factor Evaluation), do tabulky matic budou zahrnuty vnitřní faktory, které působí na podnik, a to konkrétně silné a slabé stránky podniku, které jsou nejméně významnější. Interní faktory jsou především z oblasti managementu, marketingu,

účetnictví, výroba, výzkum a vývoj, informační systémy. Postup je stejný jako v matici EFE. Ohodnocení podle vlivu dle stupnice 1-4, kde 4 je významná silná stránka (Fotr, 2012).

Jako obecné metody pro tvorbu strategie dle Fotr (2012) se vychází z dosažení celkového skóre interních a externích matic IFE a EFE, které se zanesou do grafu s devíti poli. Pozice firmy se rozděluje do tří oblastí:

Oblast I., II., IV.: **STAVĚJ A ZAJIŠŤUJ RŮST**

Oblast III., V., VII.: **UDRŽUJ A POTVRZUJ**

Oblast VI., VIII., IX.: **SKLÍZEJ A ZBAVUJ SE**

3.4 Implementace strategie

Možná formulace alternativní změny ze základních rozhodnutí vychází z výsledků analýz a faktorů působících na podnik. Otázky na strategické plánování mohou být: Které výrobky, trhy funkce jsou pro oblast podnikání nejvýhodnější v současnosti a které v budoucnosti? Budeme pokračovat v dosavadní činnosti podnikání nebo tuto oblast opustíme nebo omezíme? Přejdeme na jinou činnost a jiné výrobky? Charakter vývoje strategie lze rozlišit na strategii expanze, strategii omezení, strategii stability nebo kombinaci strategií (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Výběr optimální strategie k dosažení stanovených cílů je nejdůležitějším rozhodnutím vrcholového managementu. Při výběru strategie je podnik závislý na vlastnících, dodavatelích, odběratelích, zákaznících, vládě apod. Čím více je podnik na těchto zainteresovaných subjektech závislý, tím je menší flexibilita ve strategickém výběru. Výběr strategie je vhodné posoudit z hlediska vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Pro realizaci strategie musí být vytvořeny určité podmínky, jako jsou dlouhodobé plány, rozpočty, stanovené organizační odpovědnosti a kompetence. Důležitá je i shoda managementu s novou strategií, jasné definice, seznámení ostatních zaměstnanců s novou strategií. Vytvoření vhodných podmínek a motivace pracovníků k realizaci úkolů (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

4 Společná zemědělská politika 2023-2027

Společná zemědělská politika (SZP) vznikla již v roce 1962 za účelem zajištění potravinové dostupnosti pro členy EU a zaručení životní úrovně zemědělcům. V roce 1992 SZP přechází na přímé platby pro zemědělce a klade důraz na ochranu životního prostředí. Rokem 2003 nová reforma SZP podporuje zemědělce za předpokladu, že se starají o půdu, o výrobu nezávadných potravin, ochranu životního prostředí a o dobré životní podmínky zvířat. Rokem 2013 podporovala SZP venkov a pracovní místa na venkově, konkurenceschopnost a produktivní využívání půdy. Od roku 2021 probíhala rozsáhlá jednání Evropského parlamentu, Rady EU a Evropské komise o reformě SZP. Prozatímní dohody zajišťovaly přechod k novým strategickým plánům SZP, které začínají platit od 1. 1. 2023 ve všech zemích EU (SZIF Státní zemědělský intervenční fond, 2023)

Obrázek 1: Deset strategických cílů SZP



Zdroj: (Agriculture and rural development, 2023)

V Agriculture and rural development (SZIF Státní zemědělský intervenční fond, 2023) informují, že 1. 1. 2023 vstoupila v platnost pro období 2023-2027 nová SZP, která se opírá o deset strategických cílů, které jsou znázorněné na obrázku 1. Sociální,

environmetální a hospodářské cíle jsou základem pro strategické plány v jednotlivých státech:

- zajištění spravedlivého příjmu pro zemědělce
- zvýšení konkurenceschopnosti
- lepší postavení zemědělců v rámci potravinového řetězce
- opatření v oblasti změny klimatu
- péče o životní prostředí
- ochrana krajiny a biologické rozmanitosti
- podpora generační obměny
- dynamický rozvoj venkovských oblastí
- zajištění kvality potravin a ochrana zdraví
- podporu předávání znalostí a inovací

Mezi deset cílů SZP patří podporovat příjem zemědělců, který by byl dlouhodobě udržitelný, zlepšení soběstačnosti v potravinách a důraz na rozmanitost zemědělské produkce. Mezi tyto cíle patří i snaha podporovat konkurenční soběstačnost se zaměřením na digitalizaci, inovaci a výzkum, dále posílení zemědělců v hodnotovém řetězci s obranou na nekalé obchodní praktiky. Dalšími cíli je šetrně a efektivně hospodaření s přírodními zdroji, podporovat udržitelnou energetiku, snižovat emise skleníkových plynů. Principem SZP je ochrana přírodních stanovišť s posilováním ekosystémové služby. Pro udržitelný rozvoj venkova je hlavním cílem získávat a udržovat mladé, inovativní zaměstnance. Přinášet do venkova inovace, modernizace a digitalizace zemědělství (Agriculture and rural development, 2023).

Strategický plán v České republice v souladu s cíli SZP je nástrojem podpory v zemědělském odvětví. Každý členský stát si určuje své specifické potřeby, které zhodnotil v rozsáhlé analýze a jaké nástroje použije k dosažení společných cílů. Plán členského státu schvaluje Komise v souladu s cíli s celou EU. Dále jednotlivé státy musí Komisi předkládat plnění svého strategického plánu (Agriculture and rural development, 2023)

Součástí strategického plánu pro období 2023-2027 jsou dle (SZIF Státní zemědělský intervenční fond, 2023):

- 1) **Přímé platby** na ha využívané zemědělské plochy nebo v návaznosti na počet chovaných zvířat, a tak zabezpečit stabilní příjem aktivním zemědělcům. Tento příjem je poskytován z rozpočtu EU, kde je alokováno přibližně 68 miliard korun. Přímé platby jsou nejvýznamnější podporou a podílem vyplacených finančních prostředků v Základní podpoře příjmu pro udržitelnost – BISS. Nově vznikla Doplnková nedistributivní platba, Platba pro mladé zemědělce a eko platba (SZIF Státní zemědělský intervenční fond, 2023).
- 2) **Sektorové intervence** na území ČR jsou zahrnuty ke splnění strategických cílů SZP v odvětví ovoce a zeleniny, brambor, vajec, okrasných rostlin, včelařských produktů a vín.
- 3) **Rozvoj venkova** – tento sektor je financován z evropských i z vnitrostátních fondů. Především jsou zaměřeny na inovace v zemědělství a lesnictví, pro oblast venkova, podpora konkurenceschopnosti, organizace v potravinovém řetězci, dobré životní podmínky, ekosystémy, podpora venkova v sociální oblasti. Jsou rozděleny intervence do dvou oblastí, a to neprojektované opatření plošné intervence a intervence na chov hospodářských zvířat a oblast projektové intervence (SZIF Státní zemědělský intervenční fond, 2023).

5 Metodika

Cílem práce je na základě strategických analýz prostředí vybraného zemědělského podniku navrhnout strategie jeho rozvoje, a to s ohledem na dopad nové Společné zemědělské politiky 2023-2027.

5.1 Dílčí cíle

1. Literární přehled s vymezením základních pojmů v oblasti strategického řízení.
2. Představení společnosti.
3. Provedení STEP analýzy, analýzy scénářů, analýzy zdrojů, SWOT analýzy, matice IFE a EFE.
4. Návrh strategie rozvoje podniku.

5.2 Metody

K stanovení návrhu strategie rozvoje podniku byla použita data ze zemědělské společnosti, která poskytl ekonomický úsek a vedení společnosti. Použitá data byla přebírána z dostupných dat na webových stránkách jako jsou Veřejný rejstřík a sbírka listin-justice, Český statistický úřad, Ministerstvo zemědělství, Státní zemědělský intervenční fond, Ústav zemědělské ekonomiky a informací a Výzkumný ústav živočišné výroby.

V diplomové práci byly provedeny tyto metody:

Analýza vnějšího prostředí byla provedena pomocí metody STEP analýzy podle Tiché a Hrona (2002), analýzy scénáře a matice EFE dle Gierszewské a Romanowské (1997) a Lenorta (2007).

Analýza vnitřního prostředí byla provedena analýzou zdrojů, zejména finanční analýzou, kterou uvádí Mallya (2007), analýzou lidských zdrojů, hmotných a nehmotných zdrojů podle Tylla (2014). Sestavení matice IFE dle Gierszewské a Romanowské (1997) a Lenorta (2007) byla na základě konzultace a sběru dat bývalého a současného předsedy představenstva.

Konzultace a sběr dat byl realizován prostřednictvím řízených rozhovorů s vedením společnosti.

Na základě konzultací s vedením společnosti byla vytvořena SWOT analýza podle Jakubíkové (2013), na kterou navazují zpracované matice IFE a EFE.

Výstupem práce byl doporučen návrh nové strategie rozvoje podniku s ohledem na dopad nové společné zemědělské politiky 2023-2027.

6 Vlastní práce

6.1 Představení společnosti

Obchodní jméno: **ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.**

Datum vzniku a zápisu: 26. dubna 1956

Spisová značka: B 8020 vedená u Městského soudu v Praze

Obchodní firma: ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.

Sídlo: č.p. 172, 262 56 Krásná Hora nad Vltavou

Identifikační číslo: 00107 999

Právní forma: Akciová společnost (justice.cz, 2023; zdkh.cz, 2023)

Předmět podnikání:

- zemědělská výroba
- kovářství, podkovářství
- zámečnictví, nástrojařství
- hostinská činnost
- opravy silničních vozidel
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- výroba elektřiny
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- obráběčství
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
- výroba tepla
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- řeznictví a uzenářství ((justice.cz, 2023); (zdkh.cz, 2023))

6.2 Činnosti společnosti

ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s. se nachází v oblasti Středního Povltaví v okrese Příbram, cca 80 km jižně od Prahy. Podnik se v roce 1992 transformoval z bývalého JZD Krásná Hora s výměrou cca 1800 ha. Po transformaci postupně přebíral podniky ZD Vysoký Chlumec, ZD Svatý Jan a ZD Třebsko na výměru 3810 ha. Od 1. ledna 2003 došlo ke změně právní formy na akciovou společnost. Od 1. ledna 2005 došlo k fúzi se ZS Petrovice (výměra 1540 ha). V roce 2014 si společnost pronajala školní zemědělský podnik JČU v Haklových Dvorech s výměrou cca 700 ha. Celková současná výměra je cca 5246 ha zemědělské půdy. Z toho 620 ha vlastních a ostatní pronajaté, za které platí pachtovné cca 3600 Kč/ha. Celkové roční výkony se pohybují mezi 340 a 350 miliony korun. Celková hodnota majetku je 818 mil. Kč. Z toho vlastní kapitál: 737 mil. Kč, a základní kapitál: 439 mil. Kč (justice.cz, 2023; zdkh.cz, 2023).

Provoz společnosti se dělí na tyto činnosti (zdkh.cz, 2023):

- živočišná výroba,
- rostlinná výroba,
- provoz bioplynové stanice,
- přidružená výroba koncovek vysokotlakých hadic na oleje,
- ostatní činnosti související s gastronomickým provozem.

6.3 Strategie společnosti

Klíčovým posláním zemědělského podniku je podílet se na zajištění potravinové bezpečnosti národa kvalitními českými potravinami s ohledem na ochranu životního prostředí. V rámci rostlinné výroby je prioritou výroba plodin a zajistit krmivovou základnu pro živočišnou výrobu s rezervou na další roky. Společnost se zaměřuje na navyšování půdy, kterou bude podnik obhospodařovat, zejména nákupem půdy nebo navýšením propachtované půdy od cizích vlastníků. Prioritou v péči o půdu je navyšování

úrodnosti půdy, ochrana půdy před erozí, dodávání organické hmoty, biologická rozmanitost, rotace plodin, efektivní hospodaření s vodou – zadržováním vody v krajině a vhodnou aplikací hnojiv. V živočišné výrobě je cílem kvalitní péče o zvířata a jejich pohodu, zvyšování užitkovosti zvířat. Podnik se snaží dosáhnout nejlepší kvality při výrobě mléka ve správném složení a tím i množství prodeje kvalitního mléka za optimální cenu, které bude bezpečné pro spotřebitele s vynikající chutí a výživovou hodnotou.

Společnost se zaměřuje na optimalizaci výrobních procesů a tím chce dosáhnout lepších výsledků. Důležité je zaváděním nových, moderních technologií. Zaměřuje se na podporu obnovitelných zdrojů.

Klíčovým cílem je finanční výkonnost společnosti a uspokojování akcionářů. Cílem je zaměstnávat lidi a podporovat rozvoj venkova. Získávat a podporovat zejména mladé lidi, tím že umožňuje zaměstnanecké půjčky na zajištění bydlení a dále nabízí stipendia jako motivační podporu budoucích zaměstnanců. Podnik se snaží podporovat další vzdělávání svých zaměstnanců, a tak navyšovat jejich kvalitu.

Dalšími cíli je aktivní spolupráce na výzkumných úkolech s Výzkumným ústavem živočišné výroby, Výzkumným ústavem meliorací, Výzkumným ústavem zemědělské techniky, spolupráce s vysokými školami, a to JČU a ČZU, dále spolupráce s obecními úřady a jinými zájmovými skupinami pro rozvoj venkova.

Aktivní zapojení v profesních organizacích s odbornými znalostmi jako je Zemědělský svaz, Agrární komora, Iniciativa zemědělských podniků, Společnost moderního zemědělství.

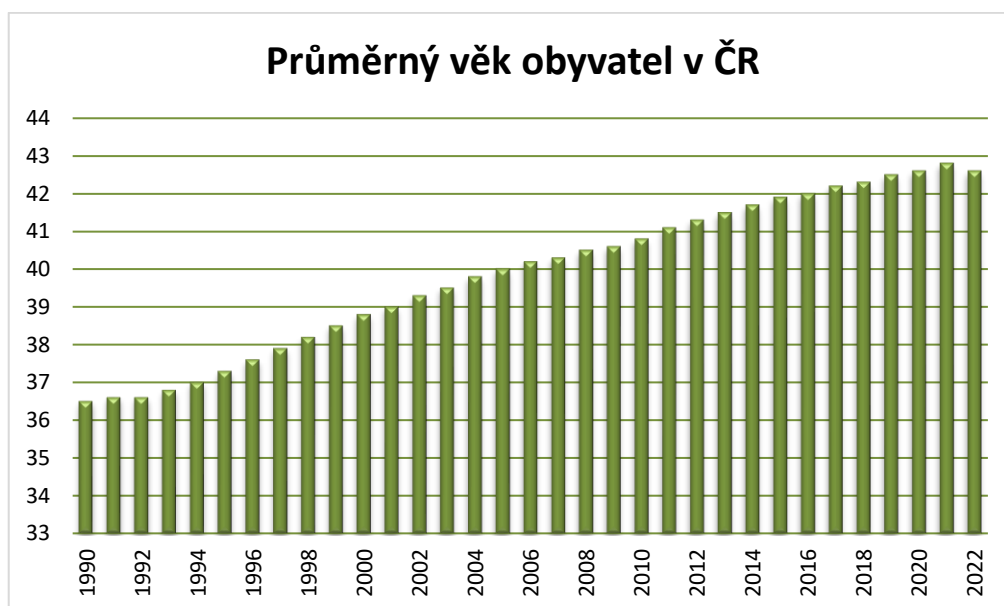
6.4 Analýza vnějšího prostředí

6.4.1 STEP analýza

Sociálně-kulturní segmenty zahrnují významné faktory související se situací na trhu práce. V ČR dochází ke zvyšování věku, a tudíž i k postupnému stárnutí populace, které je znázorněno v grafu 1. Pro společnost je to významný faktor. Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti je 47 let. Nedostatek mladých a kvalifikovaných pracovníků může způsobit neodbornou způsobilost na strojích a zařízeních, tím dochází k nekvalitní odvedené práci. Dnešní zemědělské stroje jsou moderně technologicky vybavené, a tak je

zde potřebná odborná kvalifikace, kterou podnik musí zajistit odborným školením tak, aby drahé stroje a jejich technologie byly plně a šetrně využívány. Výhled do budoucna: podpora budoucích zaměstnanců na učebních oborech, středních i vysokých školách v rámci stipendijní smlouvy s finanční motivační odměnou. Společnost podporuje zaměstnanecké půjčky na zajištění bydlení převážně pro mladé zaměstnance. Zapojuje se do dotačních programů Úřadu práce jako je Generační tandem neboli generační výměna předdůchodového zaměstnance za nového mladého zaměstnance bez praxe, kde školitel předává životní zkušenosti, plus využívání dalších dotačních programů, které na trhu práce nabízí Úřad práce.

Graf 1: Průměrný věk obyvatel v ČR



Zdroj: vlastní zpracování (ČSÚ, 2023)

Technologické segmenty jsou významné faktory související s vývojem výrobních prostředků a procesů, které zajistí větší produktivitu práce. Automatizace, robotizace a digitalizace může ovlivnit efektivitu a možnost vyřešení nedostatku zaměstnanců s klesajícím zájmem hlavně o práci v živočišné výrobě. Dalším významným faktorem je aktivní spolupráce společnosti s vysokými školami tím, že školy disponují odbornými znalostmi a schopnostmi, což může poskytnout přístup k novým myšlenkám a inovacím. Spolupráce s výzkumnými ústavami poskytuje společnosti specializované

znalosti a výzkumné schopnosti k různým projektům, někdy i s finanční podporou a získání přístupu k těmto zdrojům. Výsledky výzkumů mohou být převedeny do praxe, do inovačních technologií nebo know-how. Podnik spolupracuje s vysokou školou JČU v Českých Budějovicích, ČZU v Praze i výzkumnými ústavami jako je Výzkumný ústav meliorací, Výzkumný ústav živočišné výroby, Výzkumný ústav zemědělské techniky. Spolupráce s obecními úřady a jinými zájmovými skupinami pro rozvoj venkova zdůrazňují společenskou odpovědnost inovativního podniku zapojeného do vývoje vědy.

Ekonomický segment, jehož faktory mohou mít souvislost s tokem peněz, služeb, zboží, informací.

- a) **Vývoj HDP** na základě statistik poklesl v roce 2023 o 0,4 %. Důvodem poklesu je nižší spotřeba domácností a nižší tvorba zásob. Přehled je znázorněn v tabulce 2 v makroekonomické predikci MFČR. Kladně na HDP zapůsobil čistý export. Postupné ožívování ekonomiky je za předpokladu, že budou růst reálné mzdy.

Tabulka 2: Makroekonomická predikce-listopad 2023, MFČR

Přehled hlavních ukazatelů		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2023	2024
							Aktuální predikce	Minulá predikce		
Nominální hrubý domácí produkt	<i>mln. Kč, b.c.</i>	5 411	5 791	5 709	6 109	6 786	7 363	7 726	7 384	7 751
	<i>růst v %, b.c.</i>	5,9	7,0	-1,4	7,0	11,1	8,5	4,9	8,8	5,0
Reálný hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.</i>	3,2	3,0	-5,5	3,6	2,4	-0,5	1,9	-0,2	2,3
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s.c.</i>	3,5	2,7	-7,2	4,1	-0,7	-2,7	3,9	-3,4	3,9
Spotřeba vládních institucí	<i>růst v %, s.c.</i>	3,9	2,5	4,2	1,4	0,6	2,4	1,6	2,4	1,8
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v %, s.c.</i>	10,0	5,9	-6,0	0,8	3,0	2,2	1,7	0,8	0,7
Příspěvek čistých vývozů k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	-1,2	0,0	-0,4	-3,6	0,9	1,5	1,3	2,4	1,3
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	-0,5	-0,3	-0,9	4,8	0,9	-1,8	-1,9	-1,7	-1,3
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	2,6	3,9	4,3	3,3	8,5	9,0	3,0	9,0	2,6
Míra inflace spotřebitelských cen	<i>průměr v %</i>	2,1	2,8	3,2	3,8	15,1	10,8	3,3	10,9	2,8
Zaměstnanost (VSPS)	<i>růst v %</i>	1,3	0,2	-1,7	0,4	1,5	0,9	0,5	1,1	0,7
Míra nezaměstnanosti (VSPS)	<i>průměr v %</i>	2,2	2,0	2,6	2,8	2,2	2,7	2,8	2,8	2,7
Objem mezd a platů (<i>dom. koncept</i>)	<i>růst v %, b.c.</i>	9,6	7,8	0,1	5,9	9,3	8,4	6,5	8,4	6,1
Saldo běžného účtu	<i>% HDP</i>	0,4	0,3	2,0	-2,8	-6,1	-2,4	-1,2	-1,7	-0,6
Saldo sektoru vládních institucí	<i>% HDP</i>	0,9	0,3	-5,8	-5,1	-3,2	-3,6	-2,2	-3,6	-2,2
Dluh sektoru vládních institucí	<i>% HDP</i>	32,1	30,0	37,7	42,0	44,2	44,7	45,9	44,7	45,4
Předpoklady:										
Měnový kurz CZK/EUR		25,6	25,7	26,4	25,6	24,6	24,0	24,4	23,8	23,9
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	2,0	1,5	1,1	1,9	4,3	4,4	3,6	4,3	3,9
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	71	64	42	71	101	83	84	80	77
HDP eurozóny	<i>růst v %, s.c.</i>	1,8	1,6	-6,2	5,9	3,4	0,5	1,0	0,7	1,2

Zdroj: (MFČR, 2023)

b) Směnný kurz

Směnné kurzy mají výrazný vliv na zemědělství, ekonomickou stabilitu a konkurenceschopnost. Směnné kurzy hrají klíčovou roli formování cen komodit na světových trzích a mají dopad na globální ekonomiku. Posílení měny může ovlivnit i náklady na produkci komodit, a to s vysokými cenami dovážených vstupních materiálů zemědělských strojů, jako jsou např. hnojiva, pesticidy, nafta, náhradní díly, stroje a zřízení. Posílení měny může mít za následek pokles poptávky a snížení cen exportovaných komodit.

c) Inflace

Vysoká **inflace** i letos zpomaluje ekonomický růst a snižuje životní úroveň obyvatel. Vysoké spotřebitelské ceny dosahují nejen potraviny, elektřina či zemní plyn, ale i další kategorie zboží a služeb. Silné domácí poptávkové tlaky jsou již tlumeny zvýšenými měnově politickými sazbami. Meziroční inflace se v průběhu roku 2023 roku rychlým tempem snižovala. V průběhu téměř celého roku 2024 by se již meziroční růst spotřebitelských cen mohl pohybovat mezi 3 a 4 %. V celoročním vyjádření očekáváme pokles na 3,3 % (MFČR, 2023).

d) Vývoj mezd v zemědělství

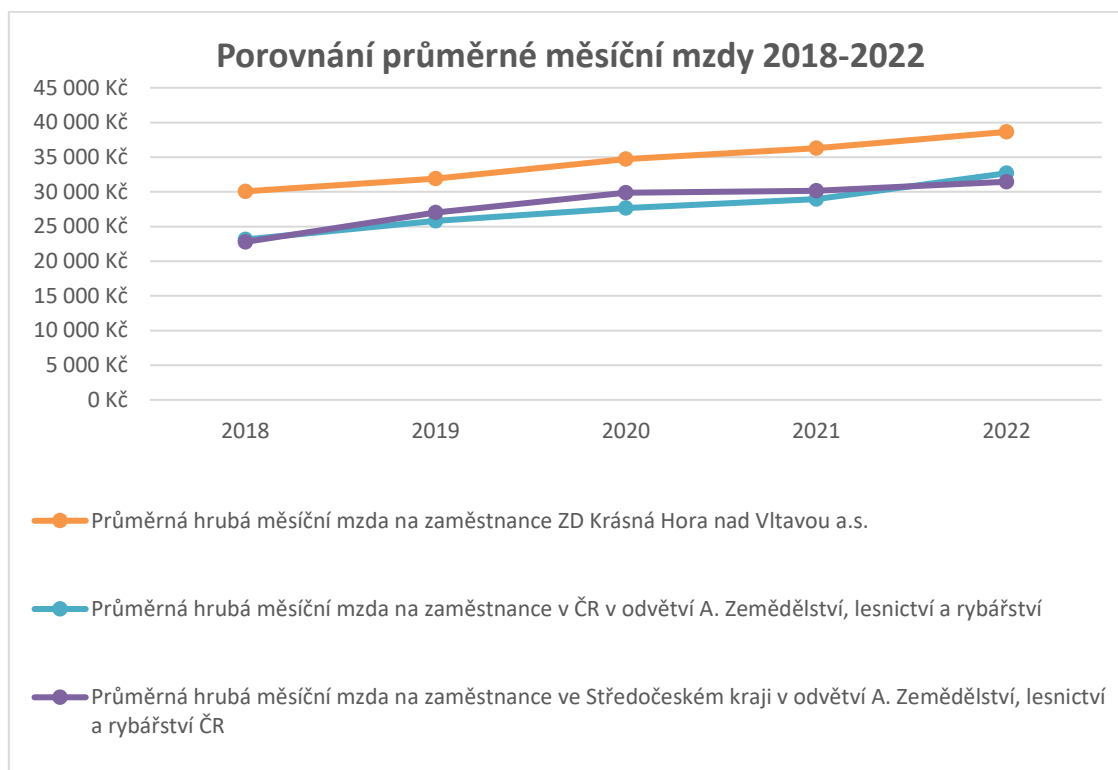
Vývoj mezd se může lišit dle geografického regionu, ekonomických podmínek a na politických faktorech. Zemědělská činnost bývá většinou ohodnocena níže než v jiných oborech, protože zemědělství podléhá sezónním výkyvům, nejistotě počasí a dosažených výnosů pěstovaných plodin. Srovnání mezd viz tabulka č. 3. Politická nestabilita, změny ve spotřebitelských preferencích a trendy technologií mohou ovlivnit vývoj mezd v zemědělství a jejich stabilitu.

Tabulka 3: Průměrná hrubá měsíční mzda na zaměstnance srovnání

Průměrná hrubá mzda	2018	2019	2020	2021	2022
Průměrná hrubá měsíční mzda na zaměstnance v ČR v odvětví A.	23 131	25 827	27 640	28 939	32 682
Meziroční růst v %	x	11,6 %	7,02 %	4,7 %	12,93 %
Průměrná hrubá měsíční mzda na zaměstnance ve Středočeském kraji v	22 776	27 031	29 872	30 166	31 456
Meziroční růst v %	x	18,68 %	10,51 %	0,98 %	4,28 %
Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance v ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.	30 071	31 920	34 711	36 297	38 643
Meziroční růst v %	x	6,15 %	8,75 %	4,57 %	6,46 %
Poměr mezd společnosti ke mzdám v ČR v odvětví A.	1,30	1,24	1,36	1,25	1,18
Poměr mezd společnosti ke mzdám v rámci Středočeského kraje v odvětví A.	1,32	1,18	1,26	1,20	1,23

Zdroj: (ČSÚ, 2022) a vlastní zpracování

Graf 2: Porovnání průměrné měsíční mzdy



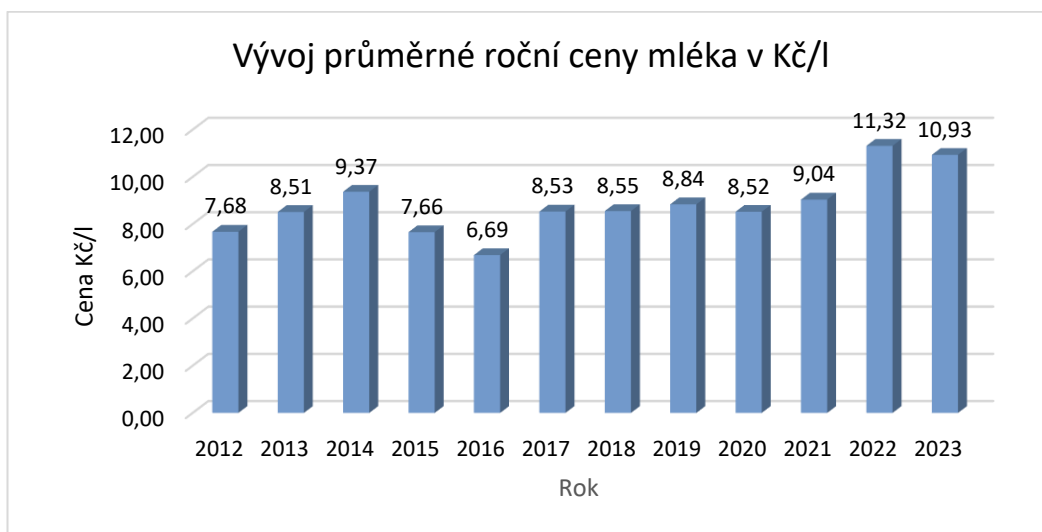
Zdroj: vlastní zpracování

e) Tržby za mléko

Produkce mléka je klíčovým odvětvím zemědělství a hraje významnou roli ve světovém potravinovém řetězci. Spotřeba mléka podléhá změnám a je ovlivněna různými faktory jako jsou stravovací trendy, zdravotní povědomí a nabídka na trhu. Spotřeba se liší dle regionů, kultur a preferencí. Někteří nahrazují spotřebu mléka v povědomí o vegetariánství nebo veganství a nahrazují živočišný produkt za rostlinný.

Avšak nárůst spotřeby mléka může způsobit zájem o zdravou stravu, o potraviny s dostatkem bílkovin. Významným aspektem může být dostupnost a cenová stabilita mléčných výrobků. Z grafu č. 3, znázorňujícího průměrnou cenu mléka, vyplývá, že v období 2012-2023 průměrná cena kolísala na úrovni od 7,68 Kč/l do 11,32 Kč/l, a to bez jednoznačného trendu.

Graf 3: Vývoj průměrné roční ceny mléka zemědělských výrobců v ČR



Zdroj: (MZe-Ministerstvo zemědělství, 2024)

V roce 2022 bylo Výzkumným ústavem živočišné výroby, který se zabývá rentabilitou výroby mléka v ČR, zjištěno dotazníkovým šetřením 126 hodnotících podniků, že při průměrné výkupní ceně mléka 11,59 Kč na litr bylo v průměru (bez započítání dotací) dosaženo zisku 1,30 Kč na litr prodaného mléka. V porovnání s rokem 2021 došlo ke zvýšení nákladů na produkci a k růstu ceny (Výzkumný ústav živočišné výroby, 2023).

Tabulka 4: Rentabilita výroby mléka v ČR období 2016-2022

Rok/ukazatel	jednotka	2016	2018	2020	2021	2022
Počet podniků	n	100	113	124	120	126
Tržní produkce	l/krávu/rok	8 283	8 483	8 720	8 898	9 111
Náklady celkem	Kč/litr	8,88	9,02	9,52	9,86	10,73
Náklady po od-	Kč/litr	8,41	8,56	9,07	9,42	10,29
Tržby za mléko	Kč/litr	6,8	8,65	8,61	9,08	11,59
Zisk bez dotací	Kč/litr	-1,61	0,09	-0,46	-0,34	1,3

Zdroj: (Výzkumný ústav živočišné výroby, 2023)

V tabulce č. 5 je znázorněn vývoj cen rostlinných komodit v průběhu roku 2023, kde ve sledovaném období dochází k prudkému snížení cen v ČR. Evropské zemědělství stojí před rizikem dalších dodávek pšenice z Ukrajiny, která našla exportní cesty v důsledku ruských útoků. Analytici odhadují i ruský export těchto komodit na světové trhy.

Tabulka 5: Průměrné ceny rostlinných produktů v roce 2023 dle ČSÚ

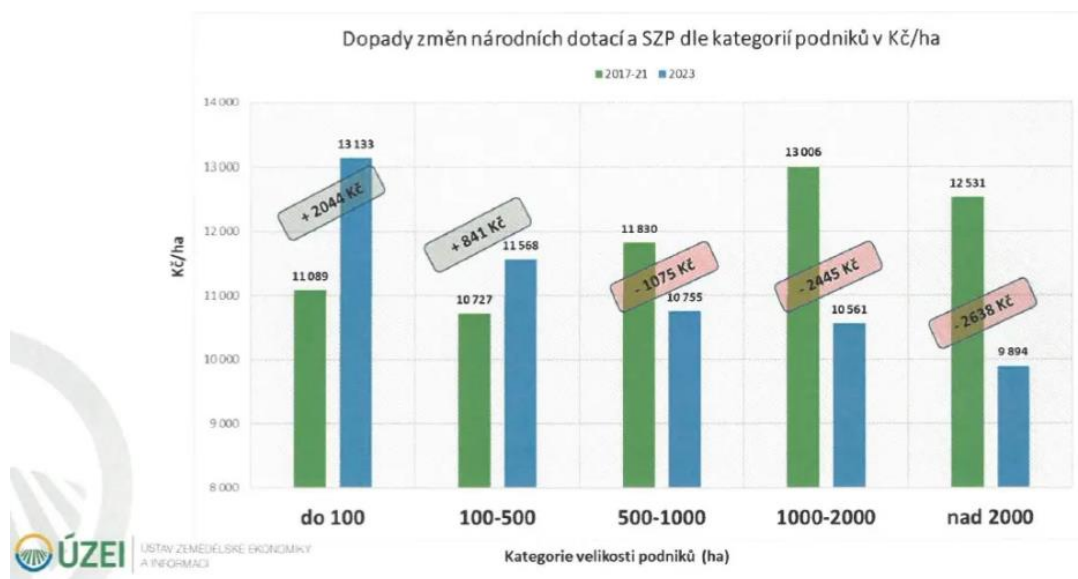
Výrobek Product	Měřicí jednotka Measure unit	2023												Od poč. roku
		Měsíc / Month												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
ROSTLINNÉ VÝROBKY CROP PRODUCTS														
Pšenice potravinářská Milling soft wheat	t	7 530	7 221	6 787	6 302	5 767	5 634	5 400	5 049	5 087	5 086	5 143	4 899	5 825
Pšenice krmná Feed soft wheat	t	7 176	6 792	6 502	5 955	5 525	4 959	4 642	4 681	4 543	4 408	4 308	4 246	5 313
Ječmen sladovnický Malting barley	t	7 758	7 677	7 741	7 493	7 436	7 426	7 111	5 679	5 814	6 069	6 338	6 376	6 910
Ječmen potravinářský Barley for consumption	t	i.d.	7 899	7 425	i.d.	i.d.	i.d.	i.d.	5 179	5 267	i.d.	.	6 187	6 244
Ječmen krmný Feed barley	t	6 218	5 738	5 293	5 036	4 673	4 350	4 003	3 968	3 983	3 794	3 731	3 812	4 550
Žito potravinářské Rye for consumption	t	7 562	7 130	6 808	6 484	6 046	5 761	6 300	5 164	4 822	4 826	4 363	4 500	5 814
Žitovec Triticale	t	6 169	6 625	5 848	5 418	4 783	6 139	4 729	4 771	4 178	4 030	3 936	3 787	5 034
Oves potravinářský Oats for consumption	t	7 378	7 424	6 937	6 936	i.d.	.	.	.	i.d.	i.d.	i.d.	7 494	7 374
Oves krmný Feed oats	t	5 622	5 922	5 571	5 789	5 321	5 164	5 262	4 382	5 243	4 579	4 653	4 719	5 186
Kukuřice krmná Grain maize	t	7 483	7 229	6 604	6 450	6 395	6 021	5 318	5 326	5 429	5 329	4 718	4 383	5 890
Hrách jedlý Dried peas for consumption	t	.	.	i.d.	i.d.	.	i.d.	.	i.d.	i.d.	i.d.	i.d.	.	7 933
Hrách krmný Dried peas for feeding	t	7 981	7 658	8 044	8 009	7 763	7 405	6 163	5 519	5 395	5 355	5 153	5 311	6 646
Semeno řepky olejně Rape	t	15 165	14 645	13 313	12 853	12 105	11 453	10 728	10 735	10 707	10 455	10 425	10 263	11 904
Brambory rané Early potatoes	t	17 968	14 119	12 667	15 425
Brambory pozdní konzumní	t	6 898	7 232	7 153	7 185	7 054	8 128	7 350	.	9 977	8 818	8 730	8 536	8 798
Brambory průmyslové Starch potatoes	t	2 363	i.d.	.	i.d.	i.d.	i.d.	.	.	3 008	2 283	2 106	2 267	2 420
Sadba brambor Seed potatoes	t	10 301	10 503	9 542	8 358	7 187	8 018	.	.	.	i.d.	i.d.	i.d.	9 003

Zdroj: (ČSÚ, 2024)

Politicko-právní segmenty na podnikatelskou činnost jsou:

- a) **Legislativní a politické podmínky**, místní vyhlášky jsou významným faktorem. Od 1. 1. 2024 přinesl řadu daňových změn v zákonu č. 349/2023 v tzv. Konsolidační balíček, který mění některé zákony v novelizaci zákona o daní z příjmů, kde se sazba daně zvyšuje z 19 % na 21 %. Rozsáhlá novelizace zákona o daní z nemovitých věcí je pro společnost významný faktor, kdy dojde k výraznému zvýšení daně z nemovitostí až na dvojnásobek. Může mít i následný vliv na tlak pachtýřů ke zvýšení pachtu z propachtované půdy. Další změnou v balíčku je zákon o DPH a změny v účetnictví, změny u dohod o provedení práce, zavedení nových informačních povinností a změny v osvobození nepeněžních benefitů. Tyto změny budou mít negativní dopad na výsledek hospodaření a větší administrativní zátěž společnosti.
- b) **Politická stabilita** je významný faktor jako stabilita zahraniční a národní politické situace, členství v EU představují významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Obava zemědělců v EU je oprávněná z dovozu masa a komodit mimo EU, např. z Ukrajiny, Jižní Ameriky nebo Číny, které nepodléhají přísným podmínkám v zemědělství svázané s Green Dealem. Čeští zemědělci jsou ohroženi především menší podporou vlády, než je tomu v jiných zemích, a to ovlivňuje ceny potravin.
- c) **Systém dotací** je pro společnost významný dlouhodobý faktor. V rámci EU by měly být rovné podmínky pro všechny země EU, což je pro zemědělství obzvláště důležitý faktor. Součástí členství v EU je podílet se na SZP. Rok 2023 pro společnost znamená snížení celkových dotací až o 15 mil Kč. Rok 2024 predikuje stejný výhled. S novou SZP společnost musela vyčlenit z obdělávaných pozemků orné půdy plochu úhoru v rozsahu 7 %. To znamená 250 ha plochy je vyřazeno z produkčních ploch. To má za následek další propad tržeb. V současné době na toto téma začíná slyšet EU po masivních stávkách zemědělců v celé EU. Na obrázku 2 je vidět vyhodnocení dopadu změn dotační politiky na různé kategorie velikosti podniků.

Obrázek 2: Vyhodnocení dopadů změn dotací



Zdroj: (Ústav zemědělské ekonomiky a informací, 2023)

d) **Životní prostředí** je spíše významným faktorem, který se řídí Zákonem o ochraně životního prostředí, zákonem o odpadech, vodách, ovzduší, chemických látkách. Náklady na ochranu přírody a krajiny, ovzduší, vody neustále vzrůstají. Společnost se řídí Vyhláškou o ochraně zemědělské půdy před erozí. Pro lepší erozi půdy společnost využívá technologií jako STRIP TILL.

Žádoucí je dodržovat a respektovat předpisy a postupy, které jsou v zákoně o ochraně rostlin a v předpisech pro požívání hnojiv. Péče o životní prostředí je pod dohledem státních orgánů, různých aktivistických hnutí, a i veřejného mínění. Nebezpečí představuje přehnaná ekologizace zemědělství.

6.4.2 Analýza scénáře

Pro konstrukci scénářů bylo vycházeno ze STEP analýzy a byly vybrány z jednotlivých oblastí faktory, které dle vedení společnosti mají největší dopad na zemědělství. Z oblasti ekonomické byl vybrán **faktor inflace**, která ovlivňuje ceny jak na vstupu, tak i na výstupu a **faktor úroková míra** ovlivňuje finanční náklady spojené s investicemi a půjčkami. Nižší úrokové míry mohou snížit finanční zátěž a podporovat investice a rozvoj zemědělského podniku. V oblasti politicko-právní byly vybrány

faktory jako je změna **zemědělské politiky a dotační politika**, které mají pro společnost stejný vliv a ovlivňují výrazně zemědělství. Nové politiky mohou ovlivnit subvence, regulace, obchodní podmínky a mnoho dalších aspektů, které ovlivňují konkurenceschopnost zemědělského podniku. Dopady těchto změn mají vliv na ekonomiku, produkci potravin, investice a celkovou stabilitu zemědělského sektoru. Třetí makroekonomickou oblastí je technologická oblast, kde nejvýznamnější vliv je faktor **automatizace, robotizace a digitální technologie**. Oba faktory mají významný vliv a přinášejí výzvy a příležitosti k zefektivnění zemědělských procesů, zlepšení produktivity práce a snižování nákladů. Poslední oblastí je sociálně-kulturní oblast, kde byly vybrány faktory **dostupnost pracovní síly**, které jsou klíčovým faktorem, kde nedostatek pracovní síly může mít negativní dopad pro zemědělské plánované operace, v sezónních pracích vyžaduje flexibilitu k zajištění pracovníků **a faktor vzdělání a odborná příprava**, které mají vliv na získání dovedností pro úspěšné řízení a efektivní využívání všech moderních technologií. Faktory ze všech makroekonomických oblastí a jejich vlivy jsou znázorněny v tabulce 6. Následně byly vytvořeny dle hodnocení scénáře budoucího vývoje viz tabulka 7. Dle průměrné velikosti vlivu z jednotlivých oblastí byly tyto hodnoty zaneseny do tabulek 8 a 9. V případě optimistického a pesimistického scénáře jsou faktory mezi sebou hodně vzdálené, což určuje velké rozpětí. Tyto faktory nejsou předpověditelé a je důležité při tvorbě strategie se na tyto faktory více zaměřit, obzvláště na ekonomickou oblast. Naopak u faktoru ze sociálně kulturní oblasti vykazují nízké rozpětí s poměrně stejným dopadem pro společnost. V realistickém a překvapivém scénáři převládají příležitosti, které je vhodné využít.

Tabulka 6: Tvorba scénáře-vstupní data

Makroekonomická oblast	Faktory s vysokým vlivem	Trend vývoje	Velikost vlivu	Pravděpodobnost výskytu
1. Ekonomická Oblast	Inflace	Růst	-5	0,1
		Stabilita	+3	0,7
		Pokles	+5	0,2
	Úroková míra	Růst	-5	0,2
		Stabilita	-2	0,1
		Pokles	+5	0,7
2. Politicko-právní oblast	Změna zemědělské politiky	Růst	+5	0,2
		Stabilita	+3	0,3
		Pokles	-5	0,5
	Dotační politika	Růst	+5	0,2
		Stabilita	+3	0,4
		Pokles	-5	0,4
3. Technologická oblast	Automatizace a robotizace	Růst	+4	0,7
		Stabilita	+2	0,2
		Pokles	-4	0,1
	Digitální technologie	Růst	+4	0,7
		Stabilita	+1	0,2
		Pokles	-4	0,1
4. Sociálně kulturní oblast	Dostupnost pracovní síly	Růst	+4	0,5
		Stabilita	+1	0,4
		Pokles	-5	0,1
	Vzdělání a odborná příprava	Růst	+3	0,6
		Stabilita	+2	0,2
		Pokles	-4	0,2

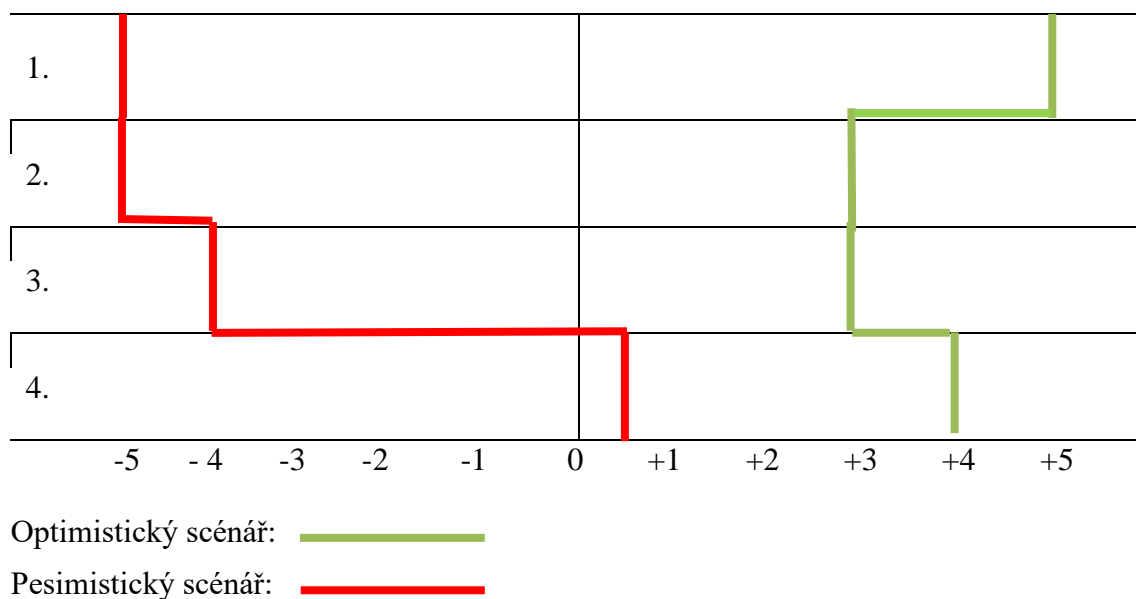
Zdroj: vlastní zpracování dle (Lenort, 2007; Gierszewska & Romanowska, 1997)

Tabulka 7: Scénáře budoucího vývoje okolí

Oblast	Faktory s vysokým vlivem	Scénář							
		optimistický		pesimistický		realistický		překvapivý	
		Slovně	Body	Slovně	Body	Slovně	Body	Slovně	Body
1. Ekono- mická	Inflace	stabilita	3	růst	-5	stabi- lita	3	pokles	5
	Úroková míra	pokles	5	růst	-5	pokles	4	pokles	5
	Průměrná velikost vlivu		4		-5		3,5		5
2. Poli- ticko- právní	Změna ze- mědělské po- litiky	Růst	3	růst	-5	pokles	-3	růst	5
	Dotační poli- tika	růst	3	pokles	-5	pokles	-3	růst	5
Průměrná velikost vlivu			3		-5		-0,5		1,5
3. Techno- logická	Automati- zace	růst	3	pokles	-4	růst	3	růst	4
	Digitální technologie	růst	3	pokles	-4	růst	3	růst	4
Průměrná velikost vlivu			3		-4		3		4
4. Sociálně- kulturní	Dostupnost pracovní síly	růst	5	pokles	4	pokles	-3	stabili- zace	2
	Vzdělání a odborná pří- prava	růst	3	pokles	-3	růst	-4	stabili- zace	2
Průměrná velikost vlivu			4		0,5		3,5		2

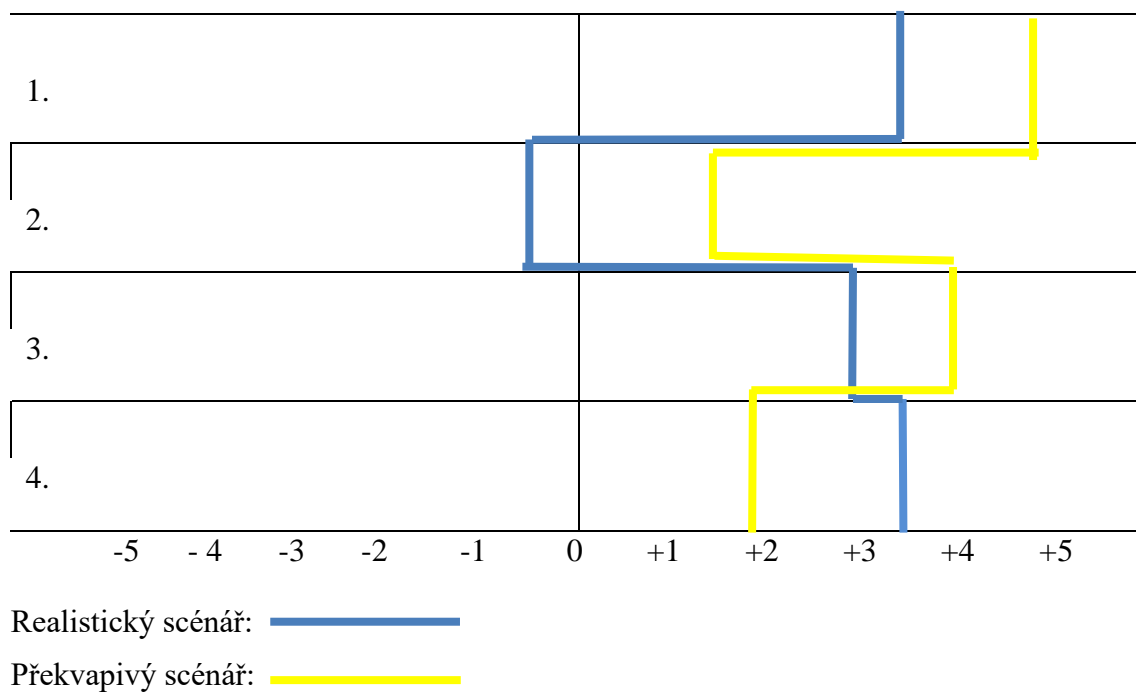
Zdroj: vlastní zpracování dle (Lenort, 2007; Gierszewska & Romanowska, 1997)

Tabulka 8: Vliv makrookolí na podnik v případě optimistického a pesimistického scénáře



Zdroj: vlastní zpracování dle (Lenort, 2007; Gierszewska & Romanowska, 1997)

Tabulka 9: Vliv makrookolí na podnik v případě realistického a překvapivého scénáře



Zdroj: vlastní zpracování dle (Lenort, 2007; Gierszewska & Romanowska, 1997)

6.5 Analýza vnitřního prostředí

6.5.1 Analýza zdrojů

A. Finanční zdroje

Finanční analýza účetních výkazů je provedena v období 2018-2023. Účetní závěrka je zpracována vždy ke dni 31. 12. daného roku. Hospodaření společnosti výrazně ovlivňuje sezonnost. Bilanční suma společnosti ve sledovaném období vzrostla z 700 230 tis. Kč na 818 139 tis. Kč. Největší část aktiv tvoří dlouhodobý majetek. Nejvíce rostly od roku 2020 zásoby, dokonce v roce 2022 je zaznamenán nárůst zásob o 74 806 tis. Kč. Ve sledovaném období ale došlo k výraznému snížení peněžních prostředků. Rok 2023 snížil bilanční sumu, a to v důsledku poklesu oběžných aktiv, především zásob.

Dotace jsou finanční prostředky, které společnost využívá v oblasti pro podporu zemědělství a rozvoj venkova, investiční dotace využívala v minulosti společnost jen výjimečně. Převážnou část dotací čerpala společnost v minulosti ze Státního intervenčního fondu (SZIF), zejména v režimu přímých plateb SAPS a v jiných znevýhodněných oblastech LFA. Společnost dále čerpala dotaci na svoji produkci energií bioplynových stanic ve formě zeleného bonusu od operátora trhu OTE. S přijetím nové Společné zemědělské politiky pro rok 2023-2027 dochází k poklesu provozních dotací cca o 15 000 000 Kč. Tabulka 10 porovná výši vykázaných dotací v roce 2021-2023.

Tabulka 10: Vykázané a přijaté dotace v tis. Kč

Poskytovatel	Dotace	2021	2022	2023
MPSV	Úřad práce	527	910	0
SZIF	ANC	10 782	10 379	10 160
SZIF	Dojnice EU	5 226	5 915	5 270
SZIF	Přežvýkavci ČR	184	179	0
SZIF	Masné krávy ČR	26	25	0
SZIF	Zemědělská půda ČR	629	599	0

SZIF	Greening		9 115	9 100	9 014
SZIF	AEKO louky a pastviny		4 355	4 117	3 695
SZIF	Bílkovinné plodiny		1 019	1 110	1 158
SZIF	WF mouchy		2 484	-36	0
SZIF	Suchostojné krávy		1 047		
SZIF	WF boxy		470		
SZIF	QCZ mléko		76	0	0
SZIF	WF dojnice ČR		1 716	1 211	0
SZIF	WF celkem		3 232	3 313	0
SZIF	Finanční kázeň		371	808	
SZIF	Masná telata EU		1 105	1 125	1 000
SZIF	SAPS	BISS (2023)	15 908	15 912	8 839
		CRISS (2023)			530
SZIF	Zatrávňování		5	7	0
SZIF	Čejka chocholátá		34	61	54
SZIF	Genetický potenciál		388	304	0
SZIF	Welfer masný skot		584	353	0
SZIF	Demonstrační farma		690	490	925
SZIF	Pěstební media		149		0
PGRLF	Plodiny, zvířata		319	340	325
MZe	Výzkumné úkoly		171	163	170
MZe	Osivo, pícniny		194	28	118
MZe	Výkrm skotu		65	123	134
PGRLF	Úroky		105	37	0
Celkem			57 744	56 431	41 395
OTE	Zelený bonus		31 418	30 262	0

Zdroj: vlastní zpracování

Dlouhodobým finančním majetkem eviduje společnost finanční podíly v celkové výši 3 487 000 Kč v následujících společnostech:

- Mlékařské hospodářské družstvo s výší podílu 7,5 %.
- Svaz chovatelů holštýnského skotu ČR, z. s. s výší podílu 1 %.
- Česká škrobárenská a.s. s podílem 2,2 %.
- Zemědělská společnost Kosova Hora, a.s. s podílem ve výši 0,81 %.
- Českomoravská společnost pro moderní zemědělství, a.s. s podílem ve výši 4,2 %.

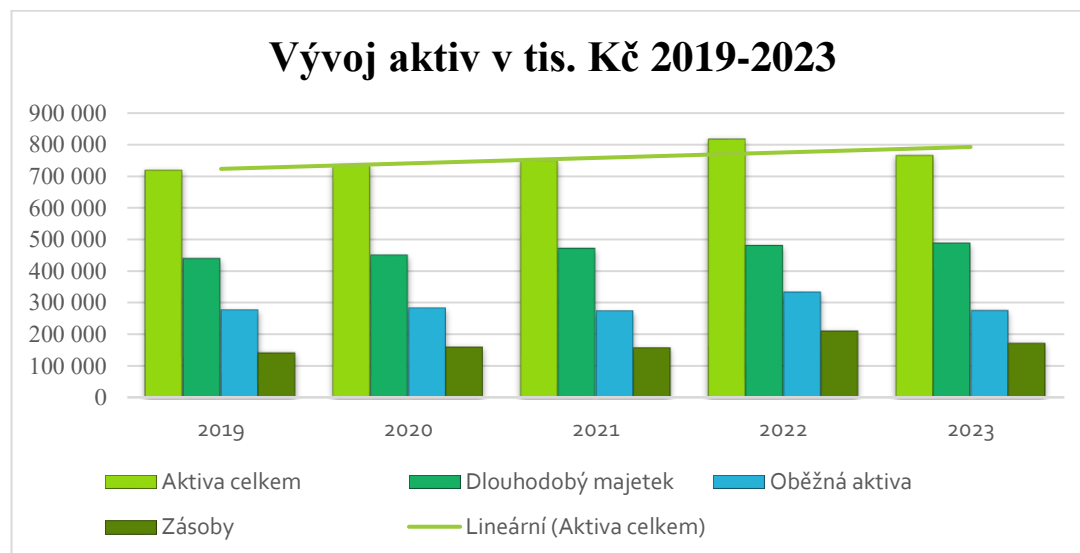
Bilanční suma podniku v uvedeném období 2018–2022 rostla ze 700 230 tis. Kč na 818 139 tis. Kč, což představuje růst ve sledovaném období o 117 909 tis. Kč tzn. růst o 2 %. Ve sledovaném období většinu aktiv tvoří dlouhodobý majetek cca 60 %. Struktura aktiv se výrazně neměnila, výjimkou je růst zásob ve sledovaném období. Meziroční změna 2021–2022 dokonce zaznamenává meziroční růst zásob o 33,35 %. Naproti tomu je v roce 2021 zaznamenáno snížení peněžních prostředků, jejichž objem byl v minulosti významnější. Rok 2023 zaznamenal pokles bilanční sumy, a to především u snížení oběžných aktiv. Výrazné snížení, způsobené menší sklizní v daném roce, proběhlo u zásob a všechny komodity držené z roku 2022 byly prodány. Další pokles v roce 2023 byl zaznamenán i u materiálu, kde společnost méně držela v zásobách náhradní díly, paliva, osiva nebo hnojiva z důvodu nepříznivého vývoje cen. Tabulka 11 a graf 4 znázorňují vývoj aktiv ve sledovaném období.

Tabulka 11: Vývoj aktiv

V tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023
Aktiva celkem	720 164	736 520	750 059	818 139	766 046
Meziroční změna		2,27 %	1,84 %	0,91 %	-6,37 %
Dlouhodobý majetek	438 708	450 196	472 031	481 139	487 648
Meziroční změna		2,62 %	4,85 %	1,93 %	1,35 %
Oběžná aktiva	275 889	281 706	273 339	331 426	273 559
Meziroční změna		2,11 %	-2,97 %	21,25 %	-17,46 %
Zásoby	142 227	160 261	158 534	211 398	172 030
Meziroční změna		12,68 %	-1,08 %	33,35 %	-18,62 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Vývoj aktiv 2019-2023



Zdroj: vlastní zpracování

Pasiva jsou tvořena většinou z vlastního kapitálu 92-94 %. Společnost využívala cizí financování v malé míře. Avšak meziročně došlo ke zvýšení využívání cizích zdrojů v roce 2022 o 59,19 %. V roce 2023 byl výrazný pokles cizích aktiv, způsoben především snížením závazků z obchodních vztahů a krátkodobých závazků. Sledované období pasiv 2018-2023 viz tabulka 12.

Tabulka 12: Vývoj pasiv

V tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023
Pasiva celkem	720 164	736 520	750 059	818 139	766 046
Meziroční srovnání		2,27 %	1,84 %	9,07 %	-6,37 %
Vlastní kapitál	664 847	690 408	698 871	736 518	720 890
Meziroční srovnání		3,84 %	1,23 %	5,39 %	-2,12 %
Cizí zdroje	55 297	46 096	51 175	81 465	44 993
Meziroční srovnání		-16,64 %	11,02 %	59,19 %	-44,77 %

Zdroj: vlastní zpracování, (justice.cz, 2023)

Analýzu poměrových ukazatelů je lépe hodnotit v kontextu s provozovanou činností, protože dosahované hodnoty obecně kolísají podle oboru činnosti, což může způsobit závislost na sezónních výkyvech hospodaření.

Ukazatel likvidity

Všechny tři ukazatele likvidity vykazují vysoké hodnoty. Porovnáním s krátkodobými závazky měla společnost velké množství jak peněžních prostředků, tak i oběžných aktiv. Ukazatele nevykazují žádný významný negativní trend, a to i přesto, že krátkodobý finanční majetek dosahoval v roce 2022 pouze 3-8 % podílu na celkových aktivech. V roce 2022 se poměr likvidit snížil, avšak stále je ukazatel v odpovídajících hodnotách a společnost je schopna bez problémů vyrovnávat své závazky. V důsledku snížení krátkodobých závazků se v roce 2023 zvýšily do vyšších hodnot všechny ukazatele likvidity dle tabulky 13.

Tabulka 13: Ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity	2019	2020	2021	2022	2023
Běžná likvidita	9,04	1 2,63	9,56	5,75	13,69
Pohotová likvidita	4,37	5,44	4,01	2,08	5,08
Okamžitá likvidita	1,92	1,64	0,90	0,56	1,32
Peněžní prostředky na % aktiv	8 %	5 %	3 %	4 %	3,4 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel aktivity

Počet obrátů aktiv zůstává ve sledovaném období stabilní. Žádoucí je u tohoto ukazatele spíše růstový trend. Doba obratu zásob se ve sledovaném období zvýšila ze 141 dní na 197 dní. Společnost v roce 2020, 2021 a 2022 spíše navyšovala objem zásob a drží zásoby pro více než půlroční spotřebu. Jedná se převážně o zásoby v podobě objemného krmiva jako nepostradatelnou krmivovou základnu pro živočišnou výrobu. Společnost má ve sledovaném období vyšší objem pohledávek než závazků, proto je průměrná doba splatnosti pohledávek vyšší než průměrná doba závazků. Rok 2022 zaznamenal snížení průměrné doby pohledávek, a naopak se zvýšila průměrná doba závazků. Rok 2023 zaznamenal snížení doby obratu zásob, průměrnou dobu splatnosti pohledávek a výrazné snížení průměrné doby splatnosti závazků. Viz tabulka 14.

Zvýšení průměrné doby závazků je ovlivněno největším dodavatelem hnojiv a chemikálií Primagra a.s., tato společnost je současně i největším odběratelem zemědělských komodit. Obě společnosti tak přistupují na dohodu o vzájemnému zápočtu.

Tabulka 14: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2019	2020	2021	2022	2023
Počet obrátů aktiv celkem za rok	0,47	0,46	0,47	0,47	0,54
Doba obratu zásob ve dnech	152,77	170,10	160,93	197,19	150,36
Průměrná doba splatnosti pohledávek	80,38	90,07	90,45	81,98	65,70
Průměrná doba splatnosti závazků	32,79	23,67	29,02	53,79	17,47
Doba obratu oběžných aktiv ve dnech	296,35	299,00	277,47	309,15	239,11

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel zadluženosti

Společnost využívá dlouhodobě cizí zdroje jen ve velmi malé míře. Ukazatele zadluženosti v tabulce 15 nevykazují žádný významný trend. Celková míra zadluženosti je nízká v rozmezí 6,24-11,1 %. Podíl cizích zdrojů na celkových aktivech se pohybuje na úrovni 6-10 %. V roce 2022 byl zaznamenán nárůst zadluženosti, který v roce 2023 opět klesl na 5,9 %.

Tabulka 15: Ukazatele zadluženost

Ukazatele zadluženosti	2019	2020	2021	2022	2023
Celková zadluženost	7,7 %	6,3 %	6,8 %	10 %	5,9 %
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	8,3 %	6,7 %	7,3 %	11,1 %	6,24 %
Podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu	92,3 %	93,7 %	93,2 %	90,0 %	94,1 %
Krytí dlouhod. majetku vlastním kapitálem	151,5 %	153,4 %	148,1 %	152,8 %	147,8 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability a měření jejich úrovně patří k nejdůležitějším oblastem hodnocení společnosti. Dosažený zisk by měl být úměrný vloženému kapitálu. Ve sledovaném období jsou všechny ukazatele kladné, ale nemají jasný trend, spíše kolísavý vývoj.

V roce 2021 došlo ke snížení všech ukazatelů. V následujícím roce 2022 je rentabilita skokově vyšší, a to v důsledku výroby za ještě nízké náklady a vysoké ceny tržních komodit, které vyšplhaly na světových trzích v důsledku války na Ukrajině. Rozdílná je očekávaná situace v roce 2023, kdy vzrostly výrazně celkové náklady na výrobu a snížily se výkupní ceny komodit, což bylo způsobeno špatným nastavením dotační politiky. To mělo za následek snížení celkových dotací společnosti o 15 mil. Kč. Ziskovost podniku v roce 2023 je téměř na nule. Porovnání je znázorněno v tabulce 16.

Tabulka 16: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2019	2020	2021	2022	2023
Rentabilita aktiv (ROA)	3,8 %	6,4 %	3,0 %	7,6 %	0,15 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	4,2 %	5,3 %	2,7 %	6,8 %	0,04 %
Rentabilita tržeb (ROS)	8,4 %	10,8 %	5,4 %	12,98 %	0,07 %

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr finanční analýzy

Společnost ve sledovaném období 2019-2022 navyšovala svoji bilanční sumu. Dlouhodobý majetek je největší položkou aktiv, tvoří 60% aktiv. Rok 2022 byl poměrně atypický a pro společnost velmi ziskový. Společnost hospodařila s poměrně nižšími náklady a v důsledku války na Ukrajině se celkově zvýšily výkupní ceny komodit. Společnost v roce 2022 dosáhla výsledku hospodaření před zdaněním ve výši 62 mil. Kč. Rok 2023 už společnost očekávala předem dramatický výsledek – energie, nakoupená hnojiva a chemikálie byly za vysoké ceny a snížily se výkupní ceny komodit, které ovlivnil výsledek hospodaření. Tím, že nastavení nové společné politiky znevýhodnilo střední zemědělské podniky společně s dotační politikou české vlády, nezískal podnik dotace v celkové výši 15 milionu korun na rozvoj zemědělství. Hospodářský výsledek za rok 2023 činí před zdaněním cca 300 tis. Kč (Pozn. účetní závěrka roku 2023 zatím není oficiální, je před schválením auditorem). Lze předpokládat, že ani rok 2024 a 2025 se pro zemědělský podnik nebude vyvíjet pozitivně. Ke snížení zisku přispěje špatný vývoj bioplynových stanic tím, že klesla cena na burze a společnost musela přejít na povinný výkup. Odhad propadu je cca 5 mil. Kč v roce 2024.

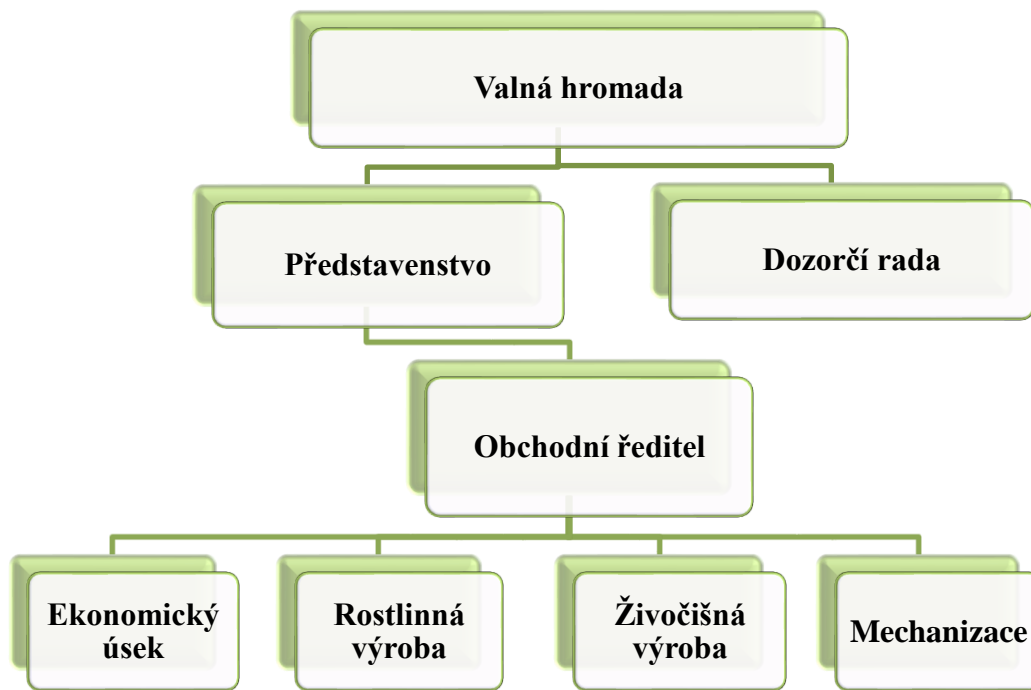
B. Lidské zdroje

Organizační a řídicí struktura

V čele společnosti je předseda představenstva, který je pověřen vedením a řízením společnosti. Top management společnosti vytvářejí další 4 manažeři, kteří jsou zodpovědní za živočišnou výrobu, rostlinnou výrobu, mechanizaci a ekonomický úsek

společně s ostatním provozním úsekem. Organizační a řídicí struktura je znázorněna obrázkem 3.

Obrázek 3: Organizační a řídicí struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci

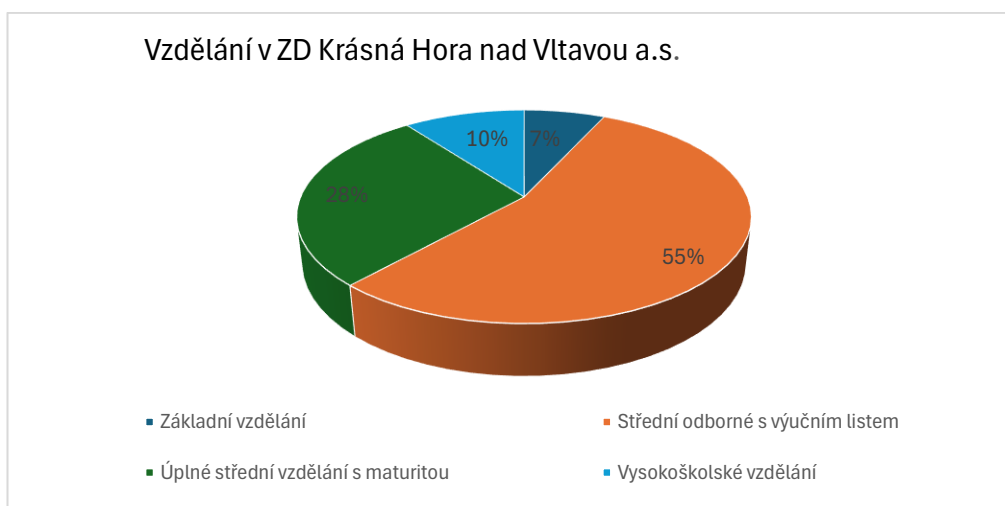
Společnost zaměstnává cca 174 vlastních zaměstnanců. Agenturní zaměstnance zaměstnává společnost jen v malé míře, a to konkrétně v roce 2023 pouze dva. Vývoj počtu zaměstnanců vykazuje klesající trend v období 2017-2022 viz tabulka 17. Průměrný věk ve společnosti činí 47 let, což značí stárnoucí populaci v podniku. V grafu 6 jsou znázorněny počty zaměstnanců podle věku, kde je patrné, že nejvíce zaměstnanců pracuje ve věkovém rozmezí 46-60 let. Proto je důležité se zaměřit na přijímání mladých zaměstnanců a podporovat je při studiu, umožnit těmto studentům možnosti brigády, vytvoření vztahu k podniku a zemědělství. Důležitý je stabilní kmen vyškolených a kvalifikovaných zaměstnanců. V grafu 5 je vyjádřen podíl dosaženého vzdělání zaměstnanců. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 18 zaměstnanců, kteří vykonávají především manažerské pozice na různých úrovních. Největší podíl zaměstnanců (96 zaměstnanců) má dosaženo středního odborného vzdělání, což je dáno i nejsilnější věkovou skupinou ve společnosti, která byla do jisté míry ovlivněna ve vzdělání tehdejší

politickou situaci v Československu. Zaměstnanci v této skupině jsou kvalifikováni jako opraváři zemědělských strojů, traktoristé, ošetřovatelé skotu, kuchaři a ostatní manuální pracovníci.

Společnost podporuje růst a rozvoj vzdělávání a proškolení jak manuálních pracovníků, tak i administrativních a vedoucích pracovníků. Školením a rekvalifikací nových i stávajících zaměstnanců získá společnost spokojené, stabilní zaměstnance s vyšší mírou odbornosti a profesionálním výkonem. V současné době nového trendu je žádoucí i pro traktoristu, obsluhu zemědělských strojů a ošetřovatele skotu, aby jejich schopnosti byly na nejlepší úrovni a mohli v plné míře využívat nových technologií. Problém spočívá v nízké úrovni přípravy již na středních školách a odborných učilištích.

Někteří zaměstnanci, ale i někteří manažeři nejsou bohužel ochotni přizpůsobit se novým trendům, inovacím a digitalizaci. Mají zakotveny určité pracovní znalosti a schopnosti. Je důležité porozumět těmto rituálům a zjistit, zda mohou být integrovány do nových pracovních postupů. Komunikace a zapojení zaměstnanců do procesu změny mohou také pomoci překonat odpor a přizpůsobit se změnám.

Graf 5: Vzdělání v ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17: Vývoj počtu zaměstnanců 2019-2023

	2019	2020	2021	2022	2023
Průměrný počet zaměstnanců	181	177	174	175	174

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Věk zaměstnanců ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Odměňování ve společnosti

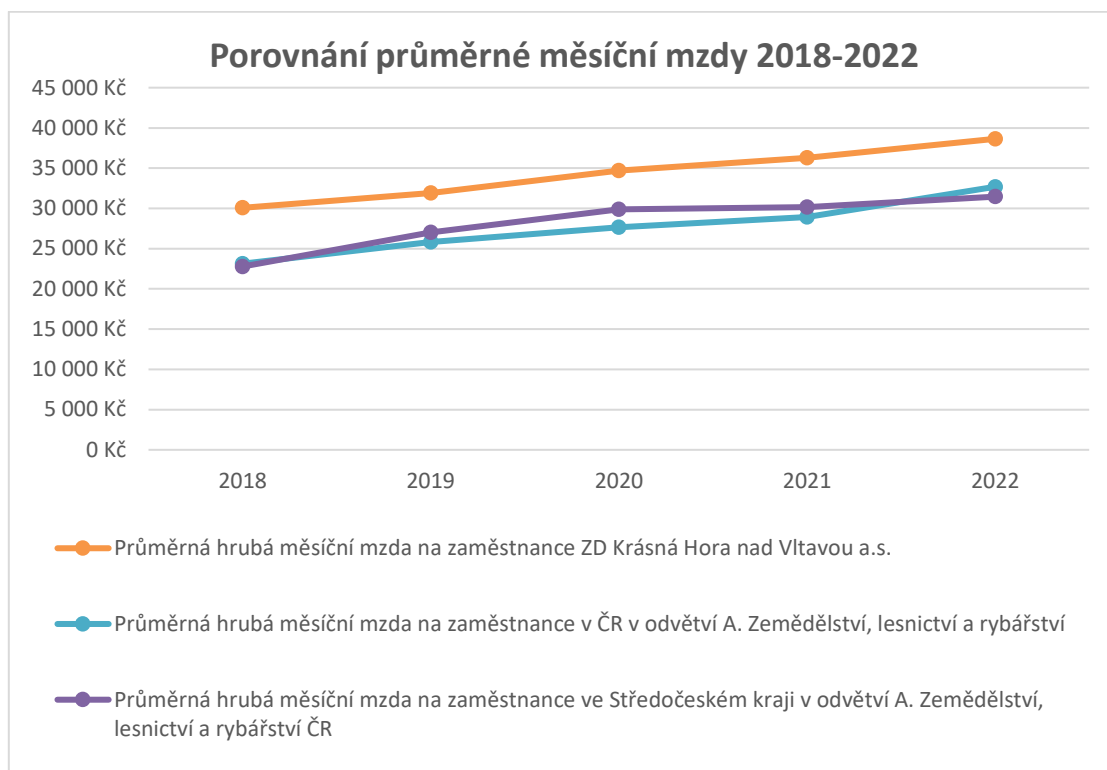
Společnost odměňuje s porovnáním v odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství více, než je republikový průměr i více, než je krajský průměr v daném odvětví. Rozdíl je dán vyšší náročností výroby mléka na pracovní sílu, potřebu stabilního kmene zaměstnanců. Společnost přispívá i na benefity jako je příspěvek na životní pojištění, naturální mzda, dovolené navíc, příspěvek na závodní stravování.

Tabulka 18: Průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti

Průměrná hrubá mzda	2019	2020	2021	2022	2023
Mzdové náklady v tis. Kč	69 330	73 727	75 788	80 222	80 834
Počet zaměstnanců	181	177	174	173	174
Průměrná hrubá měsíční mzda na zaměstnance	31 920	34 711	36 297	38 643	38 713
Meziroční růst v %		8,75 %	4,57 %	6,46 %	0,2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Porovnání průměrné měsíční mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

C. Fyzické zdroje

1. Hlavní zdroj v živočišné výrobě představuje **chov 4200 kusů skotu**. Z toho je 1520 krav dojných (810 ks ČESTR a 710 ks Holštýn) a 410 ks masných krav (bez tržní produkce mléka). Z celkového obrátu společnosti tvoří 45 % tržeb z prodeje mléka, dále se společnost zabývá výkrmem a prodejem zástavového a mladého chovného skotu.

Průměrná užitkovost zvířat:

- roční dojivost krav ČESTR: 8 960 l, Holštýn: 11 995 l
 - roční dodávka mléka 15 400 000 l
2. Zdroje pro rostlinnou výrobu tvoří především **pozemky** o celkové výměře **5 250 ha** (z toho orná půda 3 578 ha a louky a pastviny 1 672 ha) ve 4 střediscích – Krásná Hora nad Vltavou, Petrovice, Třebosko a Haklovy Dvory u Českých Budějovic, které jsou ve členitém terénu s nadmořskou výškou 250-550 m. n. m. s úhrnem srážek

400-700 mm. Společnost vlastní 667 ha a ostatní část výměry si pronajímá. Celoroční práce včetně osevních postupů jsou podřízeny výrobě krmivové základny pro skot, především pro dojné krávy. Přebytky společnost prodává. V tabulce č. 19 jsou vyjádřeny průměrné hektarové výnosy.

Tabulka 19: Průměrné hektarové výnosy

Plodina	Průměrný výnos
Pšenice	6 t/ha
Žito	5 t/ha
Ozimý ječmen	5 t/ha
Jařiny	4 t/ha
Řepka	3,5 t/ha
Kukuřice zrno	8 t/ha
Kukuřice vlhké zrno	10 t/ha
Kukuřice siláž	30 t/ha

Zdroj: vlastní zpracování

3. Zdroje energie

Společnost vlastní **dvě bioplynové stanice** na středisku Krásná Hora nad Vltavou o výkonu 528 kW a středisku Petrovice o výkonu 824 kW. Zdrojem energie je použitá hovězí kejda, kukuřičná siláž a travní senáž. Rokem 2024 budou poprvé bioplynové stanice ztrátové, a to vlivem poklesu cen energií na burze a nutnosti přechodu společnosti na povinný výkup. Odhad ztráty je předpokládán v roce 2024 cca 5 mil. Kč.

4. Přidružená výroba

Přidružená výroba, která se zabývá výrobou komponentů pro hydraulické hadice využívá k výrobě osvědčené **lisy FINN-POWER**.

5. Stroje a zařízení

Společnost je vybavena moderními zemědělskými stroji, využívá tak například technologii STRIP-TIIL na pozemcích mírně ohrožených erozí. Touto technologií je splněno nejen erozní opatření, ale i zadržování vody v krajině. Dále společnost zavedla do všech hlavních zemědělských strojů monitorovací systém GPS.

D. Nehmotné zdroje

Do nemateriálních zdrojů spadá dobré jméno zemědělského podniku, které je klíčovým prvkem identity společnosti, stabilizované dlouholetými zkušenostmi v rostlinné i živočišné výrobě, a může ovlivnit dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost organizace. Společnost se drží nad průměrem mezi zemědělskými podniky v ČR v užítkovosti. Kvalitní plemenný materiál pro uzavřený obrat stáda přináší pozitivní vliv a na celkovou kvalitu stáda.

6.6 SWOT analýza

Na základě konzultace s vedením společnosti byla sestavena SWOT analýza

Silné stránky:

- Stabilizovaná společnost, stabilní dodavatelé, odběratelé, dlouholeté zkušenosti v živočišné a rostlinné výrobě;
- V užítkovosti krav je společnost nad průměrem ČR;
- Kvalitní plemenný materiál (uzavřený obrat stáda);
- Regionální diverzifikace ploch – při nepříznivém počasí neovlivní všechny plochy;
- Moderní technologické vybavení; senzory na monitorování zdraví a chování zvířat;
- Propojení procesů a jejich vzájemné využití (rostlinná a živočišná výroba, bioplynová stanice, výroba krmných směsí z vlastních zdrojů).
- Vysoká angažovanost v zainteresovaných spolcích, družstvech, vysokých školách, výzkumných ústavech;
- Vlastní výrobní i skladové kapacity.
- Podpora budoucích mladých zaměstnanců motivační odměnou, tzv. stipendii na učebních oborech, středních i vysokých školách. Podporovány jsou především děti zaměstnanců, které přebírají od rodičů vztah k zemědělství.

Slabé stránky:

- Společnost nemůže ovlivnit cenu, protože je cena komodit přebírána z trhu;
- Hospodaření na průměrných až podprůměrných bonitních půdách;
- Problém u zaměstnanců, ale i managementu přizpůsobit se novým změnám, inovacím, digitalizaci;
- Zaměstnanci nejsou dostatečně informováni a zapojeni do týmové práce.

Příležitosti:

- Nadále spolupracovat s vysokými školami, výzkumnými ústavami;
- Pokračování v zajištění kvalitní krmivové základny;
- Navyšování užitkovosti krav; využívat vysokou genomiku základního stáda.
- Využívání inovací, nových technologií, digitalizaci, robotizaci pro dosažení vyšších výnosů;
- Výhodné nákupy zemědělských pozemků;
- Výroba energií z obnovitelných zdrojů; rozšíření o solární energie;
- Rozšíření precizního zemědělství;
- Příležitost pro nové činnosti mimo zemědělskou činnost.

Hrozby:

- Národní dotace zemědělcům jsou v ČR poskytovány na nižší úrovni než v jiných členských státech v EU;
- Vysoká závislost v zemědělství na výši dotací, které představují velkou část výnosů společnosti;
- Diskriminace českých výrobků zahraničními obchodními řetězci;
- Pokles cen produktů z důvodu dovozu a proměnlivosti cenové hladiny na trhu v závislosti na globálním vývoji cen na světových trzích;

- Změna v preferencích spotřebitelů směrem k rostlinným produktům.
- Riziko neobnovitelných nájemních smluv, případně další eventuální náklady na odkup pozemků přímo v areálu od fyzických osob.
- Růst nájemného ze zemědělských půd a ztráta propachtovaných půd v důsledku konsolidačního balíčku;
- Přeplácení nájmu od fyzických osob bez výroby, které nabízejí nájem i 7 000 Kč/ha;
- Závislost hospodaření na vývoji počasí zejména v rostlinné výrobě-možné výkyvy produkce.
- Snížení objemu dotací nebo zastropování dotací v rámci společné zemědělské politiky pro střední a větší podniky;
- Personální hrozby – tlak na růst mezd, přesun do lukrativnějších odvětví, odliv občanů z venkova;
- Politická situace a nejistota dalšího podporování dotací v zemědělství na národní úrovni;
- Dovážení levnějšího masa a komodit z třetích zemí, které nesplňují evropské požadavky;

6.7 Vnitřní a vnější matice IFE, EFE

Společně s minulým dlouholetým předsedou představenstva a současným předsedou představenstva byla sestavena matice IFE, která se zaměřuje na hodnocení interních faktorů podniku, a jejímž cílem bylo získat přehled o silných a slabých stránkách organizace. Společně s maticí EFE, která pomáhá identifikovat klíčové faktory působící na společnost z vnějšího prostředí, napomáhají obě matice porozumět podniku a přizpůsobit mu tak celkovou strategickou analýzu.

K jednotlivým nejdůležitějším faktorům byly přiřazeny váhy, kde 1 značí nejvyšší důležitost, součet vah je 0-1. Hodnocení výkonnosti podle každého faktoru je v rozmezí 1-4, kde 4 má nejvyšší výkonnost, tzn. jak podnik na daný faktor reaguje. Váhy byly

vynásobeny hodnocením a bylo dosaženo vážené skóre. Součtem váženého skóre bylo získáno celkové skóre podniku. Výsledná matice v tabulce 20 zobrazuje průměr hodnot ze dvou matic z hodnocení Zelenky i Blažka, viz přílohy 3 a 4 matice IFE. Tabulka 21 zobrazuje průměr dvou hodnocených matic EFE, které jsou uvedeny v matici v příloze 5 a 6. Výsledné skóre bylo zaneseno do grafu 8, který má 9 polí, $x = 2,97$ IFE a $y = 2,42$ EFE. Z grafu bylo zjištěno, že ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s. má strategickou pozici v V. kvadrantu. V této skupině se doporučuje dle (Fotr, 2012) vhodná strategie: **“Udržuj a potvrzuj“** s doporučením penetrace na trh, vývoj produktu.

Tabulka 20 Matice IFE

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
Stabilizovaná společnost s dobrým jménem	0,12	4	0,48
V užitkovosti nad průměrem ČR	0,1	4	0,4
Kvalitní plemenný materiál	0,05	4	0,2
Spolupráce s výzkumnými ústavy a vysokými školami	0,03	3,5	0,11
Moderní technologické vybavení	0,05	3,5	0,18
Propojení procesů (RV, ŽV, BPS)	0,15	4	0,6
Podpora studentů-budoucích zaměstnanců	0,03	3	0,09
Kvalifikovaný management podniku	0,09	3,5	0,32
Slabé stránky			
Nedostatečná digitalizace a elektronizace	0,03	3	0,09
Hospodaření na průměrných až podprůměrných bonitních půdách	0,10	1	0,1
Malé množství vlastní půdy	0,09	1	0,09
Problém u zaměstnanců, ale i managementu se přizpůsobit novým změnám, inovacím, digitalizaci	0,03	2	0,06
Zaměstnanci nejsou dostatečně informováni a zapojeni do týmové práce	0,01	2	0,02
Malá diverzifikace podnikání	0,06	2	0,12
Hodně zaměstnanců	0,03	2	0,06
Přemechanizováno	0,03	2	0,06
Celkem	1		2,97

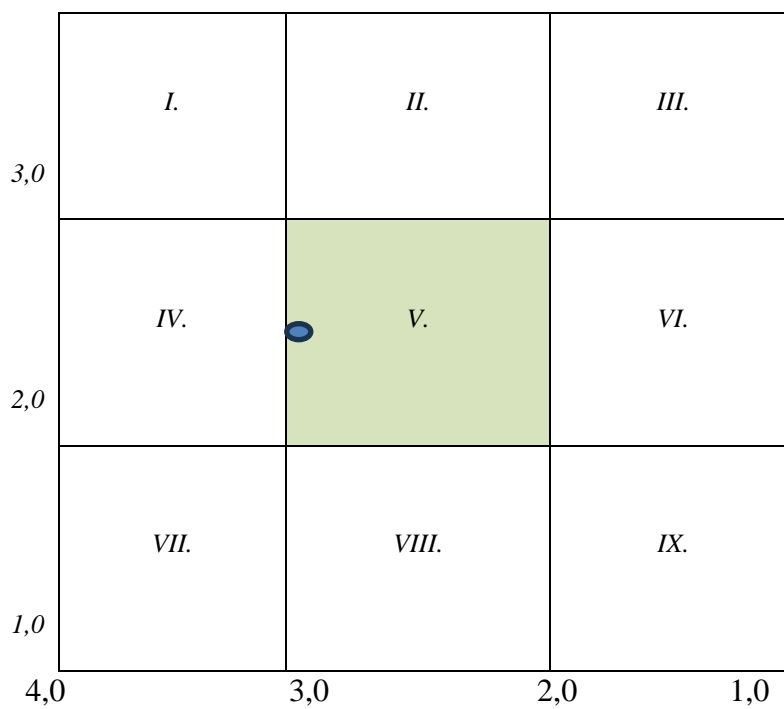
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21: Matice EFE

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
Zavedení cla z dovozu třetích zemí	0,16	3	0,48
Změna zemědělské politiky	0,1	3	0,3
Využití energií z obnovitelných zdrojů	0,01	3,5	0,035
Podpora živočišné výroby, chovu skotu	0,08	4	0,32
Spolupráce s vysokými školami a výzkumnými ústavami	0,02	3,5	0,07
Podpora zaměstnanosti na venkově, rozvoj venkova	0,09	3	0,27
Podpora zemědělského školství	0,05	3	0,15
Nová koncepce zemědělství, stabilita podnikatelského prostředí	0,13	3	0,39
Hrozby			
Národní dotace jsou v ČR poskytovány na nižší úrovni než v jiných členských státech EU	0,07	1	0,07
Snížení objemu dotací nebo zastropování v rámci SZP	0,08	1	0,08
Diskriminace českých výrobků zahraničními obchodními řetězci	0,06	1	0,06
Pokles cen produktů z důvodu dovozu a proměnlivost cenové hladiny na trhu	0,02	1	0,02
Vysoká byrokratická zátěž s nedostatečnou kompenzací	0,04	2	0,08
Růst nájemného ze zemědělských půd a ztráta propachtované půdy z důvodu konsolidačního balíčku	0,05	1	0,05
Slabá podpora českých zpracovatelů, riziko odlivu do zahraničí	0,03	1	0,03
Stárnutí populace	0,01	1,5	0,015
Celkem	1		2,42

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Matice IFE, EFE



Zdroj: Vlastní zpracování

7 Návrh nové strategie

V současné době prožívá zemědělství nelehké časy v souvislosti s válkou na Ukrajině a s dopady společné zemědělské politiky, které mají vliv nejen na české zemědělství. S novými, přísnějšími pravidly se musí podnik vypořádat. Další nelehké vypořádání společnosti je s politikou české vlády, která si neuvědomuje, jaká je reálná situace v zemědělství.

Společnost chce i nadále pokračovat ve své původní filozofii zmíněné v odstavci 6.3. Pro splnění této strategie při současné problematice cen obilí, olejnin je nutné zaměření především na efektivní výrobu s úsporou nákladů. Každý vedoucí pracovník by měl na svém úseku optimalizovat náklady, měl by být aktivní v ekonomickém myšlení, hledat možnosti vyhledávání úspor a strategicky jednat při vyjednávání lepších smluvních podmínek od všech dodavatelů.

Výhodou společnosti je rozvíjení silných stránek a možných příležitostí. Společnost disponuje mnoha moderními technologiemi, které jsou žádoucí pro maximální využití na zlepšení efektivity a produktivity zemědělských operací. Dostatečné používání, monitorování, následné zpracování a využívání v mobilních aplikacích je zásadní pro lepší rozhodování, správu zemědělských operací, sledování a vyhodnocování.

Silnými stránkami společnosti jsou propojené procesy a jejich vzájemné využití (rostlinná a živočišná výroba, bioplynová stanice, výroba krmných směsí z vlastních zdrojů).

Výhodou je i regionální diverzifikace ploch – při nepříznivém počasí, které neovlivní všechny plochy, je třeba využívání a plánování osevních postupů tak, aby především zajistila i při nepříznivém počasí kvalitní krmivovou základnu pro živočišnou výrobu.

Nadále je důležitá angažovanost v zainteresovaných spolcích, vysokých školách, výzkumných ústavech a aktivní zapojení v profesních organizacích s odbornými znalostmi jako je Zemědělský svaz, Agrární komora, Iniciativa zemědělských podniků, Společnost moderního zemědělství.

Pro omlazení podniku je nezbytná podpora budoucích mladých zaměstnanců motivační odměnou, tzv. stipendiem na učebních oborech, středních i vysokých školách. Jedná se především o děti vlastních zaměstnanců, kteří přebírají od rodičů kladný vztah k zemědělství.

Na základě výsledků analýz SWOT se společnost nachází v pozici využití. Po konzultaci s vedením firmy lze navrhnout následující strategie dle (Pearce & Robinson, 2009).

Koncentrace, a to v následujících oblastech:

- Rozšíření technologií precizního zemědělství v rostlinné výrobě, návrh pořízení nového taženého postřikovače John Deere R952i PowerSpray.
- Zavádění nového informačního systému IMES.
- Zvyšování uživatelské dojírnosti. Jednou z možností je investice do robotické dojírnosti.

Složená diverzifikace:

- Rozšíření prodeje, servisu a půjčovny čistící a úklidové techniky – WAP

V následujícím textu jsou jednotlivé strategie blíže specifikované a jsou vyjádřeny náklady na jejich implementaci a popsány zásadní přínosy a případné úspory.

V rostlinné výrobě bude vhodné snížit používání umělých hnojiv a jako jejich náhradu využívat maximálně fugát, který vzniká po separaci digestátu z bioplynové stanice s významným obsahem dusíkatých látek. Protože se společnost nachází v oblasti Středního Povltaví, kde jsou převážně písčité pozemky, je důležité chránit půdy proti vysychání včasnou podmítkou po sklizni a využíváním meziplodin pro zlepšení úrodnosti půdy. Pro snižování nákladů je nutné více se zaměřit na precizní zemědělství, o které se společnost zajímá, a využívá některé prvky systému. Zde je příležitost pro další rozvoj a využívání moderních přístupů jak v rostlinné, tak i v živočišné výrobě. Precizní

zemědělství je určitý pokrok v technologiích jako jsou senzory, navigace, informační technologie a následné zpracování, které zahrnuje nespočetně dat, se kterými si někteří agronomové nejsou schopni poradit. Je zde nutná spolupráce s výzkumnými ústavami, univerzitami nebo prodejci zemědělské techniky na zavádění precizního zemědělství pro klíčovou a úspěšnou implementaci moderních technologií do společnosti. Spoluprací s institucemi mohou být testovány nové postupy v daném prostředí a daných lokálních podmínkách a mohou být zhodnoceny dosažené výsledky. Odborníci poskytují školení a vzdělávací programy, aby bylo docíleno potřebné dovednosti k implementaci a pomoci při posuzování výsledků. Precizním zemědělstvím společnost může získat zvýšení výnosů, optimalizaci nákladů, specifické doporučení na základě individuálních potřeb půdy, plodin a podmínek. Dále monitorování vlhkosti v půdě a přesné sledování růstu plodin umožňuje rychlou reakci na škůdce i choroby, přesnost v mapování půdy pomocí satelitních snímků.

Stroje v oblasti precizního zemědělství jsou stroje na seti, které umožní s pomocí GPS a senzorů přesné a variabilní seti osiva na základě dat o půdě a aktuálních podmínkách, které vedou ke zvýšení efektivity výsevu a optimálnímu využití osiva. Chytré aplikace umožňují sledování v reálném čase a upravování nastavení seti stroje přímo na poli pro přesné nastavení hloubky seti s optimální hloubkou výsevu. Seti stroje jsou kombinovány s dalšími funkcemi, jako je například aplikace hnojiv, které ušetří čas i náklady. V rámci precizního zemědělství je vhodné používat postřikovače vybavené senzory pro rozpoznání optimálních míst pro aplikaci hnojiva a chemických přípravků na základě potřeb jednotlivých částí pole. Takovéto postřikovače zajistí jejich rovnoměrnou distribuci. Během postřiku monitoruje postřikovač zdraví plodin a umožní včasnou reakci a cílenou aplikaci ochrany rostlin. Jedna z možností je pořízení taženého postřikovače v nejvyšší možné specifikaci, a to John Deere R952i PowerSpray. V jeho výbavě jsou prvky pro precizní zemědělství i pro pokročilejší aplikační úkony jako například selektivní aplikace. Za účelem těchto aplikačních systémů je podnik vybaven dronem s multispektrální kamerou. Pro přesnou aplikaci přípravků pro ochranu rostlin musí být postřikovač vybaven vypínáním po jednotlivých tryskách ovládaných pomocí GPS navigace umístěné na tažném prostředku. Ramena postřikovače budou vybavena tryskami po 25 centimetrech a senzory pro přesné udržení pracovní výšky na aplikovanou plodinu. Postřikovačem budou prováděny operace na různých plodinách od obilnin

až po TTP. Cena postřikovače činí 3 500 000 Kč. Úspora při variabilních aplikacích se pohybuje dle dostupných dat v rozmezí od 8 do 24 %. V této souvislosti lze konstatovat brzkou návratnost vložených finančních prostředků do postřikovače v rozmezí 2-3 let, jelikož se úspory projeví na nákladech na hnojiva a chemii (pozn. náklady na hnojiva a chemikálie v roce 2023 dosahovaly 11 500 000 Kč).

Další výhodou jsou kombajny a traktory s GPS umožňující efektivnější sklizeň a sledování sklizňových dat pro lepší plánování a řízení sklizně. Zde je třeba se zaměřit a zaškolit obsluhu, aby tento systém byl plně využíván ke sledování a řízení polních prací, které vedou ke snížení překryvů a optimálnímu využívání zemědělské půdy. Agronomové se musí přizpůsobit a zlepšit své dovednosti s těmito moderními inovacemi, neboť i jim technologie přináší užitek v přesnosti i účinnosti s možností lepšího plánování, které mají pozitivní dopady na výnosy a efektivnost.

V živočišné výrobě se chce společnost ještě více zaměřit na zlepšování užitkovosti krav, kde je společnost nad průměrem ČR a dosahuje vysoké úrovně i v Evropě. Je tomu tak především díky práci zootechniků a ošetřovatelů, veterinární péči, správné výživě a celkovému welfare skotu. S prací zootechnika souvisí i kvalitní plemenný materiál, využívat k plemennému stádu tzv. genomický potenciál. Plemenné stádo se vztahuje na skupiny skotu stejného plemene, které jsou chované společně na reprodukci a udržení genetické čistoty. Správná péče o plemenné stádo je klíčová pro udržení genetické rozmanitosti a kvality potomstva. Tak je možné si zajistit kvalitní stádo a tím i vyšší užitkovost. Precizní zemědělství společnost využívá i v živočišné výrobě. V rámci výzkumného úkolu má společnost pořízené senzory u dojnic, které monitorují jejich zdravotní stav. Hlídaní a využívání těchto senzorů včas odhalí případnou nemoc, zánět zvířete a zootechnik může na konkrétní situaci rychle zareagovat.

Vzhledem k tomu, že největší část tržeb společnosti tvoří právě tržby z mléka, je jedním z nejdůležitějších ekonomických zaměření společnosti zvýšit prodej mléka a tomuto oboru se obzvlášť věnovat.

Jedním možným způsobem pro novou strategii podniku je robotizace chovu dojnic, a to z důvodu, že bude největším problémem zajistit zaměstnance na tento provoz. V současné době je trendem skutečnost, že lidé dávají přednost volnému času před prací, a to hlavně o víkendech a svátcích, kdy zaměstnanci nejsou ochotni pracovat. Je nutné se

tímto stavem zabývat. Na obou farmách, v Krásné Hoře nad Vltavou a Petrovicích, se denně nadojí přes 42 tis. litrů mléka, k čemuž je potřeba celkem 12-14 lidí.

Konkrétně na farmě v Krásné Hoře nad Vltavou je 820 dojnic Českého strakatého skotu s užitkovostí cca 9 050 l. Dojnice jsou ustájené ve třech produkčních halách, stáji na sucho a porodně. Dojení probíhá ve dvousměnném provozu, kde ho obsluhují dvě dojičky ve směně a jeden naháněč. Problematické je umístění nové robotické dojírny mezi produkční stáje, které vyžaduje pečlivé plánování a realizaci. Mezi kroky, které je potřeba zvážit, je analýza prostoru umístění stáji tak, aby byla dostupná všem stájím. Dalším krokem je technická studie infrastruktury včetně elektrického připojení, chlazení a přívodu vody, aby splňovaly normy a potřeby pro dojení a aby byly dodrženy všechny bezpečnostní normy na provoz robotické dojírny. V úvahu pro robotické dojení na větší počet dojnic připadá inovativní kruhová dojírna na 50 ks. Dojírna bývá navržena ve tvaru kruhu nebo oválu, což umožňuje rovnoměrné rozdělení dojících stanic a plynulý pohyb robotických ramen mezi jednotlivými stanicemi. Automatizace spočívá v tom, že v každé dojící stanici je umístěn robot, který provádí celý dojící proces. Roboti jsou rozvrženi tak, aby minimalizovali stres pro dojnice. Dojírna by obsluhovala 50 dojnic současně. Tím by se zvýšila efektivita dojení u velkého stáda s minimálním lidským zásahem a zároveň by se zajistila větší pohoda zvířat i zvýšení užitkovosti dojnic. Náklad na kruhovou robotickou dojírnu v Krásné Hoře včetně všech technologií je zhruba 50 – 60 mil. Kč. Obsluhovat tuto dojírnu by mohl při jednom dojení pravděpodobně pouze jeden zaměstnanec. Naháněč, který přihání skupiny dojnic, může být dle možností také nahrazen robotickým strojem. Úspora lidských zdrojů: 3-4 zaměstnanci. Roční úspora mzdových nákladů při průměrné měsíční mzdě:

- $38\,713 \text{ Kč} \times 12 \text{ měsíců} = 464\,556 + 157\,020 \text{ Kč pojištění } 33,8 \% = 621\,576 \text{ Kč}$
- $621\,576 \text{ Kč} \times 3 \text{ zaměstnanci} = 1\,864\,728 \text{ Kč/rok}$
- $621\,576 \text{ Kč} \times 4 \text{ zaměstnanci} = 2\,486\,304 \text{ Kč/rok}$

V současné nejisté době v zemědělství je tento projekt velmi problematické uskutečnit. Podmínky a ceny zemědělské produkce mají klesající trend a je v ohrožení i ekonomika podniku. Větší investice podnik prozatím odkládá, ale bylo by vhodné mít

přípravené podklady, projektovou dokumentaci a vyčkat, až se bude ekonomika v zemědělství lépe vyvíjet. Pokud na rozvoj živočišné výroby a chovu skotu budou dostupné investiční dotace, bude to pro podnik vhodná příležitost k investování do kruhové robotické dojírny, která je jednou z cest, jak nahradit lidi v této náročné profesi. Výstavba investice může proběhnout jen společně s investiční dotací, jinak je předpoklad, že se investice finančně nevyplatí. Největší význam investice je v nahrazení lidských zdrojů, kterých bude v budoucnu nedostatek.

V průběhu sestavování mé práce probíhá implementace nového informačního systému. Od tohoto informačního systému se očekává zjednodušení práce při zadávání prvotních dat a tím i úspora zaměstnance na administrativní pozici po provedené implementaci a následném zaučení. Od informačního systému IMES lze očekávat lepší vyhodnocování účetních výstupů, ekonomických analýz, lepší pochopení finanční situace a snazší sledování a interpretaci výsledků. Tento systém je možné propojit s různými modely napříč společnostmi, tím zjednoduší zadávání dat racionálním pořízením s možností jedinečného zadávání informace. Zde je nutné dobré zaškolení a využívání všech jeho funkcí a efektivní začlenění do pracovních procesů. Důkladné školení týmu a pravidelné aktualizace umožní plné využití potenciálu programu pro zlepšení produktivity práce a dosažení optimálních výsledků. Počáteční platby za přenos dat, implementaci a zaškolení činí 998 000 Kč. Za roční správu a aktualizace systému bude podnik zavázán částkou 200 000 Kč. Roční správa s aktualizací dosavadního účetního programu činila 70 000 Kč. Zde vzrostou s novým informačním systémem náklady společnosti, které by se měly kompenzovat snížením stavu administrativních pracovníků.

Do budoucna by se měl podnik zaměřit na rozšíření prodeje, servisu a půjčovny čistící a úklidové techniky, což může přinést zvýšenou loajalitu zákazníků a pověst spolehlivého poskytovatele. Rozšíření prodeje WAP je možné přidáním produktové škály nových inovativních produktů a služeb do nabídky (mohou to být inovativní modely vysokotlakých myček, speciální čistící prostředky). Rozvoje WAP lze dosáhnout vytvořením online obchodu pro snazší nákup s možností poskytování online informací, poradenství a podporu zákazníků. Aktivně sledovat nové technologie a inovace v oblasti čistící techniky – například pokročilé senzory, automatizace nebo ekologická inovace. Navázání partnerství s výrobcí nebo dodavateli může umožnit přístup k nejnovějším technologiím a získání výhodnějších obchodních podmínek. Vhodná je i účinná

propagace a reklama a vytvoření efektivního zákaznického servisu, který rychle reaguje na dotazy a poskytuje pomoc při výběru správné techniky. V posílení konkurenceschopnosti je rozšíření servisu, kde může být nabídka dlouhodobých servisních smluv, které zákazníkům poskytnou pravidelnou údržbu a opravy s pevnými cenami. Poskytování servisu nejen pro prodaná zařízení, ale i pro další značky a typy může zvýšit portfolio služeb. Dále je možné využít rozšíření garančních podmínek v podobě prodloužených záruk, využívání diagnostiky na dálku, poskytování odborného poradenství ohledně optimálního využití a údržby čisticí techniky, využívání a vyhodnocování zpětné vazby od zákazníků. Zde je na zvážení výběr nového zaměstnance, který se bude starat o marketing.

8 Závěr

Cílem práce bylo na základě strategických analýz prostředí vybraného zemědělské podniku navrhnout strategie jeho rozvoje, a to i s ohledem na dopad nové společné zemědělské politiky 2023-2027.

V práci byly popsány základní pojmy v oblasti strategického řízení, následně představená zemědělská společnost ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.. Byly provedeny analýzy na zhodnocení strategického řízení ve vybrané společnosti, na které navazuje návrh strategie rozvoje podniku.

Zemědělská společnost, která se nachází v oblasti Středního Povltaví, hospodaří v současné době na 5 246 ha. Klíčovým posláním společnosti je podílet se na zajištění potravinové bezpečnosti národa kvalitními českými potravinami s ohledem na ochranu životního prostředí. Prioritou je výroba plodin a zajištění krmivové základny pro živočišnou výrobu. V živočišné výrobě je cílem kvalitní péče o zvířata a zvyšování užitkovosti. Výhodou společnosti je propojení procesů rostlinné a živočišné výroby s bioplynovou stanicí, toto propojení vytváří udržitelný a efektivní systém využívání organických materiálů.

Na základě finanční analýzy lze vyhodnotit, že se jedná o zdravou a stabilní společnost, která není zadlužena a vykazuje dobrou likviditu podniku. V roce 2022 bylo dosaženo vysokého hospodářského výsledku, a to díky tomu, že tento rok byl velmi neobvyklý. Vstupy do výroby v roce 2022 byly za nízké ceny a naproti tomu se zvýšily výkupní ceny komodit, které ovlivnila válka na Ukrajině. Rok 2023 se ekonomicky obrátil s negativním dopadem pro zemědělskou společnost. Náklady na výrobu vstupů jako jsou hnojiva, chemikálie, energie, paliva se zvýšily o mnoho procent a snížily se výkupní ceny komodit. Tím byl negativně ovlivněn hospodářský výsledek, který nedosahuje zisku ani 300 tis. Kč. Negativně se k zemědělství postavil stát snížením národních dotací pro rozvoj zemědělství a další negativní vliv nastal novou společnou zemědělskou politikou. Celkový propad v dotacích znamená pokles o 15 mil. Kč ročně.

Na základě STEP analýzy byl zjištěn velký vliv politicko-právního segmentu a ekonomického účinku. Lze proto předpokládat, že rok 2024 se také nevyvíjí dobře a lze očekávat podobné výsledky jako v roce 2023. Ke snížení zisku přispěje i špatný

vývoj bioplynových stanic tím, že klesla cena na burze a společnost spadla do povinného výkupu. Další významný negativní dopad pro rok 2024 přinese schválený tzv. konsolidační balíček, kde jsou změněny některé zákony o dani z příjmu, kde se sazba daně z příjmu právnických osob zvyšuje z 19 % na 21 %. Rozsáhlá novelizace zákona o dani z nemovitých věcí přinese pro podnik zvýšení daně až o dvojnásobek. Tím může být v ohrožení zvýšení pachtu z pronajatých pozemků nebo úbytek propachtované půdy. Společnost musela v rámci SZP vyčlenit v roce 2023 z obdělávaných pozemků plochu úhoru v rozsahu 7 % se závazkem na 2 roky. Tím přichází společnost o další propad tržeb, neboť se jedná o vyřazení 250 ha produkčních ploch. Další problém se strategií SZP spočívá v tom, že současní vlastníci půdy vypovídají společnosti pachtovní smlouvy a dávají do pronájmu ekologickým zemědělcům, kteří dle nastavení redistributivní platby SZP rozdělili své farmy do 150 ha, a tak mohou dostávat až 20 000 Kč na 1 ha. Pak mohou vlastníkům půdy nabízet 7 000-9000 Kč za ha.

Situace u zemědělců je v ohrožení, jsou zde obavy z dovozu masa a komodit mimo EU, například z Ukrajiny, Ruska, Číny nebo Jižní Ameriky, které nepodléhají přísným podmínkám v zemědělství svázané s Green Dealem. Tuto obavu z dovozu komodit by mohlo vyřešit zavedení cla z dovozu třetích zemí.

\V současné době probíhají protestní akce formou jízd traktorů a těžké mechanizace v regionech nebo hromadné shromáždění členů nevládních zemědělských organizací jako je Agrární komora České republiky, Zemědělský svaz ČR, Asociace soukromého zemědělství Olomouckého kraje, Českomoravský svaz zemědělských podnikatelů, Společnost mladých agrárníků ČR a Iniciativa zemědělských a potravinářských podniků. Snaží se upozornit na dlouhodobě neřešené problémy zemědělců a zhoršující se krizi v tomto sektoru na evropské i národní úrovni. Zemědělci požadují snížení byrokracie a pomoc pro zemědělství, a to splnění slibu na spuštění programu pro podporu zaměstnanosti na venkově formou slevy na pojištění, navrácení státních dotací na úroveň 5 miliard Kč, snížení daně z nemovitostí nebo nezdanění evropských dotací. Požadují aktivně řešit regulaci dovozu ze třetích zemí, plné kofinancování záchranného balíčku pro rok 2024, stejně jako v jiných evropských zemích. Protestní akce probíhají na národní úrovni, ale i napříč Evropou.

Lze konstatovat, že chybí zemědělská politika státu, zemědělská koncepce, jakým směrem a jakým způsobem se bude zemědělství rozvíjet v dané zemi. Nelze strategii

v zemědělství radikálně měnit každé 4 roky se změnou vlády, obzvláště směrem k zemědělským investicím.

Na tuto nelehkou politicko-ekonomickou situaci musí společnost včas reagovat efektivní výrobou a zaměřit se na úsporu nákladů. Dále je nutné důkladně se zaměřit na pravidelné kontrolování a vyhodnocování nákladů, aktivně vyhledávat úspory a strategicky vyjednávat lepší smluvní podmínky u dodavatelů.

V rámci vnitřního prostředí, a to především u lidských zdrojů, si společnost uvědomuje, že nejvíce zaměstnanců je ve věku 56-60 let, průměrný věk v organizaci je 47 let. Tím je potřeba se zaměřovat na přijímání a podporu mladých zaměstnanců, podporu motivačního příspěvku, tzv. stipendia na učebních oborech, středních a vysokých školách se závazkem budoucího zaměstnání. Dalším faktorem pro vedení společnosti je kvalifikovaný management podniku, který zahrnuje tým schopných vedoucích pracovníků majících potřebné znalosti, dovednosti, zkušenosti se strategickým plánováním, finančním řízením, rozvojem lidí a jsou otevření k inovacím.

V návaznosti na SWOT analýzu byly po konzultaci s vedením společnosti sestaveny matice IFE a EFE na jejichž základě byla zjištěna strategická pozice v V. kvadrantu – „Udržuj a potvrzuj“ s doporučením na penetraci na trh a vývoj produktu. Společnost by ráda eliminovala slabé stránky podniku a zaměřila se na nové činnosti mimo zemědělský obor a tím diverzifikovala strategické podnikání, aby případné riziko z výpadku příjmu ze zemědělské činnosti bylo stabilizováno jinou činností, výrobky nebo investicí. Podnik by se chtěl dále zaměřit na rozšíření prodeje, servisu a půjčovny čistící a úklidové techniky WAP a rozšíření výroby prodeje z přidružené výroby vysokotlakých hadic.

Nově zvolený předseda představenstva pokračuje ve stejné filozofii zemědělského podniku. Lze konstatovat, že změny ve vedení společnosti probíhaly a stále probíhají s hladkým přechodem, s předáváním zkušeností a znalostí mezi odcházejícím a novým předsedou představenstva tak, aby bylo umožněno novému vedení lépe porozumět historii a strategii podniku, která je důležitá pro zachování stability. To znamená, že nové vedení staví na existujících hodnotách a strategii podniku, které byly úspěšné v minulosti. Tím se udržuje jednotný směr a identita podniku, která napomáhá udržet loajalitu zaměstnanců, zákazníků a dalších stakeholderů. Důležité je, že nové vedení zachovává trend se zaměřením na živočišnou výrobu, obzvláště na chov dojného skotu a má odvalu inovovat a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám na trhu.

9 Summary

Tato diplomová práce se zabývá strategickým managementem ve vybraném zemědělském podniku, a to i s ohledem na dopad nové společné zemědělské politiky pro období 2023–2027. Pomocí strategických analýz jako je STEP analýza, analýza zdrojů, analýza scénářů, bude vyhodnocena strategická pozice společnosti v důsledku vlivů, které na podnik působí z vnitřního i venkovního prostředí. Dle analýzy SWOT bude následně pro vedení společnosti zpracován návrh nových strategií, které budou blíže specifikované, budou vyjádřené případné náklady na pořízení, popsány zásadní přínosy a případné úspory.

Klíčová slova: strategický management, zemědělství, efektivita, udržitelnost, inovace.

This diploma thesis deals with strategic management in a selected agricultural company, also with regard to the impact of the new common agricultural policy for the period 2023–2027. Using strategic analyzes such as STEP analysis, resource analysis, scenario analysis, the company's strategic position will be evaluated as a result of the internal and external influences on the company. According to the SWOT analysis, a proposal for new strategies will then be prepared for the company's management, which will be more precisely specified, any acquisition costs will be expressed, essential benefits and possible savings will be described.

Key words: strategic management, agriculture, efficiency, sustainability, innovation

10 Bibliografie

Agriculture and rural development. (2023). Agriculture and rural development [Online]. Retrieved from https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_cs#chronologick%C3%BD-p%C5%99ehled

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing.

Častorál, Z. (2010). *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

ČSÚ. (2022). ČSÚ-Průměrná hrubá měsíční mzda podle odvětví - sekce CZ-NACE [Online]. Retrieved from https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

ČSÚ. (2023). Český statistický úřad [Online]. Retrieved from <https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/prumerny-vek-obyvatel-ceske-republiky>

ČSÚ. (2024). Český statistický úřad: Indexy cen zemědělských výrobců - rok 2023 [Online]. Retrieved from <https://www.czso.cz/csu/czso/indexy-cen-zemedelskych-vyrobcu-rok-2023>

Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing.

Gierszewska, G., & Romanowska, M. (1997). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada.

justice.cz. (2023). <https://or.justice.cz/> [Online]. Retrieved from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=629181>

Kalouda, F. (2017). *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o.

Kaplan, R., & Norton, D. (2010). *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press.

Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.

Lenort, R. (2007). Strategický manažment v praxi manažéra [Online]. In <https://adoc.pub/p1-postupy-aplikace-vybranych-nastroj-strategicke-analyzy-a-.html>. Retrieved from <https://adoc.pub/p1-postupy-aplikace-vybranych-nastroj-strategicke-analyzy-a-.html>

Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.

MFČR. (2023). Makroekonomická predikce-listopad 2023 [Online]. Retrieved from <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2023/makroekonomicka-predikce-listopad-2023-53576>

Mrkvička, J., & Kolář, P. (2006). *Finanční analýza*. Praha: ASPI, a.s.

MZe-Ministerstvo zemědělství. (2024). eagri [Online]. Retrieved from <https://eagri.cz/public/portal/>

Pearce, J., & Robinson, R. (2009). *Strategic management: formulation, implementation and control*. Boston: Irwin.

Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press.

SZIF Státní zemědělský intervenční fond. (2023). SZIF poskytuje [Online]. Retrieved 2024-02-24, from <https://www.szif.cz/cs/szp23>

SZIF Státní zemědělský intervenční fond. (2023). Strategický plán SZP 2023-2027 [Online]. Retrieved from <https://www.szif.cz/cs/szp23>

Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Credit.

Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck.

Ústav zemědělské ekonomiky a informací. (2023). Ústav zemědělské ekonomiky a informací [Online]. Retrieved from <https://www.uzei.cz/>

Výzkumný ústav živočišné výroby. (2023). Výzkumný ústav živočišné výroby [Online]. Retrieved from <https://vuzv.cz/rentabilita-vyroby-mleka/>

W.L.HILL, C., A. Schilling, M., & R. Jones, G. (2017). *Strategic management, THEORY*. Cengage Learning, USA.

zdkh.cz. (2023). ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s. [Online]. Retrieved from <https://www.zdkh.cz/>

Zemědělství a rozvoj venkova [Online]. (2023). Retrieved from https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_cs#chronologick%C3%BD-p%C5%99ehled

Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada.

11 Seznam obrázků

Obrázek 1: Deset strategických cílů SZP	23
Obrázek 2: Vyhodnocení dopadů změn dotací	39
Obrázek 3: Organizační a řídicí struktura.....	52

12 Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza.....	21
Tabulka 2: Makroekonomická predikce-listopad 2023, MFČR.....	33
Tabulka 3: Průměrná hrubá měsíční mzda na zaměstnance srovnání	34
Tabulka 4: Rentabilita výroby mléka v ČR období 2016-2022.....	36
Tabulka 5: Průměrné ceny rostlinných produktů v roce 2023 dle ČSÚ	37
Tabulka 6: Tvorba scénáře-vstupní data.....	41
Tabulka 7: Scénáře budoucího vývoje okolí	42
Tabulka 8: Vliv makrookolí na podnik v případě optimistického a pesimistického scénáře	43
Tabulka 9: Vliv makrookolí na podnik v případě realistického a překvapivého scénáře	43
Tabulka 10: Vykázané a přijaté dotace v tis. Kč	44
Tabulka 11: Vývoj aktiv	47
Tabulka 12: Vývoj pasiv.....	48
Tabulka 13: Ukazatel likvidity	49
Tabulka 14: Ukazatele aktivity.....	49
Tabulka 15: Ukazatele zadluženost	50
Tabulka 16: Ukazatele rentability.....	51
Tabulka 17: Vývoj počtu zaměstnanců 2019-2023	53
Tabulka 18: Průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti.....	54
Tabulka 19: Průměrné hektarové výnosy	56
Tabulka 20 Matice IFE	61
Tabulka 21: Matice EFE.....	62

13 Seznam grafů

Graf 1: Průměrný věk obyvatel v ČR	31
Graf 2: Porovnání průměrné měsíční mzdy	35
Graf 3: Vývoj průměrné roční ceny mléka zemědělských výrobců v ČR.....	36
Graf 4: Vývoj aktiv 2019-2023.....	47
Graf 5: Vzdělání v ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.....	53
Graf 6: Věk zaměstnanců ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s.	54
Graf 7: Porovnání průměrné měsíční mzdy	55
Graf 8: Matice IFE, EFE.....	63

14 Přílohy

Příloha 1: Rozvaha – aktiva (pouze nenulové řádky)

V tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023 předpoklad
Aktiva celkem	720 164	736 520	750 059	818 139	766 046
Stálá aktiva (dlouhodobý majetek)	438 708	450 196	472 031	481 139	487 648
Dlouhodobý hmotný majetek	435 524	446 709	468 544	478 433	485 822
Pozemky a stavby	309 050	316 395	315 096	321 993	331 026
Pozemky	74 686	77 528	84 213	88 995	107 555
Stavby	234 364	238 867	230 883	232 998	223 471
Hmotné movité věci a jejich soubory	79 512	89 151	103 848	108 430	104 596
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	26 698	26 893	27 815	30 879	31 087
Dospělá zvířata a jejich skupiny	26 698	26 893	27 815	30 879	31 087
Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	20 264	14 270	21 785	17 131	16 403
Poskytnuté zálohy na DHM	288		11 812		332
Nedokončený DHM	19 976	14 270	19 973	17 131	16 071
Dlouhodobý finanční majetek	3 184	3 487	3 487	3 487	3 487
Ostatní dlouh. cenné papíry a podíly	3 184	3 487	3 487	3 487	3 487
Oběžná aktiva	275 889	281 706	273 339	331 426	273 559
Zásoby	142 227	160 261	158 534	211 398	172 030
Materiál	23 574	20 178	17 027	34 114	21 476
Nedokončená výroba a polotovary	19 801	22 511	23 707	25 848	26 609
Výrobky a zboží	62 637	78 777	78 601	109 187	75 484
Výrobky	62 583	78 714	78 560	109 187	75 406
Zboží	54	63	40	50	78
Mladá a ost, zvířata a jejich skupiny	36 215	38 795	39 199	42 249	48 461

Pohledávky	74 836	84 859	89 109	87 888	75 168
Krátkodobé pohledávky	74 836	84 858	89 109	87 888	75 168
Pohledávky z obchodních vztahů	27 011	43 059	34 744	31 693	24 947
Pohledávky ostatní	47 825	41 799	54 365	56 195	50 221
Stát – daňové pohledávky	13 004	6 170	7 093	8 249	9 007
Krátkodobé poskytnuté zálohy	336	657	798	605	525
Dohadné účty aktivní	6 699	22 426	11 688	18 362	18 592
Jiné pohledávky	27 786	12 546	34 786	28 979	26 361
Peněžní prostředky	58 826	36 587	25 696	32 140	26 361
Peněžní prostředky v pokladně	112	184	106	202	200
Peněžní prostředky na účtech	58 714	36 403	25 590	31 938	26 161
Časové rozlišení	5 567	4 618	4 689	4 793	4 839
Náklady příštích období	5 508	4 618	4 689	4 637	4 839
Příjmy příštích období	59			156	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2: Rozvaha – pasiva (bez nulových řádků)

Pasiva v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023 předpoklad
PASIVA CELKEM	720 164	736 520	750 059	818 139	766 046
Vlastní kapitál	664 847	690 408	698 871	736 518	720 890
Základní kapitál	441 104	440 177	439 392	439 192	439 192
Základní kapitál	441 805	441 805	441 805	441 805	441 805
Vlastní podíly (-)	-701	-1 628	- 2 413	- 2 613	-2613
Ážio a kapitálové fondy	27 134	27 142	27 209	27 270	27 406
Kapitálové fondy	27 134	27 142	27 209	27 270	27 406
Ostatní kapitálové fondy	633	641	708	769	905
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	26 501	26 501	26 501	26 501	26 501

Fondy ze zisku	168 549	186 605	213 252	219 942	254 017
Ostatní rezervní fondy	162 069	177 929	200 368	200 368	228 482
Statutární a ostatní fondy	6 480	8 676	12 884	19 574	25 535
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	28 060	36 484	19 018	50 114	275
Cizí zdroje	55 297	46 096	51 175	81 465	44 993
Závazky	55 297	46 096	51 175	81 465	44 993
Dlouhodobé závazky	24 768	23 797	22 584	23 794	25 006
Závazky k úvěrovým institucím	6 299	3 879	1 348		
Odložený daňový závazek	18 304	19 762	21 236	23 794	24 686
Závazky-ostatní	165	156	0		320
Dohadné účty pasivní					
Jiné závazky	165	156			320
Krátkodobé závazky	30 529	22 299	28 591	57 671	19 987
Závazky k úvěrovým institucím	2 385	2 745	7 532	1 348	
Závazky z obchodních vztahů	16 336	5 468	5 865	34 637	8 484
Závazky ostatní	11 808	14 086	15 194	21 686	11 503
Závazky ke společníkům	201	248	482	630	711
Závazky k zaměstnancům	6 228	6 967	8 163	9 295	5 894
Závazky k soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	3 828	4 358	4 624	5 432	3 580
Stát – daňové závazky a dotace	1 244	1 664	1 435	5 487	1 052
Dohadné účty pasivní	64	255	300	180	
Jiné závazky	243	594	190	662	266
Časové rozlišení	20	16	13	156	163
Výnosy příštích období	20	16	13	156	163

Zdroj: (justice.cz, 2023)

Příloha 3: Matice IFE sestavená s bývalým předsedou představenstva

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
Stabilizovaná společnost s dobrým jménem	0,12	4	0,48
V užítkovosti nad průměrem ČR	0,1	4	0,4
Kvalitní plemenný materiál	0,05	4	0,2
Spolupráce s výzkumnými ústavami a vysokými školami	0,03	4	0,12
Moderní technologické vybavení	0,05	3	0,15
Propojení procesů (RV, ŽV, BPS)	0,15	4	0,6
Podpora studentů-budoucích zaměstnanců	0,03	3	0,09
Kvalifikovaný management podniku	0,09	4	0,36
Slabé stránky			
Nedostatečná digitalizace a elektronizace	0,03	3	0,09
Hospodaření na průměrných až podprůměrných bonitních půdách	0,10	1	0,1
Malé množství vlastní půdy	0,09	1	0,09
Problém u zaměstnanců, ale i managementu se přizpůsobit novým změnám, inovacím, digitalizaci	0,03	2	0,06
Zaměstnanci nejsou dostatečně informováni a zapojeni do týmové práce	0,01	2	0,02
Malá diverzifikace podnikání	0,06	2	0,12
Hodně zaměstnanců	0,03	2	0,06
Přemechanizováno	0,03	2	0,06
Celkem	1		3,00

Zdroj: vlastní zpracování dle konzultace s bývalým předsedou představenstva

Příloha 4: Matice IFE sestavená současným předsedou představenstva

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
Stabilizovaná společnost s dobrým jménem	0,12	4	0,48
V užítkovosti nad průměrem ČR	0,1	4	0,4
Kvalitní plemenný materiál	0,05	4	0,2
Spolupráce s výzkumnými ústavami a vysokými školami	0,03	3	0,09
Moderní technologické vybavení	0,05	4	0,2
Propojení procesů (RV, ŽV, BPS)	0,15	4	0,6
Podpora studentů-budoucích zaměstnanců	0,03	3	0,09
Kvalifikovaný management podniku	0,09	3	0,27
Slabé stránky			
Nedostatečná digitalizace a elektronizace	0,03	3	0,09
Hospodaření na průměrných až podprůměrných bonitních půdách	0,10	1	0,1
Malé množství vlastní půdy	0,09	1	0,09
Problém u zaměstnanců, ale i managementu se přizpůsobit novým změnám, inovacím, digitalizaci	0,03	2	0,06
Zaměstnanci nejsou dostatečně informováni a zapojeni do týmové práce	0,01	2	0,02
Malá diverzifikace podnikání	0,06	2	0,12
Hodně zaměstnanců	0,03	2	0,06
Přemechanizováno	0,03	2	0,06
Celkem	1		2,93

Zdroj: vlastní zpracování, konzultace se současným předsedou představenstva

Příloha 5: Matice EFE sestavená bývalým předsedou představenstva

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
Zavedení cla z dovozu třetích zemí	0,16	3	0,48
Změna zemědělské politiky	0,1	3	0,3
Využití energií z obnovitelných zdrojů	0,01	4	0,04
Podpora živočišné výroby, chovu skotu	0,08	4	0,32
Spolupráce s vysokými školami a výzkumnými ústavami	0,02	4	0,08
Podpora zaměstnanosti na venkově, rozvoj venkova	0,09	3	0,27
Podpora zemědělského školství	0,05	3	0,15
Nová koncepce zemědělství, stabilita podnikatelského prostředí	0,13	3	0,39
Hrozby			
Národní dotace jsou v ČR poskytovány na nižší úrovni než v jiných členských	0,07	1	0,07
Snížení objemu dotací nebo za stropování v rámci SZP	0,08	1	0,08
Diskriminace českých výrobků zahraničními obchodními řetězci	0,06	1	0,06
Pokles cen produktů z důvodu dovozu a proměnlivost cenové hladiny na trhu	0,02	1	0,02
Vysoká byrokratická zátěž s nedostatečnou kompenzací	0,04	2	0,08
Růst nájemného ze zemědělských půd a ztráta propachtované půdy z důvodu kon-	0,05	1	0,05
Slabá podpora českých zpracovatelů, riziko odlivu do zahraničí	0,03	1	0,03
Stárnutí populace	0,01	1	0,01
Celkem	1		2,43

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace s bývalým předsedou představenstva

Příloha 6: Matice EFE sestavená současným předsedou představenstva

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Vážené skóre
Zavedení cla z dovozu třetích zemí	0,16	3	0,48
Změna zemědělské politiky	0,1	3	0,3
Využití energií z obnovitelných zdrojů	0,01	3	0,03
Podpora živočišné výroby, chovu skotu	0,08	4	0,32
Spolupráce s vysokými školami a výzkumnými ústavami	0,02	3	0,06
Podpora zaměstnanosti na venkově, rozvoj venkova	0,09	3	0,27
Podpora zemědělského školství	0,05	3	0,15
Nová koncepce zemědělství, stabilita podnikatelského prostředí	0,13	3	0,39
Hrozby			
Národní dotace jsou v ČR poskytovány na nižší úrovni než v jiných členských	0,07	1	0,07
Snížení objemu dotací nebo za stropování v rámci SZP	0,08	1	0,08
Diskriminace českých výrobků zahraničními obchodními řetězci	0,06	1	0,06
Pokles cen produktů z důvodu dovozu a proměnlivost cenové hladiny na trhu	0,02	1	0,02
Vysoká byrokratická zátěž s nedostatečnou kompenzací	0,04	2	0,08
Růst nájemného ze zemědělských půd a ztráta propachtované půdy z důvodu kon-	0,05	1	0,05
Slabá podpora českých zpracovatelů, riziko odlivu do zahraničí	0,03	1	0,03
Stárnutí populace	0,01	2	0,02
Celkem	1		2,41

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace se současným předsedou představenstva