

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Poradenské služby pro oblast výrobního řízení  
zemědělského podniku zaměřeného na pěstování řepky  
ozimé**

**Marek Skalický**

© 2015 ČZU v Praze

**!!!**

**Místo této strany vložíte zadání bakalářské práce.  
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

**!!!**

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci: "Poradenské služby pro oblast výrobního řízení zemědělského podniku zaměřeného na pěstování řepky ozimé", vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 12.3.2015

\_\_\_\_\_

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu bakalářské práce Ing. Pavle Římovské za čas, který mi věnovala, za cenné rady a připomínky.

Dále bych rád poděkoval Doc. Ing. Karlu Novotnému, CSc. za možnost odborné praxe a za zprostředkování informací o zemědělské firmě ZOD Potěhy.

S tímto také souvisí poděkování všem zaměstnancům ZOD Potěhy, za trpělivost s kterou mi poskytovali všechny potřebné informace.

A v neposlední řadě bych chtěl poděkovat svým rodičům za jejich nekonečnou trpělivost a podporu po celou dobu studií.

**Poradenské služby pro oblast výrobního řízení  
zemědělského podniku zaměřeného na pěstování řepky  
ozimé**

---

Consulting services for farm's production management  
focused on winter rape

## **Souhrn**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou poradenství pro výrobní řízení zaměřené na pěstování řepky ozimé v Zemědělském obchodním družstvu Potěhy. Pro navýšení výnosnosti poradce navrhuje využití kvalitnějších odrůd řepky ozimé.

Na základě analýzy odrůd doporučených od ÚKZÚZ (Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský) a s využitím statistických metod, primárně zaměřených na výnosnost a olejnatost plodiny, byly identifikovány a následně doporučeny nové kvalitnější odrůdy řepky ozimé, zaručující navýšení výnosnosti až o 5%.

## **Summary**

The bachelor thesis deals with consultancy for production management especially focusing on growing of winter rape in Agricultural farm Potěhy. To increase profitability consultant proposes a usage of better quality varieties of winter oilseed rape.

Based on the analysis of varieties recommended by ÚKZÚZ (Central Inspection and Testing Institute of Agriculture) and using statistical methods, primarily focused on profitability and oiliness of crops, new better quality varieties of winter oilseed rape were identified and recommended. These varieties guarantee increased profitability by more than 5%.

## **Klíčová slova:**

Poradenství, poradenský proces, poradenská zakázka, plán zakázky, zemědělský podnik, výrobní řízení, zákazník, řepka ozimá, výnos, předběžná diagnóza, hlavní diagnóza, návrh řešení, rizika, efektivita, zisk

## **Keywords:**

Consulting, consulting process, engagement plan, the farm, production management, customer, winter rape, income, preliminary diagnosis, principal diagnosis, solution design, risks, efficiency, profit

## Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodický postup řešení .....	11
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodický postup řešení .....	11
2.2.1	Zpracování teoretického vstupu.....	11
2.2.2	Postup při shromažďování dat a informací (Shromážděná data informace a konzultace).....	11
2.2.3	Postup při zpracování charakteristiky podniku.....	12
2.2.4	Postup při zpracování analytické části práce .....	12
2.2.5	Postup při zpracování návrhové části práce.....	12
3	Teoretická východiska .....	13
3.1	Poradenství.....	13
3.1.1	Definice poradenství .....	13
3.2	Poradenství a jeho místo v podnikání .....	14
3.3	Poradenství ve výrobním řízení (rostlinná výroba) .....	14
3.4	Poradenský proces pro oblast řízení organizace .....	15
3.4.1	Vstupní komunikace .....	16
3.4.1.1	Počáteční kontakty a první schůzky.....	17
3.4.1.2	Předběžná diagnóza problému .....	18
3.4.1.3	Plán zakázky .....	19
3.4.1.4	Návrh nabídky pro zákazníka .....	19
3.4.1.5	Poradenská smlouva .....	20
3.4.2	Hlavní diagnóza .....	21
3.4.2.1	Koncepční rámec diagnózy.....	21
3.4.2.2	Vymezení nezbytných faktů .....	22
3.4.2.3	Zdroje a způsoby získávání faktů .....	22
3.4.2.4	Analýza faktů.....	24
3.4.2.5	Zpětná vazba na zákazníka .....	25
3.4.2.6	Ukončení fáze „Hlavní diagnóza“ .....	26
3.4.3	Plánování realizace .....	26
3.4.3.1	Hledání představ o možných řešeních .....	27

3.4.3.2	Hodnocení alternativních řešení .....	28
3.4.3.3	Předložení návrhu řešení a finální rozhodnutí zákazníka k jeho implementaci.....	29
3.4.4	Implementace.....	30
3.4.4.1	Role poradce při implementaci .....	30
3.4.4.2	Monitorování a podpora implementace poradcem .....	30
3.4.5	Ukončení poradenského procesu (Kubr a kol., 1991) .....	30
3.4.5.1	Čas odchodu poradce .....	31
3.4.5.2	Hodnocení.....	32
3.4.5.3	Další následné služby.....	33
3.4.5.4	Závěrečná zpráva poradce .....	34
4	Charakteristika sledované společnosti .....	35
4.1	Historie společnosti.....	35
4.2	Předmět podnikání .....	35
4.3	Rostlinná výroba .....	36
4.4	Živočišná výroba.....	36
4.5	Organizační struktura.....	36
4.6	Orgány družstva.....	36
4.7	Zaměstnanci .....	37
4.8	Sociální program.....	37
4.9	Kvalifikovanost.....	37
4.10	Dodavatelé a odběratelé.....	38
4.11	Regionální propagace českých zemědělských produktů z prvovýroby a potravinářských produktů české výroby .....	38
4.12	Informační systém.....	38
4.13	Marketing.....	38
4.14	Inovace.....	38
4.15	Osevní postup řepky .....	39
5	Analytická část.....	40
5.1	Předběžná diagnóza problému .....	40
5.1.1	Dotazy formou dotazníková tabulky: .....	40
5.1.2	Dotazy pokládané ohledně osiv, hnojiv a chemikálií .....	44



5.1.2.1	Osiva .....	44
5.1.2.2	Hnojiva.....	44
5.1.2.3	Chemikálie .....	44
5.1.3	Grafy .....	45
5.1.3.1	Graf celkových nákladů, tržeb, dotace a zisk .....	45
5.1.3.2	Grafy nákladů .....	47
5.1.4	Studium problematiky související s podnikáním s danou komoditou v ČR....	50
5.1.4.1	Vývoj pro pěstování řepky ozimé.....	51
5.1.4.2	Cena řepky ozimé .....	52
5.1.4.3	Hektarový výnos řepky ozimé .....	52
5.1.4.4	Rizika pěstování řepky.....	53
5.2	Hlavní diagnóza .....	54
5.2.1	Porovnání odrůd řepky ozimé.....	54
5.2.2	Statistické vypočítání nejvýhodnějších odrůdy .....	56
6	Návrh řešení / doporučení a zhodnocení ekonomických přínosů pro vybraný zemědělský podnik .....	60
7	Závěr .....	64
8	Seznam použité literatury .....	65
9	Přílohy.....	67

# 1 Úvod

*„Člověk se radí, kdykoli se snaží změnit nebo zlepšit určitý stav.“*

*Peter Block*

Bakalářská práce je zaměřena na oblast lidské činnosti, která primárně neprodukuje nic hmatatelného, nic k okamžitému použití, jako tomu je standardně u mnoha ostatních druhů podnikání.

Touto činností jsou služby poradenství, služby, jež pomáhají věci, související převážně s podnikáním, ale nejen s ním, dělat jinak – snáze, lépe a efektivněji.

Jaká je úloha poradenství a poradenských služeb dnes? Proč společnosti stále více najímají poradce na řešení svých interních problémů i přesto, že mají dobré odborníky ve svých řadách?

Důvodů může být více a můžou se od sebe lišit ve vazbě na různé typy společností - jejich velikost, druh podnikání apod. Avšak existují minimálně dva zásadní důvody, proč jsou poradci najímáni, jež jsou potenciálně společné všem:

Neschopnost daný problém vyřešit zevnitř: Vlastní zaměstnanci firmy, byť odborníci, nejsou mnohdy schopni vidět a pochopit všechny aspekty a souvislosti problému, jež vedení společnosti pocítuje. Sžili se s ním a jako problém jej již ani nepocítují. Řešením je najmutí externího poradce, jenž zajistí chybějící nezainteresované posouzení stavu a je schopen přijít s novými nápady, jak jej řešit.

Nemožnost prosadit řešení problému z důvodu zavedené politiky / pravidel společnosti: Řešení problému je známé, ale z různých interních důvodů jej není možno prosadit. Řešením je nestranný poradce z venku neovlivněný politikou firmy, jenž problematiku nastuduje a přijde s návrhem, jak řešení dané věci zprůchodnit.

Bakalářská práce je zaměřena na poradenství ve výrobním řízení zemědělského podniku s primárním zaměřením na zvýšení jeho výkonnosti.

## **2 Cíl práce a metodický postup řešení**

### **2.1 Cíl práce**

Na základě prostudování teorie poradenství pro výrobní řízení a poradenského procesu se seznámit s metodami a postupy práce poradce.

Získané poznatky pak aplikovat v reálném sběru a zpracování dat pro vybraný zemědělský podnik.

Následně pak i s využitím zkušeností (best practise) jiných zemědělských podniků identifikovat slabší místa a vypracovat doporučení vedoucí k zefektivnění a zvýšení výkonnosti vybraného zemědělského podniku u této komodity v oblasti pěstování řepky ozimé.

### **2.2 Metodický postup řešení**

#### **2.2.1 Zpracování teoretického vstupu**

Shromáždění odborné literatury (viz [\[Seznam použité literatury\]](#)) související s problematikou poradenství.

Studium odborné literatury vycházející zvláště z knihy „Poradenství pro podnikatele a manažery“ napsané Milanem Kubrem.

#### **2.2.2 Postup při shromažďování dat a informací (Shromážděná data informace a konzultace)**

Výběr zemědělského podniku a komodity, jež by měly být předmětem praktické části bakalářské práce.

Příprava na první interview s představiteli vybraného zemědělského podniku zahrnující konzultace s vedoucím práce a výstupy ze získaného know-how (viz [\[Dotazníková tabulka\]](#)).

Zpracování dat z prvního interview, následné konzultace s vedoucí práce a doplnění chybějících informací formou následných interview a prostřednictvím elektronické komunikace.

Pro shromažďování informací autor práce zvolil roky 2012 – 2014.

### **2.2.3 Postup při zpracování charakteristiky podniku**

Studium dostupných informací o profilu vybraného zemědělského podniku na internetu.

Získání chybějících – doplňujících informací v rámci prvního interview s představiteli zemědělského podniku.

Získání strukturovaných dat o výsledcích hospodaření a výkonnosti, zužitkovaná v odborné části.

### **2.2.4 Postup při zpracování analytické části práce**

Předběžná diagnóza – shromáždění a analýza poskytnutých dat ze zemědělského obchodního družstva Potěhy (ZOD Potěhy) prostřednictvím ředitele podniku, účetní, hlavního a pomocného agronoma. Identifikace slabších míst v oblasti výrobního řízení a ekonomických výsledků v pěstování řepky ozimé.

Hlavní diagnóza – analýza a zpracování dostupných zdrojů z ÚKZÚZ (Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský) hodnotících odrůdy řepky ozimé dle zvolených kritérií (viz [\[Porovnání odrůd řepky ozimé\]](#))

Při výběru nejlepších odrůd použita statistická metoda využívající stanovení vah kritérií zdůrazňující význam výnosovosti a olejnatosti.

### **2.2.5 Postup při zpracování návrhové části práce**

Vyčíslení a zhodnocení dopadu doporučené změny v sortimentu využívaných odrůd řepky ozimé do výkonnosti / výnosnosti vybraného zemědělského podniku u vybrané komodity.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Poradenství

Cílem a rovněž i hlavním posláním poradenství je něco vylepšit – v životě člověka, jeho rodině, vztazích, finanční situaci, podnikání apod. Podívat se na věci zvenku, nezainteresovaně, zanalyzovat je, vzít v potaz související okolnosti a navrhnout, jak k těmto věcem přistupovat nebo je dělat lépe, efektivněji.

Poradenství v jakémkoli oboru je skutečnou vědou, nejneuvěřitelnějším způsobem podnikání a hlavně naplňující prací, která, pokud se do ní vloží dostatek energie a skutečná chuť pomáhat lidem, mnohonásobně se odmění, jak vnitřním uspokojením, tak i výhodou tučného zisku.

#### 3.1.1 Definice poradenství

- **PhDr. Anna Schneiderová, CSc.**

„Poradenství v obecném pojetí spočívá v poskytování rady jedním subjektem druhému. Je tedy založeno na vztahu pomoci (pomáhání) s cílem zlepšit stav, řešit problém jednoho ze subjektů pomáhající interakce, vyrovnat se s ním.

Základem pojmu poradenství je rada, kterou rozumíme informaci pomáhající člověku v jeho rozhodování, zaměřující ho určitým směrem, podporující jeho jednání.“ (Schneiderová, 2008)

- **William A. Cohen**

„Poradce je jednoduše někdo, kdo za úplatu poskytuje rady nebo jiné služby profesionální nebo poloprofesionální povahy.“ (Cohen, 2005)

- **Doc. Dr. Ing. Blecharz**

„Poradenství je nezávislá honorovaná služba, která naplňuje potřeby klienta (potřebou klienta bývá často nějaký problém, se kterým si neví rady anebo nemá dostatek času se jím zabývat).“ (Blecharz, a další, 2013)

- **Doc. Dr. Milan Kubr, CSc.**

**Fritz Steele** – „Poradenským procesem míním jakýkoli způsob poskytování pomoci zaměřený na obsah, proces nebo strukturu úkolu anebo řady úkolů, kde poradce nenese

skutečnou odpovědnost za provedení samotného úkolu, nýbrž pomáhá těm, kteří tuto odpovědnost mají.“

**Peter Block** – „Člověk se radí, kdykoli se snaží změnit nebo zlepšit určitý stav, avšak nemá přitom přímý vliv na implementaci těchto snah ... Většina lidí ve štábních rolích v organizacích jsou ve skutečnosti poradci, byť si tak oficiálně neříkají.“

**Larry Greiner** a **Robert Metzger** – „Poradenství pro řízení je poradenská služba, smluvně zajišťovaná a poskytovaná organizacím speciálně vyškolenými a kvalifikovanými osobami, které objektivním a nezávislým způsobem pomáhají zadavatelské organizaci identifikovat a analyzovat problémy v řízení, doporučují řešení těchto problémů a pomáhají, jsou-li o to požádáni, při implementaci řešení.“ (Kubr a kol., 1991)

### **3.2 Poradenství a jeho místo v podnikání**

Poradenství v lidském podnikání, stejně jako jakákoliv jiná činnost, je procesní záležitostí. Jeho úspěšná realizace obsahuje množství procesních kroků vzájemně na sebe navazujících a musí být podpořena vhodnými nástroji a organizací.

Jedním ze stěžejních principů poradenství je zásada, že pokud chci, aby výsledky poradenské činnosti skutečně zlepšily, zlevnily či zefektivnily organizaci, výsledky apod. mého podnikání, pak musí být splněno: „Poradenství není možno dělat s vnitřními zdroji uvyklými na rutinu stávajících procesů a organizace. Proč? Takové zdroje nejsou povětšinou schopny nezávislého posouzení konkrétní problematiky, protože jsou příliš svázány a zainteresovány do aktuálních procesů, organizace a způsobů řešení úkolů a zároveň jim chybí zkušenosti s variantními řešeními obdobné problematiky u jiných subjektů.“

### **3.3 Poradenství ve výrobním řízení (rostlinná výroba)**

Výroba je proces, který provádí firma za účelem postupného přetváření vložených vstupů ve výstupy formou jednak zboží, ale také služeb. Avšak výrobní řízení se nezabývá jen výrobou samotnou, ale i s tím souvisejícími činnostmi, jako jsou: kancelářské služby, oprava a inovace strojů, přepravní a stavební operace. Úkolem vedoucího konkrétního výrobního úseku je všechny spolu-související činnosti obsáhnout a řídit tak, aby bylo dosaženo co nejlepší produkce po stránce kvantitativní a kvalitativní, a to v plánovaných termínech a při dosažení minimálních nákladů. (Kubr a kol., 1991).

Poradenství ve výrobním řízení, které by mělo cílit a napomáhat k dosahování co nejlepších výsledků takového výrobního úseku, zahrnuje především následující oblasti:

- Výrobní plánování
  - CO, KDY, KDO
- Pracovní a výrobní metody
  - JAK
  - Hnojiva, Osiva, Chemie
  - Stroje
- Údržbové činnosti
  - Stroje
  - Nemovitosti
- Lidské aspekty výroby
  - Pracovní podmínky
  - Bezpečnost práce
  - Motivace
- Stanovení výkonnostních norem
- Úspory energií (Kubr a kol., 1991)

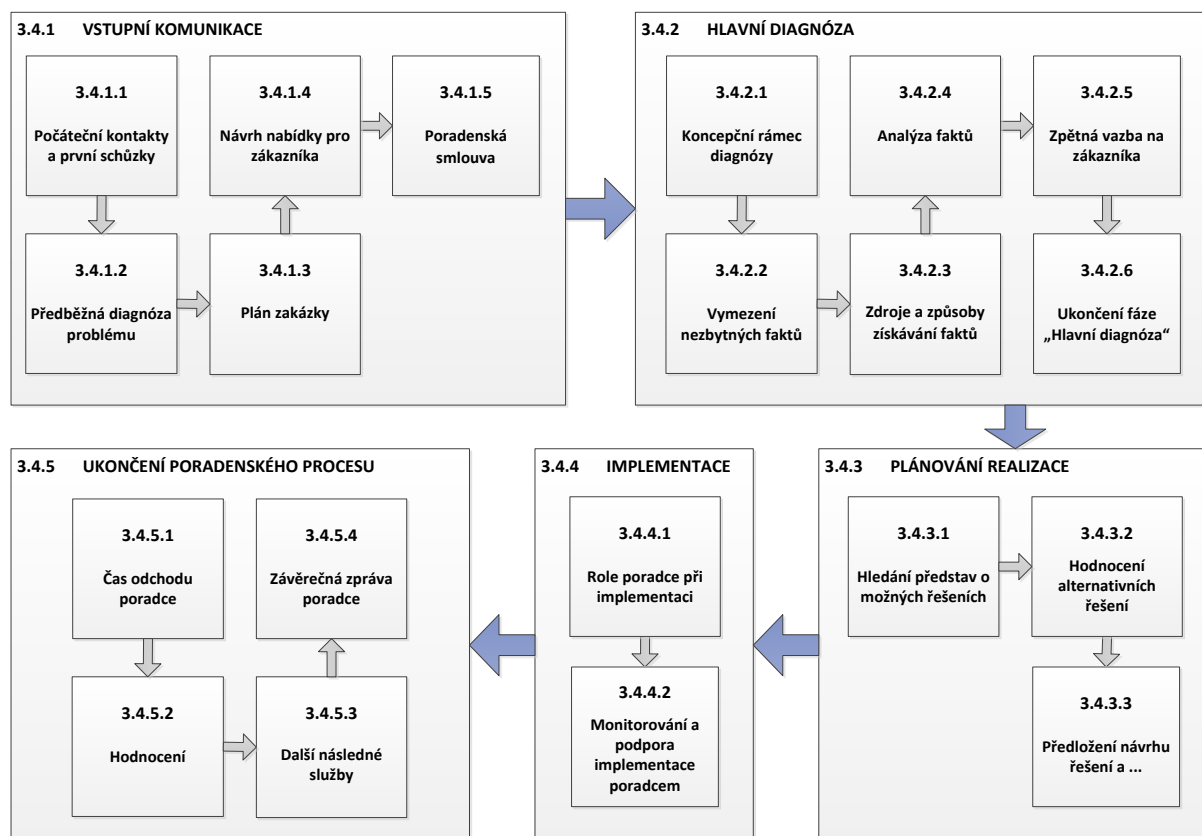
Poradce se dle požadavků zákazníka a následně dle své prvotní analýzy (viz [[Poradenský proces pro oblast řízení organizace](#)]) prostředí věnuje konkrétním oblastem, které nějak souvisí s řešeným problémem. (Kubr a kol., 1991)

### **3.4 Poradenský proces pro oblast řízení organizace**

Dobře zvládnutý poradenský proces je jedním ze základních pilířů a předpokladů kvalitního výstupu poradenské činnosti. Takový poradenský proces nezahrnuje jen vlastní finální akt poradenské činnosti, jímž je pomoc zákazníkovi, ale i množství přípravných kroků, bez nichž není možné nalézt ta správná a optimální doporučení pro nedostatky konkrétního podnikání.

Základní oblasti a kroky správně zvládnutého poradenského procesu jsou schematicky zachyceny na následujícím obrázku. - viz **Error! Reference source not found.**[Obrázek 1.](#)

Obrázek 1: Poradenský proces



[Zdroj: Vlastní tvorba podle Kubra]

### 3.4.1 Vstupní komunikace

Každý poradenský proces začíná vstupní fází. Prvotní schůzky, diskuze, kontakty jsou o tom, aby se navzájem poradce a zákazník poznali a prodiskutovali spolu problém, kvůli kterému byl poradce pozván. Obě strany v této fázi ověřují vzájemnou vhodnost. Poradce potřebuje zjistit, jestli je tou pravou osobou, která rozumí problému zákazníka a může mu nějakým způsobem pomoci, zákazník si potřebuje být jistý, že poradce je ten pravý, který rozumí dané problematice, zvládá ji a je vhodným člověkem pro řešení tohoto úkolu. Cílem této fáze je dosažení vzájemné důvěry a empatie, která pak vyústí v závěr úvodní fáze a podepsání poradenské smlouvy. (Block, 2007) (Kubr a kol., 1991)



### 3.4.1.1 Počáteční kontakty a první schůzky

První kontakt hraje zásadní roli v navázání kvalitní komunikace mezi zákazníkem a poradcem. Existují dvě možnosti, kdo může navázat kontakt: (Cohen, 2005)

- Poradce – Poradce může navázat kontakt pomocí mnoha následujících nástrojů:
  - přímý marketing – direct mail, kontaktní (studený) telefonát, prostorová reklama, uveřejnění v seznamech a zlatých stránkách, webové stránky
  - nepřímý marketing – veřejné projevy, rozesílání bulletinů, psaní článků, psaní knih, psaní dopisů, výuka a kurzy, pořádání seminářů, spolupráce s poradci mimo poskytovaný obor poradenství (Cohen, 2005)

Úspěch těchto marketingových nástrojů je ale podstatně zvýšen, když je poradcova důvěryhodnost podpořena množstvím dobrých recenzí anebo znalostí problémů zákazníka. (Kubr a kol., 1991)

- Zákazník – V naprosté většině případů první kontakt navazuje zákazník. Důvodem je uvědomění si přítomnosti problému v podniku (případy jsou seřazeny od nejpravděpodobnějšího): (Kubr a kol., 1991)
  - Poradce, který už pro zákazníka dříve pracoval a plně ho uspokojil
  - Doporučení od přítele z branže, který byl se službami poradce spokojen
  - Poradcovy vydané publikace anebo jeho vystoupení na konferencích, které udělaly na zákazníka dojem
  - Doslech o odborné pověsti poradce
  - Studený telefonát, kterým poradce kontaktoval zákazníka v minulosti
  - Zákazník hledá poradce v rejstříku nebo telefonním seznamu (nejméně časté) (Kubr a kol., 1991)

Poté následuje první schůzka, která je velmi důležitá a poradce by na ni a na její přípravu měl klást veliký důraz. Jeho úkolem je na této schůzce zjistit, jaké jsou zákaznickovy problémy, nejistoty, naděje a očekávání a jak si představuje řešení problému. (Cohen, 2005)

Cílem první schůzky je budování důvěry u zákazníka, aby byl připuštěn hlouběji do problematiky podniku. Poradce si musí zkontrolovat, zda se setká s osobou obeznámenou se situací v podniku, která bude mít předběžný diagnostický přehled. (Kubr a kol., 1991)

### **3.4.1.2 Předběžná diagnóza problému**

Předběžnou diagnózu problému si zákazník velice často připravuje už dopředu, dokonce často dřív než kontaktuje poradce. Ten tuto diagnózu může použít, avšak měl by si vypracovat ještě také svou vlastní, i když je předběžná diagnóza sebelépe zpracována zákazníkem. Důvodem je nestrannost této diagnózy a neovlivněnost podnikovou politikou. (Kubr a kol., 1991)

Předběžná diagnóza se omezuje jen na shromáždění a analýzu základních informací, které jsou nutné k správnému pochopení problému. Tyto informace se týkají zákaznických činností a výkonů. Poradce by neměl zapomínat na postup v diagnóze, který začíná nejprve zkoumáním globálních ukazatelů (od obecného) a končí konkrétní diagnózou oblastí podniku. (Kubr a kol., 1991)

#### **Omyly a chyby zákazníka a poradce při předběžné diagnóze**

- Chybné zaměňování symptomů za problémy (nejčastější omyl) – zákazník nebo poradce vidí problém, ale už se nedívá, z čeho tento problém může pramenit
  - Předběžná představa o příčinách problémů v určité věci bez provedení analýzy
  - Odborné prověření problémů podniku pouze z jednoho technického hlediska
  - Opomíjení možnosti jiného náhledu na problém v různých částech podniku
  - Lehkomyslné odbytí předběžné diagnózy – může dojít k nezjištění všech problémů
- (Kubr a kol., 1991)

#### **Techniky předběžné diagnózy**

Jednou ze zásadních technik předběžné diagnózy je srovnání. Například může jít o srovnání silných a slabých stránek:

- S minulými úspěchy
- S vlastními plány zákazníka a jeho standardy
- Se srovnatelnými organizacemi
- S obecnými standardy (Kubr a kol., 1991)

#### **Informační zdroje předběžné diagnózy**

Mezi hlavní informační zdroje patří:

- Publikované materiály – výroční, finanční a operativní zprávy; obchodní, finanční, statistická a celní hlášení; ekonomické přehledy; katalogy a reklamní brožury; zprávy z tisku a jiné

- Zákaznickovy interní zprávy a záznamy obsahují informace o zdrojích, výkonu, plánech a cílech, včetně informace: o závodě a zařízení, o statistice odbytu, o výrobních výkonech, o pohybu materiálu, o hodnocení personálu, o finančních výsledcích a nákladech na činnosti, služby a výrobky
- Dokumentační archiv poradenské jednotky – archiv obsahuje informace o zákazníkovi a o podobných organizacích
- Pozorování a vedení pohovorů s klíčovými lidmi – nejdůležitější znalosti se získají zde, celkovým prohlédnutím zákaznickovy budovy, spatřením lidí v akci (přímo při práci), posloucháním jejich obav, názorů a návrhů
- Kontakty mimo zadavatelskou firmu (s jinými organizacemi) (Kubr a kol., 1991)

### **3.4.1.3 Plán zakázky**

Po dokončení předběžné diagnózy poradce zpracuje plán zakázky, v němž definuje všechny cíle, kterých je třeba dosáhnout, všechny technické činnosti, z nichž se skládá a které jsou potřeba udělat.

Každá činnost musí být přesně formulována a musí mít také své přesně dané časové rozpětí na vypracování.

Nezbytnou součástí plánu zakázky je definice rolí, jak zákazníka, tak poradce. Poradce by si měl ujasnit, kolik důvěry v zákazníka může vložit. Toto rozhodnutí spočívá převážně na schopnostech zákazníka a jeho štábu. Následně rozdělí úkoly mezi obě strany. Veliký důraz by měl být brát na vyjasnění odpovědnosti obou stran, kam až sahá a kde začíná odpovědnost toho druhého. (Block, 2007)

### **3.4.1.4 Návrh nabídky pro zákazníka**

Nabídka obsahuje následující části:

- Finanční část:
  - Cena služeb
  - Termíny placení honoráře a refundování výdajů
  - Ustanovení týkající se vzrůstu nákladů a nepředvídaných vydání

- Technická část:
  - Hodnocení problému
  - Přístup k řešení problému
  - Pracovní program
- Část poradenského zázemí – uvádí zkušenost a kvalifikovanost poradenského podniku
- Štábní část – obsahuje informace o členech poradenského štábu, kteří budou na zakázce pracovat (Kubr a kol., 1991)

### **3.4.1.5 Poradenská smlouva**

Vstupní fáze poradenského procesu vrcholí uzavřením poradenské smlouvy, která také může být občas součástí předložené nabídky zákazníkovi. Smlouva bývá uzavřena mnoha způsoby, ale důležitou podmínkou je, aby byla ve shodě s místní legislativou. Forma poradenské smlouvy musí být taková, aby z ní bylo dobře poznat vzájemné závazky a aby se vyhnula případným nesrovnalostem a nedorozuměním. (Kubr a kol., 1991) (Block, 2007)

Existuje 5 hlavních forem uzavírání smluv (podle W. A. Cohena):

- ústní dohoda
- písemná smlouva
- smlouva formou dopisu
- nákupní objednávka
- dohoda o objednávkách (Cohen, 2005)

Náležitosti smlouvy:

- Kdo? Kdo je poradce, kdo je zákazník, jaké další strany se budou účastnit projektu?
- Co? Jaké služby budou poskytnuty zákazníkovi?
- Kde? Kde se budou realizovat tyto služby? (adresa klienta, adresa poradce, další místa kde se bude poskytovat tato služba)
- Kdy? Do kdy má být poptávaná služba provedena a kdy má být splacena odměna?
- Kolik? Jakou částku dostane poradce za odvedenou práci? (Cohen, 2005)

### 3.4.2 Hlavní diagnóza

Hlavní diagnóza zahrnuje definici oblasti zájmu, analýzu momentální situace v organizaci, zdroj a způsob shromažďování dat a zpětnou vazbu na zákazníka.

#### 3.4.2.1 Koncepční rámec diagnózy

Koncepční rámec diagnózy je velice důležité přesně určit. Důvodem je riziko nedostatku finančních prostředků při přespříliš rozsáhlých průzkumech a tím i ohrožení zákazníka.

(Kubr a kol., 1991)

V této fázi se musí vymezit následující:

- Problém
- Příčina problému
- Zákazníkův potenciál vyřešit problém
- Možný směr další akce (Kubr a kol., 1991)

#### Problém

Identifikace problému se zkoumá pomocí těchto charakteristik:

- Podstata, identita problému – (např. rostoucí výrobní náklady, nízký výkon, atd.), musí se popsat symptomy těchto problémů a rozhodnout, jaká se použije báze pro srovnání
- Organizační nebo fyzické umístění problému – jak je rozšířený problém a jaké jednotky by mohly být ještě postiženy
- „Vlastnictví“ problému – (např. řídicí pracovníci, štábní specialisté, úředníci, dělníci) jedná se o lidi, kterých se dané problémy dotýkají a snaží se je vyřešit
- Absolutní a relativní obsah – jak důležitý je problém v absolutním vyjádření (objem ztraceného pracovního času nebo peněz, atd.) a jak v relativním (Co organizace získá, vyřeší-li se problém? Kdo jsou „vlastníci“ problému, atd.)
- Časová perspektiva – od kdy problém existuje v organizaci, jak často se opakuje a objevuje, zdali je problém pod kontrolou, jestli se rozšiřuje nebo se zmenšuje, jaká je budoucí prognóza pro tento problém (Kubr a kol., 1991)

### **Příčina problému**

Poradce se snaží shromáždit co nejvíce hypotéz o možných příčinách vzniku problému a ze všech hypotéz by měl pak postupně vyřazovat ty nepodložené fakty. Nikdy ale nemůže lehkovážně vypustit hypotézu, pro kterou nenachází potřebné údaje. Nakonec by měl poradce tímto způsobem dojít k identifikaci skutečného problému. (Kubr a kol., 1991)

### **Zákazníkův potenciál vyřešit problém**

Zákazník musí být maximální možnou měrou zapojen do všech fází poradenského procesu. Poradce by se měl zákazníka zeptat, zdali se už daný problém pokoušel vyřešit, jak a kolikrát, dále zdalipak jsou vůbec lidé ze zákaznickova podniku ochotni provést změnu a jestli si dotýčný problém vůbec uvědomují. (Block, 2007) (Kubr a kol., 1991)

### **Možný směr další akce**

Zahrnuje analýzu získaných informací a vytyčení možných řešení daného problému.

## **3.4.2.2 Vymezení nezbytných faktů**

Získání dostatečného množství faktů je základem pro poradenský proces. Pro shromáždění fakt je potřeba vědět, jací lidé zákaznickovy organizace mají k potřebným informacím přístup a zda se dají brát tyto informace jako spolehlivé. Dále je potřeba vědět jaké údaje se musí zjistit u jiných zdrojů. Poradce se rozhoduje na základě srovnání ze zkušeností v jiných organizacích. (Kubr a kol., 1991)

Důležitými aspekty sběru dat jsou vhodná míra detailu, reprezentativní časový úsek zachycující ekonomický cyklus podniku a primární zaměření se na rozhodující část činností a na položky budoucího rozvoje.

Poradce uspořádá fakta a zpracovává je pomocí počítače (odpovědi na dotazník; odpovědi pracovníků na danou problematiku; čísla nejčastěji v tabulkách; procesy, postupy, tvary a nákresy nejčastěji v grafech; atd.). Dobré zakládání a vedení dokladů je v této fázi velmi důležité a také vypovídá dost o kvalitě poradcovy práce. (Kubr a kol., 1991)

## **3.4.2.3 Zdroje a způsoby získávání faktů**

Zdroje získávání faktů:

- **Záznamy:** fakta, která se dají přepisovat a jsou čitelná (dokumenty – archiv, zprávy, publikace), počítačové soubory, schémata, nákresy, a jiné.

- **Události a podmínky:** fakta získaná pozorováním a zaznamenáváním výsledků pozorování; například z porad, z postupu práce zaměstnance, z pozorování stroje při práci, ze vztahů mezi vedením organizace a zaměstnanci, atd. (Block, 2007) (Schneiderová, 2008)
- **Dotazník:** Je to způsob, jak dostat od velkého počtu lidí přímočarou odpověď, anebo také od lidí kteří jsou vzdálení. Jeho příprava však trvá více času, ale v konečném důsledku je tento vynaložený čas časovou úsporou. Aby bylo dosaženo maximálního počtu odpovědí, musí být dotazník krátký a lehce zodpověditelný. (Block, 2007) (Cohen, 2005)
- **Sebepoznání:** Sebepoznání je způsob získání potřebných údajů pomocí zvláštního setkání všech lidí, kterých se problém nějakým způsobem dotýká. Toto setkání jim umožňuje diskutovat podrobně o dané problému. Poradce musí toto setkání korigovat a usměrňovat, aby se nezvrhlo v diskuzi nad možnými řešeními ještě předtím, než bude shromážděn dostatek informací. S lidmi, kteří mají zjevně zábrany vyjavit svůj názor v přítomnosti vedoucího a ostatních, je nejlepší mít poté samostatné schůzky. (Block, 2007)
- **Vedení pohovorů:** Nejpoužívanější metoda sběru dat, protože poskytuje nejlepší zpětnou vazbu a také velký počet odpovědí ve srovnání s ostatními metodami. Pohovor má oproti dotazníku velikou výhodu, že se může odpověď zkontrolovat, popřípadě také ještě rozvinout. Poradcovy otázky by se měly navzájem doplňovat, potvrzovat a korigovat. Poradce se nedozvídá informace jen z odpovědí dotazovaných, ale i ze všech názorů, domněnek, poznámek, postojů a gest. (Cohen, 2005) (Kubr a kol., 1991)
- **Odhady:** Používá se jen tehdy, když nejsou známa potřebná data nebo se dají obtížně sehnat, nikdy ale nemůže nahradit zjištěná, věrohodná data. Provedení odhadů nejčastěji zůstává na těch, kteří vykonávají dotyčnou činnost. Poradce by ale neměl zůstat jen u jednoho odhadu, měl by jich porovnat více a nakonec vybrat ten nejvíce odpovídající skutečnosti.
- **Kulturní otázky v shromáždění dat:** Je důležité, aby poradce znal kulturu a zvyky země, ale i organizace, pro kterou bude vypracovávat zakázku. Existuje mnoho zvyků na začátku a v průběhu pohovoru, jako třeba: podání ruky, význam

kývání hlavou a všechny ostatní neverbální projevy, dále například sklenička před začátkem pohovoru a mnoho dalších. (Kubr a kol., 1991)

### 3.4.2.4 Analýza faktů

Analýza faktů zahrnuje zpracování popisu podmínek, událostí a příčin a stanovení možné změny a možného postupu její realizace zákazníkem. Před zahájením vlastní analýzy je zapotřebí data utřídit dle následujících klasifikačních kritérií:

- Čas – trendy, rychlosti změny, odchylky (náhodné, periodické)
- Místo (organizační útvar)
- Odpovědnost (za fakta a události)
- Struktura (entit a procesů) – zaměstnanci, materiály
- Ovlivňující faktory – je přípravný krok na funkční a kauzální analýzu (Kubr a kol., 1991)

#### Možné způsoby provedení analýzy:

- **Analýza uspořádaných dat:** Data popisují různé faktory a události, hlavním cílem je nalézt, zda v těchto faktorech a událostech existuje konkrétní vztah a ten pak prozkoumat, pokud možno kvantifikovat a uspořádat jako funkci, ve které jedna nebo více závislých proměnných má vztah s jednou nebo s více nezávislých proměnných. (Kubr a kol., 1991)
- **Kauzální analýza (nalezení řetězce příčin a následků):** Efektivní způsob zjištění a analýzy příčin a následků. Úkolem kauzální analýzy je hledání, zkoumání a hodnocení souvislostí mezi dvěma nebo více jevy, kde by se mohly podobné problémy objevit, avšak nevyskytují se. Tato metoda se používá v situacích, kdy není příčina problému zjevná. (Veber, a další, 2008). Kauzální analýza zahrnuje
  - Identifikaci objektu problému, kdy a kde se vyskytuje problém, jak je tento problém veliký
  - Vydělení jedinečných rysů problému (proč nenastal problém u podobných jednotek) – srovnáváním mezi standardem a výjimkou se zjistí jedinečné rysy problému
  - Hledání pravděpodobných příčin



- Testování příčin (hledání zdroje problému)<sup>1</sup>
- **Analýza silového pole:** Tuto techniku vytvořil Kurt Lewin a slouží k vizualizaci problémů. Existuje zde určitá rovnováha mezi silami hybnými (snaží se působit pozitivně na případné změny k lepšímu) a silami brzdícími (snaží se současnou situaci ještě zhoršit a zabránit případným změnám). Tyto síly se musejí zmapovat a analyzovat a je důležité zjistit intenzitu těchto sil. Následně se provede změna tím způsobem, že se vychýlí rovnováha přidáním nové síly (více sil) anebo se změní intenzita již existujících sil. Po zavedení změny se znovu obnoví rovnováha mezi těmito silami.<sup>2</sup>
- **Porovnání:** Porovnání je základním analytickým nástrojem a je úzce propojeno s metodologickými nástroji. Porovnáním příkladů, modelů a norem z jiných organizací si poradce pomáhá při určení budoucí úrovně fungování a také při vypracování návrhů. (Kubr a kol., 1991)
- **Analýza budoucnosti:** Celá poradenská činnost v organizaci se už od počátku orientuje na budoucnost. Tato budoucí předpověď je založená na analyzování trendů, které se týkají prostředí a příslušné organizace. Uvažování o technologickém a sociálním vývoji a vývoji v jiných oblastech, poradce vymýšlí nové inovace, které by organizaci prospěly. (Kubr a kol., 1991)
- **Syntéza:** Identifikace základních vztahů, trendů a příčin, rozlišování mezi fundamentálními a sekundárními jevy a faktory a určování faktorů a podmínek, které se musí změnit za účelem změny procesu a organizace. Syntézu poradce používá pro vypracování plánu / doporučení do budoucna. (Kubr a kol., 1991)

### 3.4.2.5 Zpětná vazba na zákazníka

Poradce musí informovat zákazníka o postupu práce – poskytovat mu zpětnou vazbu:

- O zjištění něčeho nového a významného v jeho organizaci
- O postupu a přístupu zvoleném poradcem
- O pokroku, který zatím poradce udělal
- O dalším zapojení zákazníka do řešení úkolu (Kubr a kol., 1991)

---

<sup>1</sup><http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Management/Reseni-problemu.pdf>

<sup>2</sup><http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/8403/SKOLA-KREATIVNICH-TECHNIK-II---BANKA-KREATIVNICH-TECHNIK.html/>

Poskytování zpětné vazby zákazníkovi probíhá, kdykoli má tato vazba nějaký specifický účel: přechod k dalšímu kroku zakázky, objevení nového problému který nebyl důvodem kontaktování poradce. (Bobysudová, 2012) (Kubr a kol., 1991)

#### **3.4.2.6 Ukončení fáze „Hlavní diagnóza“**

Na závěr této fáze je dobré svolat schůzi, na které poradce shrne hlavní dosažené poznatky z diagnostické fáze. Při této prezentaci poradce seznámí zákazníka s:

- definicí problému
- důvody, proč problém existuje
- možnými dalšími důsledky problému, pokud nebude vyřešen
- doporučenými řešeními
- očekávanými výsledky (Block, 2007)

Poradce by měl také zákazníkovi předat zprávu o postupu práce do další fáze (plánování akce), samozřejmě pokud má sjednaná zakázka další fázi. Pokud ne, diagnostickou zprávou se myslí zpráva o ukončení zakázky. (Block, 2007)

#### **3.4.3 Plánování realizace**

Tato fáze zpracovává návrh řešení diagnostikovaného problému, volbu z alternativních řešení a návrh přípravy na implementaci.

Zapojení klienta ve fázi plánování akce je velmi důležité. Jsou pro to následující důvody:

- Pokud zákazník souhlasí a je dokonale seznámený s koncepční, plánovací a projektovou činností, při jednom anebo malém množství alternativních řešení se může začít, pokud není seznámen, tudíž zatím neudělil souhlas, nemůže se začít
- Cena projektu se může snížit aktivitou zaměstnanců na projektování a plánování práce pod dohledem poradce
- Účast ve fázi plánování akce je velmi potřebná pro následnou fázi implementace
- Zákazníkovi účast na plánování akce umožňuje přístup k novým vědomostem (Kubr a kol., 1991)

Aspektem, který silně ovlivňuje provedení této fáze, je čas. Pokud má poradce málo času na vypracování plánu zakázky, je dobré domluvit se se zákazníkem na možnosti prodloužení časového limitu.

### 3.4.3.1 Hledání představ o možných řešeních

Hlavním cílem je identifikování všech alternativ možných řešení a jejich předběžné hodnocení, viz [Error! Reference source not found.Obrázek 2](#).

Obrázek 2: Přehled předběžných úvah

Tabulka 9.1 Přehled předběžných úvah

---

I.	Čeho by se mělo novými opatřeními dosáhnout?
	● jaké úrovně výkonu?
	● jaké kvality produkce?
	● jakého nového výrobku, jaké služby nebo činnosti?
II.	Jak se bude nová situace lišit od nynější?
	● jiné výrobky, služby nebo činnosti?
	● jiná metoda?
	● jiné zařízení?
	● jiné umístění?
III.	Je pravděpodobné, že efekty jsou trvalejší povahy?
	● mění se podnikání klienta a trh tak rychle, že nadlouho nebude třeba nového výrobku, služby nebo činnosti?
	● existuje možnost, že se lidé budou navracet k současným zvyklostem?
IV.	Jaké vzniknou potíže?
	● odpor zaměstnanců?
	● pracovní rizika?
	● nadprodukce?
	● nedostatek materiálu?
V.	Kdo bude postižen?
	● mají zaměstnanci pochopení?
	● co je třeba udělat k jejich přípravě?
	● mají se odpovídající změny udělat všude?
VI.	Kdy je nejvhodnější doba na změnu?
	● na konci pracovního období?
	● během dovolených?
	● na závěr finančního období?
	● na začátku nového kalendářního roku?
	● kdykoli?

---

[Zdroj: Kubr a kol., 1991]

#### Orientace hledání řešení:

a) Dle povahy problému:

- Technické charakteristiky problému (funkční oblast)
- Komplexnost (aspekty technické, IT, ekonomické, finanční)
- Stupeň novosti (problém zná jak poradce, tak zákazník, nebo je potřeba vypracovat zcela nové řešení)

Poradce se se zákazníkem musí domluvit, zda hledat řešení, která jsou k dispozici (nakoupení informačního systému, hardwaru a softwaru, které jsou běžně na trhu), anebo nová řešení (nechat si udělat informační systém speciální firmou anebo na vlastní náklady)

- b) Využitím dosavadních zkušeností:
- Z jiných vlastních zakázek
  - Od jiných poradců (kolegů) z obdobných zakázek
  - Z odborné literatury
  - Od pracovníků v jiných útvarech zadavatelské organizace
- c) Vytvořením nového řešení za použití osvědčených technik tvůrčího myšlení, jakými jsou například „brainstorming“, „synektika“ nebo „soupis a analýza atributů“ s důrazem na:
- Odklad úsudku – nevyklouzat předčasně jakékoli myšlenky
  - Volný chod myšlenek – čím nezávaznější myšlenky, tím lepší výsledky
  - Kvantita – čím více nápadů, tím lépe
  - Kolektivní duch – kombinace a zdokonalování nápadů jiných
  - Týmovou práci – odstranění překážek, jakými mohou být úcta k autoritě, individualismus, netolerance (zesměšňování) ke zdánlivě nesouvisejícím nápadům a myšlenkám apod. (Kubr a kol., 1991)

### 3.4.3.2 Hodnocení alternativních řešení

Vychází ze shromáždění a analýzy údajů, kdy se porovnávají nová alternativní řešení s tím stávajícím. V počátcích fáze plánování lze provést předběžné hodnocení, díky němuž se eliminují nápady a sníží se počet alternativ. Pokud se zákazník rozhodne, že chce jen jednu alternativu, je nutné ohodnotit všechny alternativy. Základem je stanovení bodové stupnice hlavních kritérií, která hledané řešení musí splňovat. (Kubr a kol., 1991)

Možný příklad stupnice:

Radikální zlepšení	=	10
Velké zlepšení	=	6
Určité zlepšení	=	3
Žádná změna	=	0
Určité zhoršení	=	-2
Velké zhoršení	=	-5

(Kubr a kol., 1991)

Hodnocení alternativ se nejprve zkoumá z hlediska základních potřeb, zdali je splňují. Pokud alternativy tyto potřeby splňují, je možno postupovat následovně:

- Rozhodnutí dle většího počtu splněných požadovaných potřeb (podle počtu „+/-“, znamének; případně podle počtu získaných bodů)
- Rozhodnutí pomocí vah důležitosti kritéria a bodů k němu přiřazovaných dle splnění kritéria (Kubr a kol., 1991)

### **3.4.3.3 Předložení návrhu řešení a finální rozhodnutí zákazníka k jeho implementaci**

Způsob předložení vybrané vítězné alternativy řešení stanovuje zákazník, případně je předmětem dohody mezi poradcem a zákazníkem. Obvykle se jedná o ústní prezentaci písemných podkladů a jejím primárním cílem je přijetí prezentovaného návrhu zákazníkem. (Block, 2007) (Cohen, 2005)

Předmětem takové prezentace by měl být nejen popis navrhovaného řešení a jeho přínosy pro zákazníka, ale měla by rovněž zahrnovat implementační plán a s ním související podmínky, jež je nutné ze strany zákazníka vytvořit tak, aby rizika spojená s implementací prezentovaného řešení byla minimalizována. (Block, 2007) (Cohen, 2005)

Následně je poradce informován, zda se zákazník rozhodl implementovat navrhované řešení za účasti poradce či vlastními silami. V druhém případě zakázka tímto krokem pro poradce končí. (Kubr a kol., 1991)

### **3.4.4 Implementace**

Implementace je vyvrcholením poradenského procesu. Cílem je implementovat takové změny, které budou vést ke zlepšení.

#### **3.4.4.1 Role poradce při implementaci**

V této fázi je všechna odpovědnost převedena na zákazníka, který přijímá všechna manažerská rozhodnutí a dohlíží na celý proces realizace.

Role poradce ve fázi implementace může zahrnovat:

- Poskytování rad a přinášení vhodných doplňkových znaleckých posudků
- Asistence při řešení obtížnějších úkolů
- Kontrola průběhu implementace v předem dohodnutých termínech (Kubr a kol., 1991)

#### **3.4.4.2 Monitorování a podpora implementace poradcem**

Úkolem poradce v průběhu implementace především je:

- Před vlastním zahájením implementace se přesvědčit, zda jsou všechny požadované podmínky a předpoklady splněny.
- Okamžitě řešit případné drobné nedostatky a nedorozumění.
- Spolu se zákazníkem pravidelně hodnotit postup implementace po stránce věcné i časové a v případě jakýchkoliv rozdílů po dohodě se zákazníkem učinit vhodná opatření k nápravě nebo upravit harmonogram implementace tak, aby bylo dosaženo očekávaných cílů.
- Najít a vyškolit v organizaci zákazníka schopné lidi s velkým potenciálem pro získání potřebných odborných znalostí a zapojení se do implementace a podpory nového řešení. (Block, 2007) (Kubr a kol., 1991)

#### **3.4.5 Ukončení poradenského procesu (Kubr a kol., 1991)**

Poslední fází poradenského procesu jeho ukončení. Samotné ukončení se musí dobře naplánovat a předpokládá splnění veškerých závazků vůči zákazníkovi i poradci.

Poradce musí určit, kdy je dobré zanechat firmu bez jeho pomoci. Musí zajistit, aby všechny projekty dobře pracovaly, ale nesmí také naopak prodloužit svůj pobyt

v organizaci, kvůli tomu že to vyžaduje zákazníka, který by pak byl velmi fixován na poradce. To se stává, když poradce odvedl velmi dobrou práci a výsledky jsou víc než patrné.

Poradce odchází, když je práce: dokončena, přerušena, nebo když se zákazník rozhodne, že bude pokračovat bez asistence poradce. Tyto stavy si musí mezi sebou poradce a zákazník vyjasnit, aby nedocházelo k zbytečným nedorozuměním.

Způsob a správné načasování ukončení práce poradce na daném projektu má dopad na další vztah mezi poradenskou organizací a zákazníkem a na to, zda zákazník někdy v budoucnu opět využije nebo nevyužije jejích služeb.

### **3.4.5.1 Čas odchodu poradce**

Poradce se musí dobře rozhodnout, kdy odejít. Pokud se tak nestane, vztahy a samotný projekt se ocitají v nebezpečí.

#### Důvody příliš brzy ukončených zakázek:

- Nemožné dokončení práce, kterou dostal poradce za úkol
- Zákazník není schopen dokončit projekt, protože odvolal poradce příliš brzo
- Podceněný rozpočet projektu – nestačí na jeho dokončení
- Poradcova snaha začít další zakázku

#### Důvody příliš pozdě ukončených zakázek:

- Vysokou technickou náročnost projektu, do které se pustil poradce, není zákazník schopen převzít, protože nebyl patřičně proškolen
- Během zakázky se objevují nové problémy, které je třeba vyřešit
- Poradce se snaží zůstat v organizaci co nejdéle

Těmto problémům zabrání časové rozvržení, které předkládá poradce hned na začátku poradenského procesu, ve vstupní fázi. Na počátku je někdy nesnadné přesně stanovit, kdy zakázka skončí, proto je důležité revidovat plán zakázky během její realizace.

Poradenská smlouva také musí obsahovat informaci, po jaké fázi končí poradenská zakázka: po skončení diagnózy, po fázi plánování, během implementace nebo na konci implementační fáze, anebo až fázi ukončení.

### 3.4.5.2 Hodnocení

U fáze ukončení je právě tato část tou nejdůležitější. Sleduje se v ní, zda byly splněny všechny cíle a zda se v nich docílilo očekávaných výsledků.

Hodnocení je činností společnou. Jak poradce, tak zákazník se ptají, zda zakázka splnila všechny cíle, jaké přinesla přínosy zákazníkovi a jestli byla celkově úspěšná. Zákazník dále hodnotí práci poradce a jeho výkon a zaznamenává celý postup poradenského procesu. Poradce hodnotí přístup a práci zákazníka.

#### A. Hodnocení přínosů pro zákazníka: porovnání stavu před a po realizaci zakázky.

Existují následující tři typy přínosů:

- Nové systémy a chování – systémy (nové informační systémy, marketingové systémy, systémy přijímání nových pracovníků, preventivní údržba, aj.), chování – změna přístupu k lidem nebo i různým věcem (mezilidské vztahy v organizaci, ale i také například bezpečnost práce).
- Nové schopnosti – dovednosti, které si zákazník osvojí, např.: manažerské, diagnostické, komunikační, odborné, technické, aj. dovednosti kterých se zakázka týká
- Nová výkonnost – výkonnost se získá, pokud ostatní dva přínosy výše uvedené vyvolají změny v sociálních, finančních, ekonomických nebo jiných ukazatelích, které se používají pro měření výkonu. Změny se mohou uvádět na individuální (pracoviště), útvarové (skupina, tým, dílna, podělení, provoz) nebo organizační (ministerstvo, podnik) úrovni.

K hodnocení přínosu se nejčastěji používá právě výše výkonnosti. Někteří poradci ale kladou větší důraz na zlepšení dlouhodobé, tedy zlepšení zákaznickových schopností (manažerských, řešitelských), než na změny ve finanční nebo ekonomické výkonnosti.

#### B. Hodnocení výsledků poradenského procesu

Výsledky konkrétního poradenského projektu lze ohodnotit prostřednictvím odpovědí na následující otázky:

- Projekt zakázky – hodnocení jevů a vztahů ze začátku zakázky
  - Byl tento projekt realistický, jasný a přiměřený k potřebám zákazníka a situaci, v které se nacházel?



- Bylo správné původní vymezení cílů a vstupů, byl určen dobrý rámec a vedení pro plán zakázky? Byly cíle dost náročné, ale taky splnitelné?
- Byl poradenský styl dobře vymezen, prodiskutován a pochopen zákazníkem? Lidé, kteří měli nějakou roli a odpovědnost, byli o ní včasně informováni?
- Kvantita a kvalita vstupů a jejich ověření
  - Poskytl zákazník lidské a jiné zdroje pro realizaci zakázky?
  - Poskytl poradce dost velký, kvalifikovaný a strukturovaný tým?
- Použitý poradenský styl – hodnocení jevů a vztahů v průběhu zakázky
  - Byl dobrý vztah mezi poradcem a zákazníkem? Byl to vztah plný důvěry, podpory, úcty a pochopení?
  - Byl použitý poradenský styl správný? Nebyl pro zákazníka moc náročný a byl upraven pro konkrétní úkol? Byl co nejvíce zákazník zapojen do řešení úkolu? Naučil se zákazník nějaké nové věci, byl kladen důraz na rozvíjení jeho schopností?
- Řízení zakázky poradcem a zákazníkem
  - Byl poradenský projekt pružný?
  - Řídila dobře poradenská organizace zakázku?
  - Kontroloval si zákazník zakázku?
  - Hodnotil se v důležitých chvílích poradenského procesu postup a provedení uplynulé části zakázky? Zareagovalo se adekvátními kroky na toto hodnocení?

C. **Nástroje hodnocení:** Mezi hlavní nástroje pro hodnocení patří klasické techniky, jako: dotazníky, diskuze, pohovory a různá pozorování.

### 3.4.5.3 Další následné služby

Následnou službou se myslí práce po skončení zakázky. Pokud se poradce domnívá, že může ještě něco zákazníkovi v souvislosti s daným projektem nabídnout, tak to sdělí prostřednictvím závěrečné zprávy.

- Vymezení následné služby: Následná dohoda se uzavírá na dobu 6-12 měsíců po skončení zakázky.

- Následná služba při implementaci: služba, jejíž náplní je pravidelná kontrola implementace a problémů s ní spojených.
- Dohoda o dlouhodobém honorovaném zastoupení: zákazník má zájem o dlouhodobý vztah s poradcem. Může znamenat:
  - Generální zastoupení – poradce hledá možnosti zlepšení v různých oblastech pomocí celkových výsledků a vývoje trendů organizace, to pak předkládá v podobě nových návrhů ke zlepšení a informací zákazníkovi
  - Speciální zastoupení – poradce hledá možnosti zlepšení, v oblasti na kterou se poradenská firma specializuje

#### **3.4.5.4 Závěrečná zpráva poradce**

Používané typy zpráv v průběhu poradenské činnosti v rámci projektu:

- Zprávy o rychlém diagnostickém průzkumu
- Zprávy o postupu práce
- Zprávy a dokumentace ohledně odevzdání návrhů k fázi implementace
- Závěrečná zpráva

Závěrečná zpráva poradce k zákazníkovi může být pro menší typy zakázek jedinou zprávou poradce o dané zakázce. U větších zakázek se jedná o více průběžných zpráv, na které se pak závěrečná zpráva odkazuje. Závěrečná zpráva musí mj. obsahovat hodnocení přínosů implementace a doporučení, jak v ní pokračovat.

- Hodnocení přínosů implementace všechny měřitelné přínosy, ekonomické, finanční a sociální. Rovněž i zdůrazňuje nové vlastnosti řešení a systémové inovace.
- Hodnocení poradenského procesu může a nemusí být v závěrečné zprávě; dle dohody zúčastněných stran.
- Návrhy pro zákazníka: Poradce navrhuje zákazníkovi, jak udržovat, řídit a rozvíjet nový systém po jeho odchodu. Také potvrzuje, zda bude zákazník potřebovat další jeho pomoc (následné služby).

## 4 Charakteristika sledované společnosti

Zemědělské obchodní družstvo Potěhy (dále jen ZOD Potěhy) je firma s dlouholetou tradicí, velmi schopným managementem, kvalifikovanými a zkušenými zaměstnanci. V dalekém okolí je tato firma velmi exkluzivní a pro mnoho lidí toužebným přáním je v ní pracovat. Má velmi vysoký standard, ať už jde o průměrnou mzdu nebo přístup managementu k pracujícím zaměstnancům a rozšířený sociální program.

Družstvo hospodaří na 3250 ha orné půdy, z toho jemu samotnému patří z tohoto objemu přibližně 150 ha.

Dnešní českou ekonomikou již nehýbe zemědělství, jak tomu bylo v nedávných dobách. HDP České republiky tvoří jen asi z 2,4% a zaměstnává něco mezi 2 – 3 % obyvatelstva ČR. Proto moc mladých lidí nemá o toto odvětví zájem.

Družstvo Potěhy sídlí, jak už vyplývá z názvu, ve vesnici Potěhy blízko Čáslavi v okrese Kutná hora.

### 4.1 Historie společnosti

ZOD Potěhy vzniklo zápisem do obchodního rejstříku dne 4. října 1950 a podle zákona tehdejší doby se přetvořilo na Jednotné zemědělské družstvo Potěhy (dále jen JZD Potěhy), to znamená, že všechna práva a závazky přešly z družstva na JZD Potěhy.

JZD v Potěhách prošlo celou řadou vývoje, postupně se slučovalo s:

- JZD v Dobrovicích, dne 12. 8. 1960
- JZD v Bratčicích, dne 12. 8. 1960
- JZD v Horkách, dne 12. 8. 1960
- JZD v Tupadlech, dne 1. 1. 1975
- JZD ve Žlebech, dne 1. 1. 1976

Po revoluci 19. prosince 1992 došlo k transformaci z JZD Potěhy na ZOD Potěhy. Vyskytly se také pokusy změnit družstvo na akciovou společnost, ale tento nápad se nakonec v družstvu neujal.

### 4.2 Předmět podnikání

Klíčovým předmětem podnikání družstva je rostlinná výroba.

Mezi další podstatné předměty podnikání patří:

- Živočišná výroba (výroba mléka a vepřového masa)
- Rehabilitační služby (komplexní služba v oblasti rehabilitace a fyzioterapie – provádění klasických masáží, elektroléčby a vodoléčby)
- Opravy strojů a přístrojů

### **4.3 Rostlinná výroba**

Díky velmi dobrým výsledkům v rostlinné výrobě družstvo prosperuje a dokonce se mu daří pokrývat i červená čísla živočišné výroby. ZOD Potěhy se zaměřuje hlavně na výrobu cukrovky, potravinářské pšenice, sladovnického ječmene, řepky a kukuřice. Výrobní a ekonomické výsledky rostlinné výroby jsou postaveny především na pěstování řepky.

### **4.4 Živočišná výroba**

Oblast živočišné výroby je v České republice dlouhodobě nerentabilní, a proto v této oblasti mnoho zemědělců přestalo podnikat. ZOD Potěhy si stále udržuje tuto stránku výroby a pokouší se do živočišné výroby co nejvíce investovat, aby nebyla zcela prodělečná, ale alespoň udržovala hospodářský výsledek živočišné výroby na nule.

V družstvu se po revoluci chovalo 5000 kusů skotu a vyrábělo se 10 tisíc tun vepřového masa za rok. V dnešní době se v ZOD Potěhy chová 350 kusů skotu a 350 kusů prasnic, obojí s uzavřeným obratem.

### **4.5 Organizační struktura**

Organizační struktura družstva je liniová, to znamená, že vrcholoví pracovníci jsou velmi vytíženi. Management je složen z ředitele, který přímo řídí vedoucího úseku ekonomického, vedoucího úseku rostlinné výroby, vedoucího úseku živočišné výroby a vedoucího úseku opravárenství a autodopravy.

### **4.6 Orgány družstva**

Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze složená ze zhruba 600 členů, z toho 90 členů je zaměstnaných v družstvu. Stanovy společnosti jsou nastaveny tak, že každý pracující zaměstnanec v ZOD Potěhy musí být také členem členské schůze.

Výkonný orgán družstva je devítičlenné představenstvo. Za družstvo může jednat buď předseda, nebo místopředseda představenstva.

Posledním orgánem je orgán kontrolní a ten je složen z pěti členů.

#### **4.7 Zaměstnanci**

Struktura zaměstnanců se v průběhu 80. a 90. let velice rozšířila díky přidružené výrobě (např. stavební výroba byla rozšířena po celé České republice). V jednu dobu zaměstnávalo družstvo 1000 zaměstnanců, 500 v přidružené výrobě a druhých 500 se zabývalo zemědělskou výrobou. Po revoluci se zredukovala přidružená výroba na nulu a dále následovalo snižování počtu lidí až do dnešní podoby s devadesáti zaměstnanci, jak je již výše uvedeno.

#### **4.8 Sociální program**

Sociální program obsahuje benefity, kterými vychází družstvo vstříc svým zaměstnancům. Mezi nejzajímavější výhody, které mohou využívat, patří 6 týdnů dovolené, dále příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, dotace na obědy formou sedmdesáti korunových stravenek. Zaměstnanci si také mají možnost jednou za rok koupit standardní půlku vepřového. Díky provozování rehabilitačního střediska družstvo umožňuje svým zaměstnancům využívat toto zařízení se slevou v případě zdravotních problémů. Mezi další výhody patří např. přispívání dárcům krve. Každému pracovníkovi jsou poskytovány ochranné prostředky, oděvy a obuv.

#### **4.9 Kvalifikovanost**

Dalším důležitým aspektem pro úspěšnost firmy je kvalifikovanost zaměstnanců. Minimálním požadavkem na výši vzdělání je splnění maturitní zkoušky. Při výběru potenciálních zaměstnanců mají přednost lidé s titulem nebo dlouholetou praxí. Například pro technickohospodářské pracovníky a administrativu je třeba minimálně dosažení vyššího odborného vzdělání.

Podle různých průzkumů je průměrný věk v zemědělství velmi vysoký. I ZOD si tento problém uvědomuje a snaží se hlavně na manažerské pozice dosazovat schopné mladé zaměstnance.

#### **4.10 Dodavatelé a odběratelé**

Vedení podniku jasně spoléhá na osvědčené a dlouhodobé vztahy (vazby), ať už jde o nákupy nebo prodeje. Například ve sféře nákupu osiv, hnojiv nebo chemie má družstvo 2 – 4 osvědčené dlouholeté partnery. ZOD Potěhy nevyužívá žádné zprostředkovatele, takže cukrovka jde přímo do cukrovaru, potravinářská pšenice přímo do mlýna, sladovnický ječmen přímo do sladoven a řepka přímo odběrateli k zpracování.

#### **4.11 Regionální propagace českých zemědělských produktů z prvovýroby a potravinářských produktů české výroby**

ZOD Potěhy propaguje regionální potraviny. Jednou z největších akcí je každoroční pořádání dožínky spojených s vinobraním na zámku Kačina. Zde se potraviny prezentují a propagují.

#### **4.12 Informační systém**

Informační systém je spravován pomocí outsourcingové firmy Dapos Vysoké Mýto, která se nachází ve Žďáru nad Sázavou. Dále je družstvo napojeno na místního specialistu z Čáslavi, který je bývalým zaměstnancem ZOD Potěhy a operativně řeší všechny problémy okolo informačního systému. Informace každotýdenně získává družstvo ze Zemědělského svazu České republiky, územní organizace Kutná Hora, kde je ředitel ZOD Potěhy Ing. Josef Hlava, CSc. také předsedou.

#### **4.13 Marketing**

Aktivitu v oblasti marketingu toto družstvo nevyvíjí. Jediné co využívá, jsou Zlaté stránky, Žluté stránky, Edit a další takovéto publikace. Díky dlouholetým dobrým vztahům nemá zemědělský podnik zapotřebí vynakládat další prostředky na svou propagaci.

#### **4.14 Inovace**

ZOD Potěhy investuje do inovací ročně minimálně 30 milionů korun. Jedná se zvláště o nákup strojů, zařízení a technologií. Po roce 2000 se uskutečnila modernizace chovu dojníc za 30 mil. Kč. Pak následovala modernizace porodny pro prasata v Drobovicích za 45 mil.

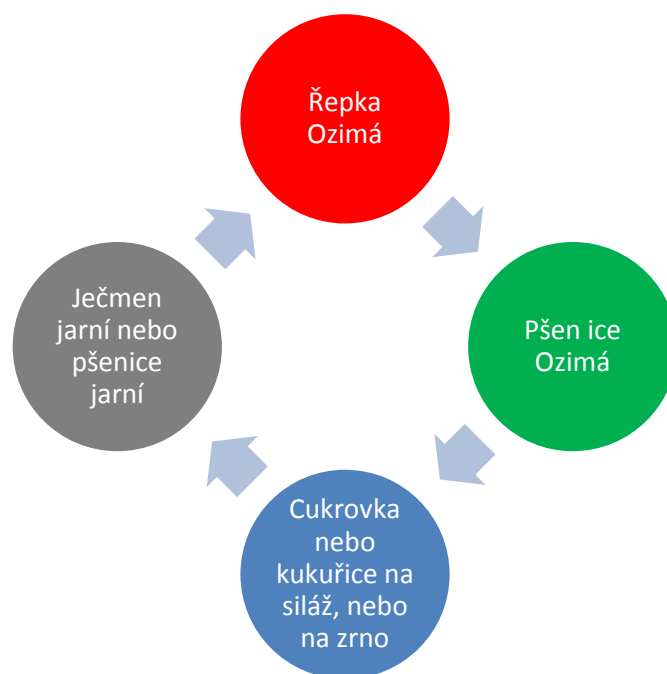
Kč., posklizňové linky za 50 mil. Kč, inovace strojů a přístrojů, traktorů, sklízeče cukrovky.

#### 4.15 Osevní postup řepky

Podnik využívá čtyřletý osevní postup pro řepku. Ozimá řepka je hodnocena jako velmi významná předplodina zvláště pak pro pšenici ozimou, protože díky ní se výnosy pšenice ozimé významně zvýší.

Osevní postup začíná ke konci srpna výsevem řepky a v červenci její sklizní. Na řepku navazuje pšenice ozimá, která má termín zasetí přibližně od půlky září do půlky října. Ta se sklízí až ke konci července nebo v srpnu. Po této plodině je velká časová mezera. Pokud se zasévá cukrovka, tak k tomu dochází až na začátku dubna. Její sklizeň probíhá na konci září nebo v říjnu. Druhou možností osetí po ozimé pšenici je výsev kukuřice, který se realizuje od poloviny dubna do poloviny května. Kukuřice se sklízí v druhé polovině září. Jak po cukrovce, tak po kukuřici se zařazují zpravidla do osevního postupu jarní plodiny. Ječmen jarní a pšenice jarní se sejí v půlce března. Následně se od poloviny července do poloviny srpna sklízí ječmen a v srpnu pšenice.

Obrázek 3: Osevní postup



[Zdroj: Vlastní tvorba]

Další informace o podniku ZOD Potěhy jsou uvedeny v analytické části. Zvláště pak v dotazníkové formě.

## **5 Analytická část**

Tato studie je vypracována za účelem zjištění, jak by se dal ekonomicky zefektivnit postup v pěstování řepky ozimé.

Nabízejí se zde následující možnosti. Je možno se zaměřit buď na lepší hektarový výnos nebo upřít pozornost na zmenšení nákladů, ať už přímých nebo nepřímých, bez dopadu na změnu velikosti tržeb, anebo při stejných nebo o něco větších nákladech dosáhnout podstatně vyšších tržeb.

### **5.1 Predběžná diagnóza problému**

Pro zjištění potřebných informací bylo použito sběru dat při úvodní schůzce. Při ní došlo k seznámení s osobou jednající za společnost ZOD Potěhy. Nejdůležitější stránkou této schůzky bylo posílení důvěry mezi poradcem a zákazníkem. Následně byl použit dotazníkový styl sběru dat s osobní schůzkou, při které byly zodpovězeny nejasné odpovědi a případně další otázky. Další diagnostické průzkumy byly prováděny pomocí emailu a diskuze probíhaly také přes mobilní telefon. Komunikace probíhala s ředitelem firmy, dále s účetním a hlavním agronomem.

#### **5.1.1 Dotazy formou dotazníková tabulky:**



Tabulka 1: Dotazníková tabulka

ID	OTÁZKA	ODPOVĚĎ
<b>1</b>	<b>PLÁN VÝROBY</b>	
1.1	Jaký je váš roční plán výroby (v tunách) řepky?	1600 – 1800
1.2	Na jakých předpokladech stavíte plán výroby řepky?	Zajímavá cena, dobrý výnos, slušná ekonomika Zajímavá cena – 9 000 - 10 000 Kč Dobrý výnos – 4 t/ha Slušná ekonomika – rentabilní
1.3	Máte stálé odběratele? Jaké? Jaké mají požadavky na kvalitu? Jaké máte Vy požadavky?	Ano. ZZN Polabí Normované – důležitá je vlhkost, do 8%, orientačně se zjišťuje olejnatost (40 - 44%), nesmí být zaplísňený, typickou barvu, nesmí mít příliš nečistot 2% Rychlost odběru, cena, množstevní bonusy, doba splatnosti faktury, spolehlivost odběratele
1.4	Hledáte pro prodej řepky nějaké nové?	Ne
1.5	Máte s odběrateli víceleté smlouvy s konkrétně stanovenými objemy dodávek nebo domlouváte dodávky vždy jen na rok dopředu?	Ne, rok dopředu
1.6	Jak stanovujete dopředu výnosnost z 1ha? Jaká kritéria zvažujete především?	Stav porostů, zkušenosti z minulých let, kvalifikovaný odhad
1.7	Jaká je vaše zkušenost se správností vašich odhadů? Jaká jsou rizika a % pravděpodobnost jejich naplnění.	Většinou máme odhad raději skromnější Rizika – kroupy, bouře, silný vítr
<b>2</b>	<b>PŘÍPRAVA VÝROBY</b>	
2.1	Kolik zemědělské půdy oséváte řepkou?	480 – 520 ha
2.2	Pronajímáte si rovněž zemědělskou půdu pro osetí řepkou? Kolik? Jaké jsou náklady na pronájem? Pronájem průměrně kolika HA?	Ano Pronájem + daň = 5 000,-/ha Z 520 ha pronajímáme 500 ha
2.3	Jak předpřipravujete půdu setí (hnojení, druh orby, ...) Hnojíte hnojem? Kolik	Zás. hnojení P+K, orba (střední) 90 %, minimalizace (disky) 10 % Ano, 100 ha/rok
2.4	Jaké jsou náklady na přípravu 1ha půdy pro osetí?	Hnojení 200,- orba 1000,- příprava 1000,- setí 750,-
2.5	Jaká používáte hnojiva? Náklady na 1ha	SF trojitý, draselná sůl, LAV 27, síran amonný,

ID	OTÁZKA	ODPOVĚĎ
	půdy?	kieserit, DAM 390 = cca 7000,-
2.6	Jaké jsou náklady na osetí 1ha půdy? Práce + cena osiva ...	Hnojení + orba + příprava + setí = 3000,- Osivo 1500 – 2000,-
3	<b>VÝROBA</b>	
3.1	Ošetřujete nějak řepku v průběhu jejího růstu? Zkušenostní pohled – co je nejvhodnější pro výnosnost?	Podzimní regulace růstu!!! – regulátory, za účel aby řepka nepřerostla a nezmrzla, Jarní ošetření fungicidy a insekticidy
3.2	Jaké postřiky, hnojiva používáte? Náklady na 1ha?	Fungi – Caramba, Pictor/ Insekta – Nurelle, Mospilan Náklady na pesticidy – 4500 – 5000,-
3.3	Jaké jsou náklady na sklizeň 1ha řepky?	Sklizeň 1500 – 1700,- Doprava cca 500,-
3.4	Upravujete řepku ještě nějakým způsobem před její distribucí. Jak?	Čištění, případně dosoušení
3.5	Jaký je Váš způsob uskladnění/uchovávání?	V silech s provzdušněním
3.6	Jaká je výše nákladů na uskladnění, a případnou další manipulaci s řepkou?	Řepku po sklizni ihned prodáváme – neskladujeme ji
3.7	Co děláte s odpadem z řepky? Likvidace? Využití. K čemu?	Uložení na nevyužívané části některého pozemku nebo na hnojném platě a po vyhnití se rozmetete na pole.
4	<b>DISTRIBUCE + PRODEJ</b>	
4.1	Jaké využíváte distribuční kanály? Vlastní nebo externí.	Odvoz do výkupu – většinou vlastní kapacity
4.2	Jaké jsou průměrné náklady na distribuci 1t řepky?	Nemáme zjištěno
4.3	Jaká je prodejní cena 1t řepky?	9000 – 10000,-
4.4	Jaké jsou dotace na 1t řepky?	Dotace jsou na plochu zemědělské půdy (SAPS) – do letoška cca 5000 – 6000,-
5	<b>ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI</b>	
5.1	Jaké profese využíváte? (Obsluha strojů, údržba strojů, agronom, ekonom, právník, administrativa, ...); počty zaměstnanců v jednotlivých profesích	Stálí pracovníci RV = 14 THP RV = 4 – vedoucí úseku RV, pomocný agronom, specialista na ochranu rostlin, mechanizátor
5.2	Nakupujete rovněž externí sezónní pracovní sílu? Počty externích pracovníků a doba jejich nájmu? Jaké jsou její náklady na 1t vyrobené řepky?	Nenakupujeme

ID	OTÁZKA	ODPOVĚĎ
6	<b>ZAMĚŠTNANCI</b>	
6.1	Jaké jsou mzdové náklady na 1t vyrobené řepky?	Nemáme zjištěno
6.2	Jaké dáváte benefity zaměstnancům? Náklady na ně?	Stravenky, 30 dnů dovolené, příspěvky na životní a penzijní pojištění
6.3	Jaké ochranné prostředky poskytujete zaměstnancům?	Veškeré, které pro danou práci potřebují Dle zákona
7	<b>STROJE</b>	
7.1	Jaké druhy strojů (celá značka, řada) se používáte na výrobu řepky? Od jakých výrobců je pořizujete?	Pluhy PHX – ROSS Roudnice (stáří 20 let), kompakторы – Farnet + Saturn (10 let), secí stroj – Väderstad Rapid (8 let), rozm. PH – Güstrover (8 let), postř. – Tecnomas laser (6 let), traktory a sklízecí mlátičky – John Deere (3 a 6 let)
7.2	Kolik jsou pořizovací náklady těchto strojů.	Od 20000,- do 8 mil.
7.3	Jaké jsou roční náklady na údržbu těchto strojů?	Roční náklady na údržbu strojů - % strojů používaných v RV
7.4	Jak často tyto stroje obnovujete?	Dle opotřebení a poruchovosti
8	<b>BUDOVY</b>	
8.1	Budovy pro zemědělskou výrobu. % ní využití budov pro výrobu řepky?	10 %
8.2	Pronajímáte si budovy pro zemědělskou výrobu? Doba a cena pronájmu?	Ne, máme vlastní
9	<b>OSTATNÍ NÁKLADY</b>	
9.1	Jsou tu ještě další náklady související s plánováním, výrobou a distribucí řepky, které bych měl brát v potaz? Pokud ano, prosím o jejich vyčíslení. Děkuji.	Pojištění plodin – 150 000,-/rok (proti krupobití)
10	<b>HISTORIE</b>	
10.1	Pokud možno, prosím o vyčíslení následujících údajů za posledních 5 let: Produkce řepky (t) Náklady na výrobu řepky (Kč) Výnosy z prodeje řepky (případně jejího dalšího zpracování) (Kč)	Produkce - +- 1 800 – 2 300 t Náklady - +- 18 000 – 20 000,- (přímé) Výnosy – 5 000 – 10 000,-

[Zdroj: Vlastní tvorba]

Dotazy byly pokládány přímo řediteli firmy, který spolupracoval na jejich zodpovězení s účetním a hlavním agronomek. Následovala osobní schůzka, při které se diskutoval dotazník a zpřesňovaly se odpovědi do něj zaznamenané.

Některé informace již byly uvedeny v minulé kapitole.

### **5.1.2 Dotazy pokládáné ohledně osiv, hnojiv a chemikálií**

Díky velkému podílu nákladů v těchto třech oblastech byly dále zjištěny následné informace.

#### **5.1.2.1 Osiva**

- v letech 2012, 2013 – mořená fungicidně i insekticidně
- v roce 2014 (2015) platí zákaz na 2 roky sít osiva mořená insekticidy, takže moření pouze fungicidní
- kupuje se na výsevní jednotky (VJ)
- poměr hybridní odrůdy/liniové odrůdy 75/25
- cena se pohybuje od 1 200,- do 1 800,-/VJ
- vysévá se na hektar 0,9 – 1,1 VJ
- pěstované odrůdy (podíl): DK Explicit (25%), Cortes (25%), Sherpa (25%), Sherlock (25%)

#### **5.1.2.2 Hnojiva**

- Superfosfát trojitý cca 1 050,-/q
- Draselná sůl cca 1 000,-/q
- Ledek amonný s vápencem (LAV 27) cca 600 – 700,-/q
- Síran amonný cca 500,-/q
- DAM 390 580,-/q

#### **5.1.2.3 Chemikálie**

- herbicidní ošetření na podzim Butisan Star 2 l/ha, reálná cena 1 400,-/ha
- herbicidní ošetření na podzim (proti výdrolu) Pantera 1 l/ha, reálná cena 400,-/ha
- fungicidní ošetření (morforegulace) podzim Caramba 1 l/ha, reálná cena 700,-/ha
- insekticid I. jaro Nurelle D 0,6 l/ha, reálná cena 330,-/ha
- insekticid II. jaro Nurelle D 0,6 l/ha, reálná cena 330,-/ha
- insekticid III. jaro Mospilan 0,18 kg/ha, reálná cena 460,-/ha

- fungicid jaroPictor 0,5 l/ha, reálná cena 1 000,-/ha

### **5.1.3 Grafy**

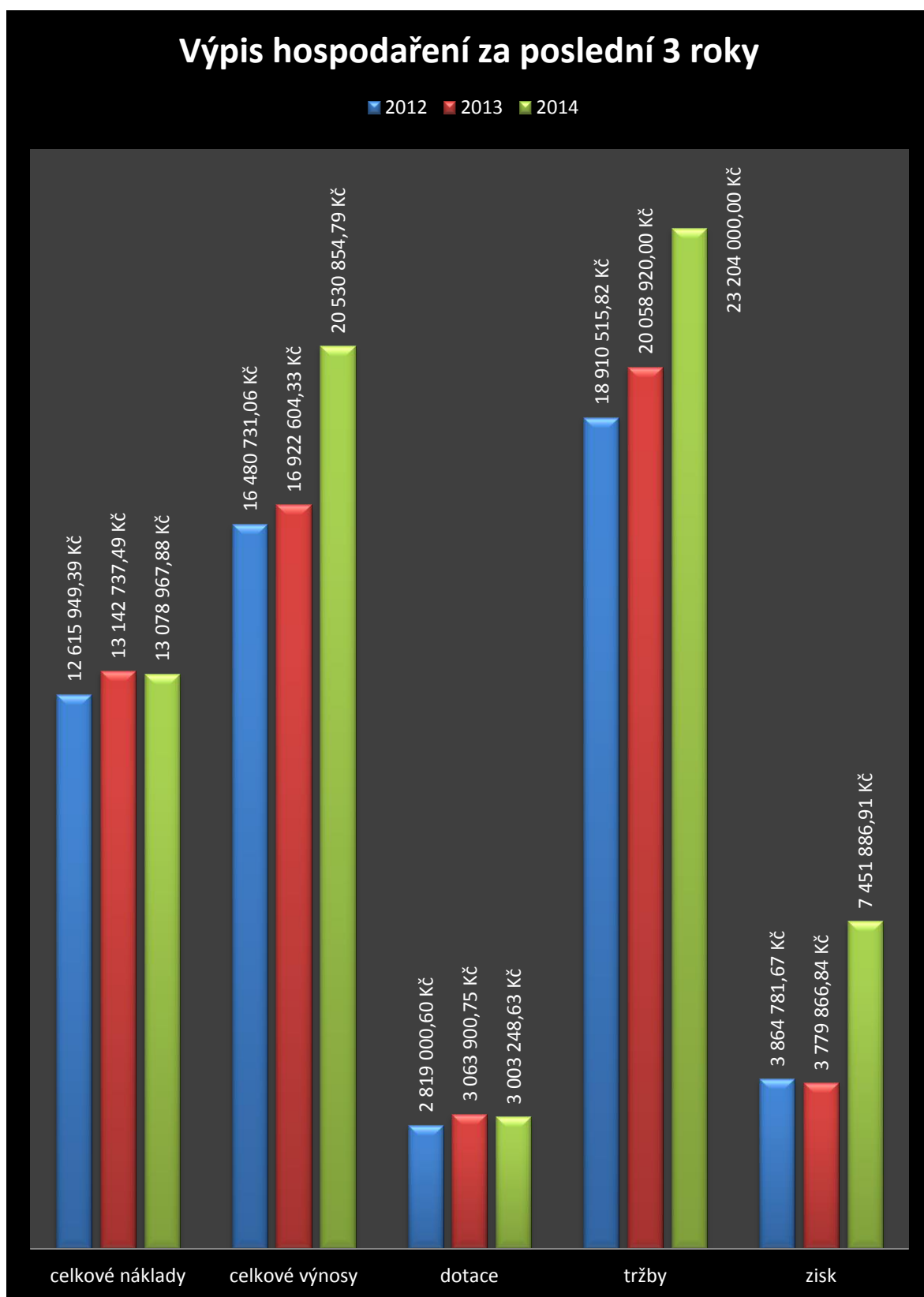
V této podkapitole bude uveden na začátek graf sumární, ve kterém budou znázorněny celkové náklady, výše tržeb, dotace na řepku a výše zisku. Následně dojde na podrobnější rozdělení nákladů na dílčí složky. Nakonec dojde k znázornění výnosů řepky v t/ha.

#### **5.1.3.1 Graf celkových nákladů, tržeb, dotace a zisk**

Prostřednictvím grafu (viz [Graf 1](#)) jsou znázorněny celkové náklady, tržby, dotace a zisk za roky 2012, 2013 a 2014. Asi na první pohled zaujme ukazatel tržeb, který za poslední rok vzrostl přibližně o 4 miliony Kč. Důvodem jsou extrémní výnosy řepky.

Další položkou, která by se měla zmínit v tomto grafu je ukazatel dotací SAPS (jednotná platba na plochu). Vidíme zde nepříjemnou věc, že zisk firmy v podstatě stojí na výši tržeb. To v momentě kdy se přemýšlí o pozastavení těchto dotací, není zrovna dobrou vizitkou stability firmy.

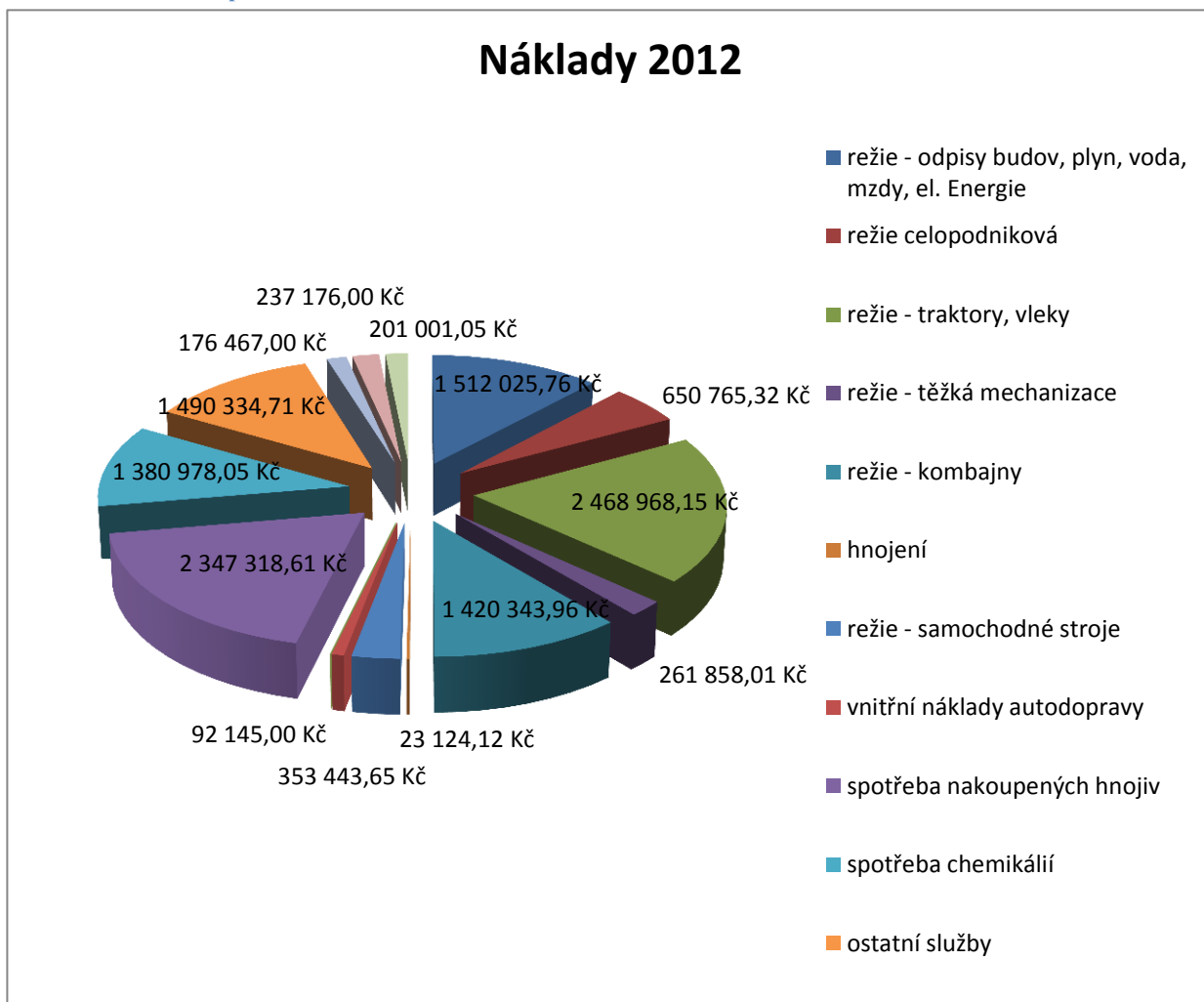
Graf 1: Výpis hospodaření za poslední 3 roky



[Zdroj: Vlastní tvorba]

### 5.1.3.2 Grafy nákladů

Graf 2: Graf nákladů pro rok 2012



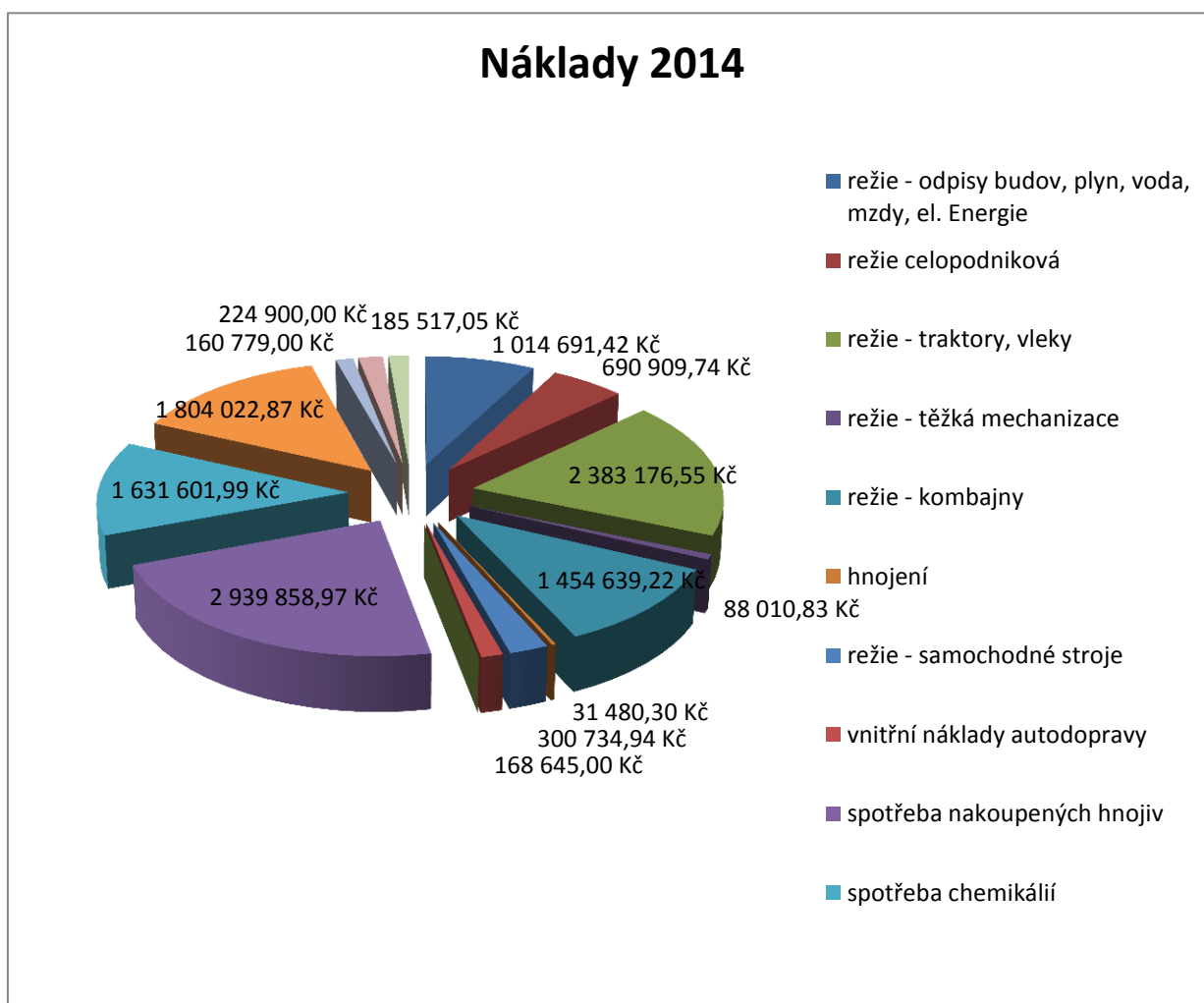
[Zdroj: Vlastní tvorba]

Graf nákladů 2012 znázorňuje různé složky nákladů. Největší podíl na nákladech firmy má režie (náklady na traktory a vleky), čítá přibližně 2,5 mil. Kč. Pak hned následuje spotřeba nakoupených hnojiv, která se projevuje na nákladech z 2,35 mil. Kč. Dalšími částkami, které čítají přibližně 1,5 mil. Kč, jsou režie (odpis budov, energie); ostatní služby (nájemné za půdu); režie (kombajny); spotřeba chemikálií. Celkové náklady čítají 12,6 mil. Kč.





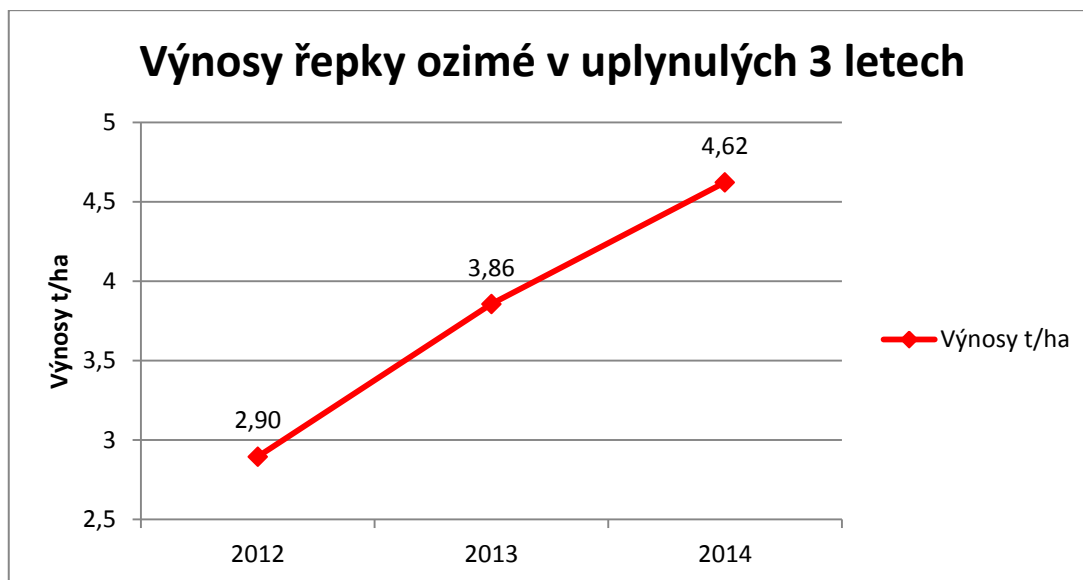
Graf 4: Graf nákladů pro rok 2013



[Zdroj: Vlastní tvorba]

Graf nákladů 2014 znázorňuje menší investování do hnojiv, přibližně o 200 tis. Kč. Na režii (traktory, vleký) se opět zvýšily náklady a to přibližně o 200 tis. Kč. Asi největší skok zažily ostatní náklady, v kterých převažuje složka nájemné za půdu a to veliké zvýšení více jak o 400 tis. Kč. Náklady na spotřebu chemikálií klesli o méně jak 100 tis. Kč. Poklesu nákladů se taky dočkala režie (kombajny) a to o méně jak 300 tis. Kč. Nárůst nákladů vznikl v oblasti režie (náklady na energie a mzdy) a to skoro o 200 tis. Kč. Celkové náklady jsou o 100 tis. Kč menší než minulý rok a to ve výši 13 mil. Kč.

Graf 5: Výnosy řepky ozimé v uplynulých 3 letech



[Zdroj: Vlastní tvorba]

Ve výše uvedeném grafu je znázorněn výnos řepky ozimé v letech 2012, 2013 a 2014. Je třeba podotknout jaký je přibližně průměr výnosu řepky. Ten se pohybuje přibližně kolem 3,3 t/ha. Podle toho můžeme dojít k závěru, že poslední 2 roky byly velice úspěšné a navíc poslední rok tento průměr přesáhl o víc jak 1,3 t/ha což je skoro polovina z průměru výnosu řepky ozimé v České republice.

Více informací o hospodaření firmy je uvedeno na konci práce v části příloh.

#### 5.1.4 Studium problematiky související s podnikáním s danou komoditou v ČR

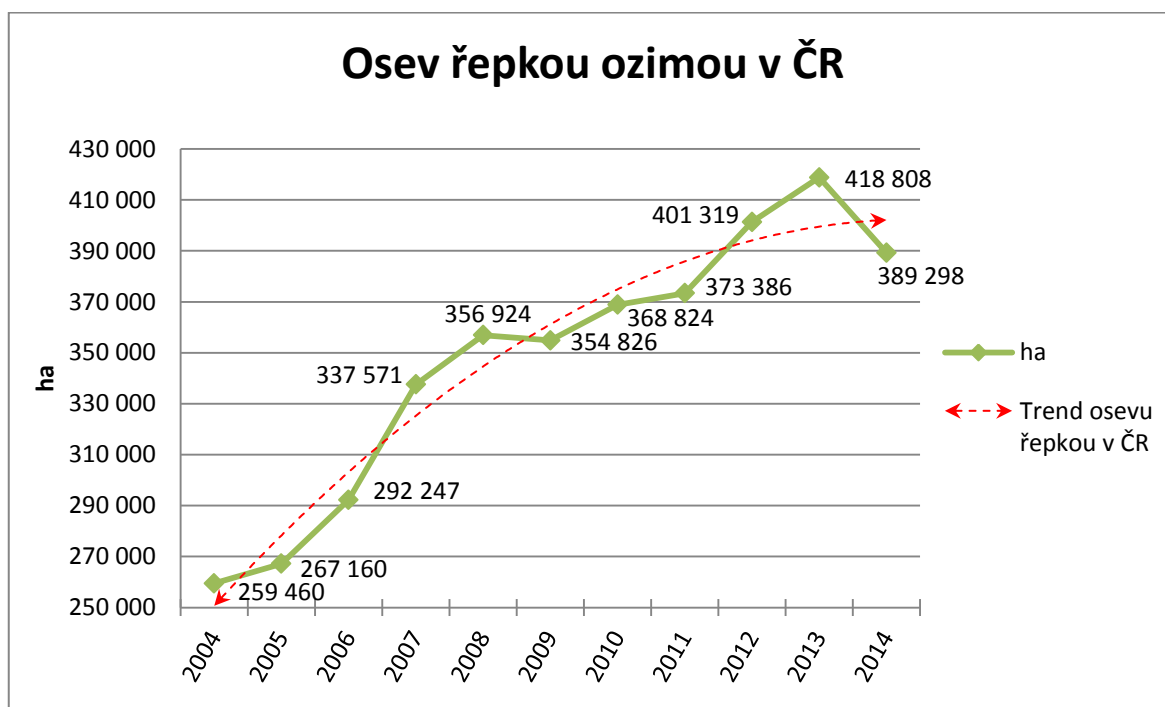
Řepka je velmi perspektivní plodinou a nejspíše také i v budoucnu bude. Díky její dobré olejnatosti a výnosovosti je pro české zemědělce v dnešní době jasnou volbou. Po ústupu živočišné výroby v ČR a tedy ústupu pěstování vojtěšky, jetele a hrachu s tím spojeného, zastává řepka úlohu plodiny, která dodává do půdy organickou hmotu. Můžeme tedy říci, že řepka je zúrodnovací plodinou. Avšak myslivci nejsou z této plodiny příliš nadšeni. Důvodem je, že řepka obsahuje kyselinu, která způsobuje lesní zvěři zdravotní problémy, např. průjem. Pokud se zvěř pase déle na řepce, hrozí jí dokonce oslepnutí. Mezi další problémy, které může řepka přinášet, patří negativní působení na růst mlád'at. Pro lidi je však kyselina eruková zcela neškodná.

Řepkový olej dokonce patří k nejzdravějším olejům na světě, dokládají to studie odborníků. Podle některých kritérií dokonce tento olej překonává i vysoce ceněný olivový olej.

#### 5.1.4.1 Vývoj pro pěstování řepky ozimé

90. léta znamenala pro řepku veliký boom. Poptávka po této komoditě začala velice rychle růst jednak díky její vysoké olejnatosti, jednak díky jejímu využití ve formě biopaliv. České zemědělství postupně navyšovalo hektarový výsev ČR řepkou až do dnešní doby (viz Graf 6). V roce 2013 došlo historicky k jednomu z největších propadů osetí půdy řepkou, přibližně o 30 tisíc ha. Tuto situaci zapříčinilo počasí, pokles cen a dotační politika EU, která pozastavila dotace na biopaliva.

Graf 6: Osev řepkou ozimou v ČR



[Zdroj: Vlastní tvorba]

### 5.1.4.2 Cena řepky ozimé

Cena řepky je v tomto grafu znázorněna v kanadských dolarech, je tedy třeba uváděnou částku vynásobit 19,9715. Řepka se vyvíjela v uplynulých devíti letech následně (viz [Obrázek 4](#)). Na začátku roku 2006 stála 1 tuna řepky 4727 Kč. Velmi rychle pak její cena rostla, až do listopadu roku 2007 kdy byla řepka ozimá oceněna na 8917 Kč/t. Pak, ale následně zažila svůj největší cenový rozmach v historii a na konci března 2008 dosáhla na cenu 15338 Kč/t. Poté opět cena spadla a od října 2008 do září 2010 se pohybovala v rozmezí 8000 – 9000 Kč/t. Následně opět prudce vzrostla cena a od října 2010 do července 2013 se pohybovala mezi 10000 – 13000 Kč/t. Poslední roky se cena této komodity pohybuje něco kolem 8000 – 9500 Kč/t. Poslední statistika z 5. 3. 2015 ukazuje, že je cena řepky ve výši 9101 Kč/t.

Obrázek 4: Cena řepky ozimé



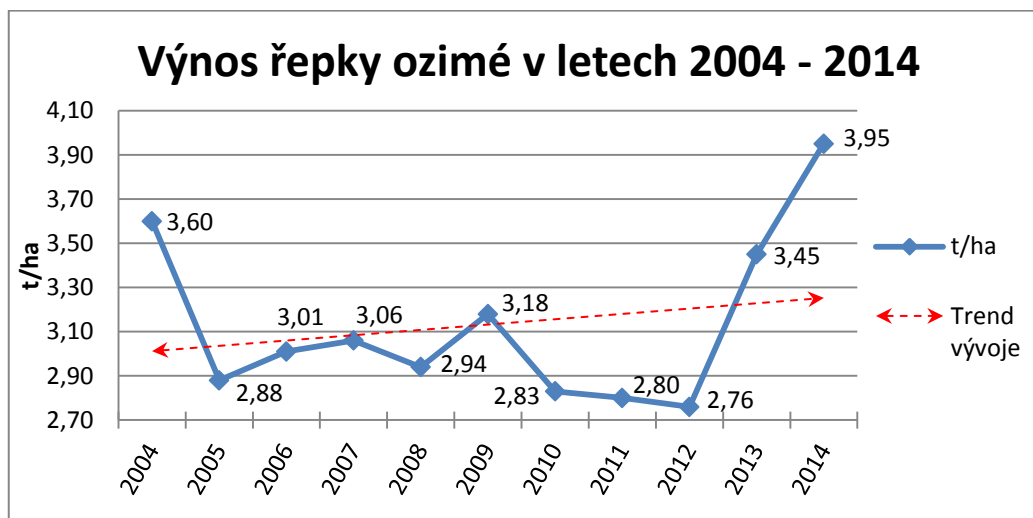
[Zdroj: <http://www.penize.cz/komodity-a-futures/56175-repka#graf>]

### 5.1.4.3 Hektarový výnos řepky ozimé

Hektarový výnos řepky má průměrnou zvyšující se tendenci. V zemědělství však, jak už je výše uvedeno, záleží vše převážně na počasí, takže určit výnosy na dlouhou dobu dopředu moc dobře nejde. Například minulý rok 2014 předčil mnohá očekávání a byl velice úrodný, což předběžné statistiky neočekávaly. Nejednoho zemědělce udivil veliký výnos řepky, který trhal rekordy v mnoha regionech. V grafu níže je uveden dlouhodobý průměrný

výnos řepky, který se pohybuje průměrně kolem hodnoty 3,2 t/ha. V roce 2012 tento výnos byl 2,76 t/ha, v roce 2013 průměrně 3,45 t/ha a v roce 2014 až vysokých 3,95 t/ha.

Graf 7: Výnos řepky ozimé v letech 2004 - 2014



[Zdroj: Vlastní tvorba]

#### 5.1.4.4 Rizika pěstování řepky

Co se týče rizik při pěstování, je řepka vedle obilovin nejméně problémovou plodinou rostlinné výroby. Z hlediska vhodných klimatických podmínek pro přezimování a sklizeň je však rizikovější než obiloviny. Proto se používá na podzim podzimní regulace růstu a občas i na jaře jarní regulace růstu.

Dalším velikým rizikem pro budoucnost pěstování řepky je konkurence jednoho z nejnekvalitnějších olejů, kterým je olej palmový. I když se o něm říká, že je nejméně kvalitní, skýtá mnoho výhod oproti řepce. První výhodou je, že je výrazně levnější. Tou další je podstatně větší výnos oleje z hektaru. Zatím co z hektaru řepky se dosáhne průměrně 1,4 t oleje, z jednoho hektaru palmové plantáže lze získat 3 až 4 t palmového oleje. Z toho lze usoudit, že je palmový olej mnohem efektivnější. Podle prof. Ing. Vašáka, CSc. zmizí v budoucnu z českých a evropských polí řepka a nahradí ji právě palmový olej. Prof. Ing. Vašák, CSc. předpovídá, že se tak stane do 10-ti let.

## 5.2 Hlavní diagnóza

Po ukončení vstupní diagnózy přichází na řadu diagnóza hlavní. Ve vstupní diagnóze byl zjištěn nedostatek ve formě ne zcela vhodného výběru odrůd řepky pro pěstování. ZOD Potěhy, jak už bylo zmíněno, pěstuje 4 odrůdy a to: DK Explicit, Cortes, Sherpa a Sherlock. Všechny tyto odrůdy zaujímají 25 % půdy řepkou osévané. V této podkapitole dojde k porovnání „seznamu doporučených odrůd“ od ÚKZÚZ (Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský) a nakonec k výběru čtyř nejvýhodnějších. Plochy pro nový výběr odrůd nebudou pozměněny, a tedy každá ze čtyř vybraných odrůd bude zaujímat 25 % plochy pro osévání řepkou. Cílem je zlepšení výnosu družstva.

### 5.2.1 Porovnání odrůd řepky ozimé

Potravinářský průmysl se s ohledem na vývoj osiv řepky během posledních 20-ti let velice vyvinul a rapidně změnil. Oproti dříve preferovaným liniovým odrůdám řepky jsou v dnešní době na vedoucích pozicích hybridní odrůdy. Jejich velikou výhodou je podstatně vyšší výnos semene. Proto jsou v dnešní době již využívány skoro z 80-ti % (v ČR). Mezi nejvyužívanější odrůdy minulých let patří: DK Exquisite, Sherpa, Rohan, Artoga, DK Explicit, Sherlock, Inspiration a PR46W26.

Níže uvedená tabulka popisuje seznam doporučených odrůd řepky. Informace jsou nashromážděny z ÚKZÚZ, jak již bylo v kapitole [\[Hlavní diagnóza\]](#) zmíněno. První sloupec zachycuje 32 vybraných odrůd řepky, které prošly mnoha testováními. Mezi nejdůležitější patří test vyzimování (odolnost vůči zimnímu období) a poléhání, což je komplexní znak, který znamená oslabení nebo poškození a následné poléhání řepky. Na poléhání porostu má vliv hnojení dusíkem, hustota porostu, množství vláhy během vegetace a výskyt stonkových chorob. Další sloupec uvádí odolnost vůči nejčastějším chorobám. Stejně jako u poléhání je využita stupnice 9-1, pro tuto stupnici platí, že čím větší hodnota, tím větší odolnost vůči dané věci. Následující sloupec znázorňuje, jaká je hmotnost 1000 semen (HTS) při vlhkosti 12% (čím vyšší HTS, tím se lépe zpracovává). V dalším sloupci je zachyceno kritérium obsah oleje v řepce (v procentuálním vyjádření). Nejdůležitějším kritériem pro tuto analýzu je výnos v t/ha, který se nachází v posledních 3 sloupcích. V prvním je zachycen průměrný výnos semene z celé ČR. Ten je vypočítán pomocí třetího sloupce „Průměr výnosů v ČR (%) 2012 – 2014“. Příklad 1:  $3,38666 \text{ t/ha} * 107\% = 3,62 \text{ t/ha}$ . V druhém sloupci je pak zachycen přepočítaný výnos odrůd, které se pěstují v ZOD Potěhy. Průměrný výnos za roky 2012 - 2014 byl 3,79 t/ha.

Příklad 2:  $3,79 \text{ t/ha} * 99\% / 1,0525 = 3,5649$ . Číslo 1,0525 bylo přidáno kvůli srovnání výnosu opět do výše 3,79 t/ha. Výsledky z třetího sloupce výnosů jsou opět informace, které byly získány z ÚKZÚZ a dále z ČSÚ (Český statistický úřad).

Odrůdy Arizona, Bonanza, DK Excellium, DK Exssence, DK Sensei a DK Secure mají v řádcích vyzimování a plíseň šedá následující znaky „XXX“. Jde o nově registrované odrůdy, které ještě neprošly všemi testy a nemohou být tedy ani hodnoceny.

Tabulka 2: Seznam doporučených odrůd řepky

SDO - Seznam doporučených odrůd řepky (ÚKZÚZ)	Vyzimování (%)	Poléhání (stupnice 9-1)	Odolnost vůči chorobám (stupnice 9-1)				HTS – hmotnost 1000 semen (g) vlhkost 12%	Obsah oleje (%)	Ø Výnos t/ha 2012–2014	Ø Výnos t/ha v ZOD Potěhy 2012–2014	Průměr výnosů v ČR (%) 2012–2014
			Sklerotiniová hnoba	Fomové červenaní stonku	Čerň řepková	Plíseň šedá					
ARIZONA	XXX	6,5	6,1	6,1	6,3	XXX	6,20	46,81	3,62		107%
AROT	90	8,0	6,5	6,0	6,1	6,0	5,41	47,50	3,39		100%
ARTOGA	86	7,6	5,7	5,9	6,1	6,4	5,75	46,86	3,56		105%
BONANZA	XXX	7,8	5,6	6,0	6,3	XXX	6,08	47,28	3,56		105%
BUZZ	76	7,9	4,9	5,4	5,7	5,0	5,19	46,50	3,22		95%
CORTES*	90	8,0	6,5	6,5	6,4	6,4	5,95	46,70	3,35	3,5649	99%
DK EXCELLIUM	XXX	7,0	5,4	6,0	6,4	XXX	5,67	47,59	3,59		106%
DK EXPLICIT*	90	7,8	6,0	6,1	6,1	7,9	5,23	48,40	3,96	4,2131	117%
DK EXQUISITE	91	7,9	6,4	6,2	6,2	6,8	5,87	47,34	3,62		107%
DK EXSSENCE	XXX	6,3	4,5	5,4	5,8	XXX	5,12	48,20	3,79		112%
DK EXSTORM	87	7,4	5,7	6,3	6,2	6,5	4,93	47,80	3,59		106%
DK SENSEI	88	8,0	5,5	4,8	5,8	XXX	4,85	46,66	3,56		105%
DK SECURE	89	8,1	5,8	4,2	6,7	XXX	5,78	45,80	3,29		97%
HARRY	88	6,8	5,4	5,3	5,9	6,4	6,11	47,16	3,39		100%
INSPIRATION	87	7,4	5,5	5,9	6,0	6,7	5,73	47,09	3,66		108%
JUMPER	86	7,2	5,4	5,6	6,3	6,7	6,16	45,02	3,35		99%
LOHANA	77	6,6	6,5	6,0	5,9	6,4	5,91	46,17	3,39		100%
MARATHON	86	7,9	5,8	6,0	6,5	7,1	5,36	47,37	3,79		112%
NK GRANDIA	88	7,9	6,8	6,2	6,2	6,6	5,41	47,57	3,39		100%
NK MORSE	90	7,5	6,1	6,0	6,1	6,4	5,43	47,26	3,49		103%
PRIMUS	84	7,8	6,2	6,2	6,2	6,3	5,41	47,57	3,52		104%
PR46W26	88	8,3	6,4	6,3	6,2	6,5	5,65	48,25	3,49		103%
PT 205	92	7,8	6,3	6,4	6,7	6,2	5,57	47,69	3,62		107%
RESCATOR	90	7,5	6,1	6,2	5,9	6,4	5,03	47,70	3,52		104%
ROHAN	88	7,7	5,5	5,8	6,2	6,2	5,62	46,73	3,56		105%
RUMBA	85	7,9	6,1	6,0	6,6	6,8	5,57	46,47	3,59		106%
SHERLOCK*	87	7,1	6,1	5,5	6,1	6,0	5,87	46,85	3,35	3,5649	99%
SHERPA*	90	7,8	6,4	6,5	6,2	6,1	5,63	46,73	3,59	3,817	106%
SLAKI CS	85	7,2	5,3	5,7	5,8	6,2	5,35	47,43	3,42		101%
SY CASSIDY	76	7,8	6,0	6,3	6,5	6,8	5,68	45,83	3,56		105%
SW 05025 A	83	7,1	5,8	5,6	5,4	6,1	5,76	46,07	3,32		98%
XENON	91	8,1	6,3	6,0	6,6	6,2	5,58	48,10	3,56		105%
Průměr	86,7	7,55	5,89	5,89	6,17	6,43	5,59	47,08	3,52	3,79	3,38666 t/ha

[Zdroj: Vlastní tvorba]

Při pohledu na tabulku jsou vidět hodnoty zvýrazněné zelenou, bílou a červenou barvou. Hodnoty zelené barvy znamenají vysokou kladnou odchylku od průměru, který je uveden v posledním řádku, hodnoty bílé barvy se pohybují okolo průměrné hodnoty a hodnoty červené barvy znamenají zápornou odchylku od průměru neboli nedostatek v dané oblasti. Z tabulky už nyní lze vyčíst, že odrůda používaná zemědělským družstvem, DK Explicit, bude patřit k těm nejvýhodnějším a je také velice možné, že v budoucích statistikách vyhraje. Oproti tomu odrůda Sherlock vypadá při bližším prozkoumání tabulky jako velmi nevýhodná.

Zkoumáním tabulky doporučených odrůd může pozorovatel k závěrům, že mezi nejkvalitnějšími bude nejspíše DK Explicit, DK Exquisite a PT 205. Na druhou stranu mezi nejnekvalitnější se bude nejspíše nacházet odrůda SW 05025 A, DK Sensei a Buzz.

### **5.2.2 Statistické vypočítání nejvýhodnějších odrůd**

Aby mohlo dojít k spravedlivému posouzení výhodnosti odrůd, musí se v první řadě určit hodnoty, které nejsou známy (znak – XXX). V této situaci je nejspravedlivějším řešením přidělení průměrných hodnot vypočítaných ze zbylých odrůd.

Dalším krokem k získání nového, lepšího řešení je udělení vah každému z kritérií, (vyzimování, poléhání, ...) tím se pozmění důležitost všech položek v tabulce nebo jinak řečeno, na některá kritéria bude kladen větší důraz než na jiná.

Nejvyšší známka (10) zcela jasně patří kritériu „výnos t/ha“, váha (8) byla udělena kritériu „obsah oleje“, protože jde též o velmi důležitý jev. Dalším kritériem, které se nachází hned v závěsu za obsahem oleje je „vzimování“, jeho důležitost je hodnocena váhou (7), váhou (6) bylo následně ohodnoceno kritérium „poléhání“, které může též velmi znepříjemnit život zemědělcům. V oblasti odolnosti následují 4 druhy chorob, „sklerotiniová hniloba, fómové červení stonku, čern řepková a plíseň šedá“, tyto choroby byly posouzeny jako stejně důležité a byla jim tedy přidělena váha (4) a jako poslední kritérium je „HTS – hmotnost 1000 semen“ - tato vlastnost byla odhodnocena (2)ma body jako méně důležitá.

Sloupce „Ø Výnos t/ha v ZOD Potěhy 2012 - 2014“ a „Průměr výnosů v ČR (%) 2012 – 2014“ zde nejsou uvedeny, protože jich k porovnání nejlepších odrůd z uvedeného seznamu není potřeba. Až na konci se pozornost obrátí k porovnání vybraných odrůd s používanými v zemědělském družstvu.



Tabulka 3: Přepočtení neznámých a zvolení vah kritérií

SDO - Seznam doporučených odrůd řepky (ÚKZÚZ)	Vyzimování (%)	Poléhání (stupnice 9-1)	Odolnost vůči chorobám (stupnice 9-1)				HTS – hmotnost 1000 semen (g) vlhkost 12%	Obsah oleje (%)	Ø Výnos t/ha v ČR 2012–2014	Ø Výnos t/ha v ZOD Potěhy 2012–2014	Průměr výnosů v ČR (%) 2012–2014
			Sklerotiniová hniloba	Fomové červení stonku	Čerň řepková	Pliseň šedá					
ARIZONA	87	6,5	6,1	6,1	6,3	6,4	6,20	46,81	3,62		107%
AROT	90	8,0	6,5	6,0	6,1	6,0	5,41	47,50	3,39		100%
ARTOGA	86	7,6	5,7	5,9	6,1	6,4	5,75	46,86	3,56		105%
BONANZA	87	7,8	5,6	6,0	6,3	6,4	6,08	47,28	3,56		105%
BUZZ	76	7,9	4,9	5,4	5,7	5,0	5,19	46,50	3,22		95%
CORTES*	90	8,0	6,5	6,5	6,4	6,4	5,95	46,70	3,35	3,5649	99%
DK EXCELLIUM	87	7,0	5,4	6,0	6,4	6,4	5,67	47,59	3,59		106%
DK EXPLICIT*	90	7,8	6,0	6,1	6,1	7,9	5,23	48,40	3,96	4,2131	117%
DK EXQUISITE	91	7,9	6,4	6,2	6,2	6,8	5,87	47,34	3,62		107%
DK EXSENCE	87	6,3	4,5	5,4	5,8	6,4	5,12	48,20	3,79		112%
DK EXSTORM	87	7,4	5,7	6,3	6,2	6,5	4,93	47,80	3,59		106%
DK SENSEI	88	8,0	5,5	4,8	5,8	6,4	4,85	46,66	3,56		105%
DK SECURE	89	8,1	5,8	4,2	6,7	6,4	5,78	45,80	3,29		97%
HARRY	88	6,8	5,4	5,3	5,9	6,4	6,11	47,16	3,39		100%
INSPIRATION	87	7,4	5,5	5,9	6,0	6,7	5,73	47,09	3,66		108%
JUMPER	86	7,2	5,4	5,6	6,3	6,7	6,16	45,02	3,35		99%
LOHANA	77	6,6	6,5	6,0	5,9	6,4	5,91	46,17	3,39		100%
MARATHON	86	7,9	5,8	6,0	6,5	7,1	5,36	47,37	3,79		112%
NK GRANDIA	88	7,9	6,8	6,2	6,2	6,6	5,41	47,57	3,39		100%
NK MORSE	90	7,5	6,1	6,0	6,1	6,4	5,43	47,26	3,49		103%
PRIMUS	84	7,8	6,2	6,2	6,2	6,3	5,41	47,57	3,52		104%
PR46W26	88	8,3	6,4	6,3	6,2	6,5	5,65	48,25	3,49		103%
PT 205	92	7,8	6,3	6,4	6,7	6,2	5,57	47,69	3,62		107%
RESCATOR	90	7,5	6,1	6,2	5,9	6,4	5,03	47,70	3,52		104%
ROHAN	88	7,7	5,5	5,8	6,2	6,2	5,62	46,73	3,56		105%
RUMBA	85	7,9	6,1	6,0	6,6	6,8	5,57	46,47	3,59		106%
SHERLOCK*	87	7,1	6,1	5,5	6,1	6,0	5,87	46,85	3,35	3,5649	99%
SHERPA*	90	7,8	6,4	6,5	6,2	6,1	5,63	46,73	3,59	3,817	106%
SLAKI CS	85	7,2	5,3	5,7	5,8	6,2	5,35	47,43	3,42		101%
SY CASSIDY	76	7,8	6,0	6,3	6,5	6,8	5,68	45,83	3,56		105%
SW 05025 A	83	7,1	5,8	5,6	5,4	6,1	5,76	46,07	3,32		98%
XENON	91	8,1	6,3	6,0	6,6	6,2	5,58	48,10	3,56		105%
Průměr	86,7	7,55	5,89	5,89	6,17	6,43	5,59	47,08	3,52	3,79	3,38666 t/ha
Váha kritéria	7	6	4	4	4	4	2	8	10		

[Zdroj: Vlastní tvorba]

Dalším krokem je poupravení hodnot kritérií tak, aby mohly být vyhodnoceny. Toho se dosáhlo vydělením hodnoty v buňce, hodnotou průměrnou danému sloupci. Pro jasnější představu byla uvedena v (viz Tabulka 4: Ukázka stylu výpočtu pomocí vah) ukázka výpočtu hodnoty u odrůdy Arizona.

Tabulka 4: Ukázka stylu výpočtu pomocí vah

SDO - Seznam doporučených odrůd řepky (ÚKZÚZ)	Vyzimování (%)	Poléhání (stupnice 9-1)	Odolnost vůči chorobám (stupnice 9-1)				HTS – hmotnost 1000 semen (g) vlhkost 12%	Obsah oleje (%)	Ø Výnos t/ha 2012–2014
			Sklerotiniová hniloba	Fomové červení stonku	Čerň řepková	Pliseň šedá			
ARIZONA	86,7/86,7	6,5/7,55	6,1/5,89	6,1/5,89	6,3/6,17	6,43/6,43	6,2/5,59	46,81/47,08	3,62/3,52
Průměr	86,7	7,55	5,89	5,89	6,17	6,43	5,59	47,08	3,52

[Zdroj: Vlastní tvorba]

Tímto krokem bylo dosaženo srovnání rozdílů mezi kritérii, tedy mezi měrnými jednotkami (t/ha) procentuálními vyjádřeními (%) a stupnicemi (9-1). Takto byla přetřansformována celá tabulka, jak je vidět v (viz Tabulka 5).

V dalším kroku došlo k vynásobení všech hodnot vahou, určenou pro každý sloupec (kritérium), následně byly tyto hodnoty sečteny v každém řádku a jsou zachyceny napravo od hlavní tabulky v sloupci „Přepočtená bodová hodnota odrůdy“. Z těchto hodnot už velmi lehce vyplývá pořadí odrůd od nejlepší po nejhorší.

Tabulka 5: Styl výpočtu pomocí vah 2

SDO - Seznam doporučených odrůd řepky (ÚKZÚZ)	Vyzimování (%)	Poléhání (stupnice 9-1)	Odolnost vůči chorobám (stupnice 9-1)				HTS – hmotnost 1000 semen (g) vlhkost 12%	Obsah oleje (%)	Ø Výnos t/ha 2012–2014	=	Přepočtená bodová hodnota odrůdy
			Sklerotiniová hniloba	Fomové červení stonku	Černá řepková	Plíseň šedá					
ARIZONA	1,0000*7	0,8606*6	1,0350*4	1,0361*4	1,0213*4	1,0000*4	1,1092*2	0,9943*8	1,0295*10		49,00046516
<b>Váha kritéria</b>	7	6	4	4	4	4	2	8	10		

[Zdroj: Vlastní tvorba]

Na prvním místě skončila zcela očekávaně odrůda DK Explicit, která se vyznačuje zvláště velmi vysokým výnosem semen a vysokým obsahem oleje. Na místě druhém skončila odrůda DK Exquisite, která se vyznačuje velikým výnosem a dobrou odolností ve většině negativních okolností. Další odrůda, která skončila na třetím místě, PT 205 skýtá velmi podobné výhody jako DK Exquisite. Na čtvrtém místě se umístila odrůda Marathon, co se jí týče, tak se vyznačuje velmi vysokým výnosem semene, dobrou odolností vůči poléhání a průměrnou vůči chorobám, avšak v oblasti vyzimování je slabší.

Čtyřmi nejhoršími odrůdami jsou Buzz, SW 05025 A, DK Exssence a Lohana. Mezi těmito čtyřmi odrůdami, by se měla vyzdvihnout odrůda DK Exssence. Zaprvé kvůli její velmi dobré výnosovosti semene, a za druhé díky její velmi dobré olejnatosti. Tato odrůda by se též dala omluvit nezjištěnou odolností vůči vyzimování a vůči šedé plísni, avšak ostatní vlastnosti (odolnosti) jsou u této odrůdy nevyhovující či dokonce až velmi nevyhovující.

Tabulka 6: Výpočet kvality odrůd formou zvolení vah

SDO - Seznam doporučených odrůd řepky (ÚKZÚZ)	Vyzimování (%)	Polehání (stupnice 9-1)	Odolnost vůči chorobám (stupnice 9-1)				HTS – hmotnost 1000 semen (g) vlhkost 12%	Obsah oleje (%)	Ø Výnos t/ha 2012–2014	Přepočtená bodová hodnota odrůdy	Pořadí
			Sklerotiniová hniloba	Fomové červení stonku	Černá řepková	Pliseň šedá					
ARIZONA	1,0000	0,8606	1,0350	1,0361	1,0213	1,0000	1,1092	0,9943	1,0295	49,00046516	19
AROT	1,0379	1,0592	1,1029	1,0191	0,9889	0,9336	0,9679	1,0090	0,9621	49,42649327	12
ARTOGA	0,9918	1,0062	0,9671	1,0021	0,9889	0,9958	1,0287	0,9954	1,0102	48,91787096	20
BONANZA	1,0000	1,0327	0,9502	1,0191	1,0213	1,0000	1,0878	1,0043	1,0102	49,47037253	11
BUZZ	0,8764	1,0459	0,8314	0,9172	0,9240	0,7780	0,9285	0,9877	0,9140	45,11190524	32
CORTES*	1,0379	1,0592	1,1029	1,1040	1,0375	0,9958	1,0645	0,9920	0,9525	50,17074548	8
DK EXCELLIUM	1,0000	0,9268	0,9162	1,0191	1,0375	1,0000	1,0144	1,0109	1,0198	48,76616306	22
DK EXPLICIT*	1,0379	1,0327	1,0180	1,0361	0,9889	1,2292	0,9357	1,0281	1,1257	51,90286977	1
DK EXQUISITE	1,0494	1,0459	1,0859	1,0531	1,0051	1,0580	1,0502	1,0056	1,0295	50,86943266	2
DK ESSSENCE	1,0000	0,8341	0,7635	0,9172	0,9402	1,0000	0,9160	1,0238	1,0776	47,28670973	30
DK EXSTORM	1,0033	0,9797	0,9671	1,0701	1,0051	1,0114	0,8820	1,0153	1,0198	49,20109685	16
DK SENSEI	1,0148	1,0592	0,9332	0,8153	0,9402	1,0000	0,8677	0,9911	1,0102	47,98018882	23
DK SECURE	1,0264	1,0724	0,9841	0,7134	1,0861	1,0000	1,0341	0,9729	0,9333	47,9368407	24
HARRY	1,0148	0,9003	0,9162	0,9002	0,9564	0,9958	1,0931	1,0017	0,9621	47,40162401	27
INSPIRATION	1,0033	0,9797	0,9332	1,0021	0,9726	1,0425	1,0252	1,0003	1,0391	49,1464183	17
JUMPER	0,9918	0,9532	0,9162	0,9512	1,0213	1,0425	1,1021	0,9563	0,9525	47,76586014	26
LOHANA	0,8880	0,8738	1,1029	1,0191	0,9564	0,9958	1,0574	0,9807	0,9621	47,3371178	29
MARATHON	0,9918	1,0459	0,9841	1,0191	1,0537	1,1047	0,9590	1,0062	1,0776	50,6076267	4
NK GRANDIA	1,0148	1,0459	1,1538	1,0531	1,0051	1,0269	0,9679	1,0104	0,9621	49,97525998	9
NK MORSE	1,0379	0,9930	1,0350	1,0191	0,9889	0,9958	0,9715	1,0039	0,9910	49,26179354	15
PRIMUS	0,9687	1,0327	1,0520	1,0531	1,0051	0,9803	0,9679	1,0104	1,0006	49,36384425	13
PR46W26	1,0148	1,0989	1,0859	1,0701	1,0051	1,0114	1,0108	1,0249	0,9910	50,51730244	6
PT 205	1,0610	1,0327	1,0689	1,0870	1,0861	0,9647	0,9965	1,0130	1,0295	50,8416476	3
RESCATOR	1,0379	0,9930	1,0350	1,0531	0,9564	0,9958	0,8999	1,0132	1,0006	49,29584102	14
ROHAN	1,0148	1,0194	0,9332	0,9851	1,0051	0,9647	1,0055	0,9926	1,0102	48,8268393	21
RUMBA	0,9802	1,0459	1,0350	1,0191	1,0699	1,0580	0,9965	0,9871	1,0198	49,95357106	10
SHERLOCK*	1,0033	0,9400	1,0350	0,9342	0,9889	0,9336	1,0502	0,9952	0,9525	47,81613764	25
SHERPA*	1,0379	1,0327	1,0859	1,1040	1,0051	0,9491	1,0073	0,9926	1,0198	50,19167848	7
SLAKI CS	0,9802	0,9532	0,8993	0,9682	0,9402	0,9647	0,9572	1,0075	0,9717	47,36192135	28
SY CASSIDY	0,8764	1,0327	1,0180	1,0701	1,0537	1,0580	1,0162	0,9735	1,0102	49,05311338	18
SW 05025 A	0,9572	0,9400	0,9841	0,9512	0,8754	0,9491	1,0305	0,9786	0,9429	46,69779295	31
XENON	1,0494	1,0724	1,0689	1,0191	1,0699	0,9647	0,9983	1,0217	1,0102	50,54345582	5
<b>Váha kritéria</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>10</b>		

[Zdroj: Vlastní tvorba]

## 6 Návrh řešení / doporučení a zhodnocení ekonomických přínosů pro vybraný zemědělský podnik

V minulé kapitole jsme na základě zvolených objektivních hodnotících kritérií vybrali 4 nejlepší odrůdy řepky ozimé. Jedná se o odrůdy DK Explicit, DK Exquisite, PT 205 a odrůda Marathon. Následným krokem naší analýzy je jejich porovnání s odrůdami pěstovanými v ZOD Potěhy (Cortes, DK Explicit, Sherlock a Sherpa).

V tabulce níže je uvedeno porovnání těchto dvou skupin. První část tabulky obsahuje odrůdy používané v ZOD Potěhy a druhá část tabulky uvádí nejlepší doporučené odrůdy dle statistických výpočtů z minulé kapitoly. Poslední částí tabulky je žlutě označený řádek s % zlepšením / zhoršením v dané oblasti (daném kritériu).

Tabulka 7: Výsledky porovnání používaných odrůd a nejlepších doporučených odrůd

Odrůdy používané ZOD Potěhy	Vyzimování (%)	Poléhání (stupnice 9-1)	Odočnost vůči chorobám (stupnice 9-1)				HTS – hmotnost 1000 semen (g) vlhkost 12%	Obsah oleje (%)	Ø Výnos t/ha v ČR 2012–2014	Ø Výnos t/ha v ZOD Potěhy 2012–2014
			Sklerotiniová hniloba	Fomové červení stonku	Čerň řepková	Plíseň šedá				
CORTES*	90	8,0	6,5	6,5	6,4	6,4	5,95	46,70	3,35	3,56
DK EXPLICIT*	90	7,8	6,0	6,1	6,1	7,9	5,23	48,40	3,96	4,21
SHERLOCK*	87	7,1	6,1	5,5	6,1	6,0	5,87	46,85	3,35	3,56
SHERPA*	90	7,8	6,4	6,5	6,2	6,1	5,63	46,73	3,59	3,82
Průměr	89,3	7,68	6,25	6,15	6,20	6,60	5,67	47,17	3,56	3,79
Nejlepší doporučené odrůdy	Vyzimování (%)	Poléhání (stupnice 9-1)	Odočnost vůči chorobám (stupnice 9-1)				HTS – hmotnost 1000 semen (g) vlhkost 12%	Obsah oleje (%)	Ø Výnos t/ha v ČR 2012–2014	Ø Výnos t/ha v ZOD Potěhy 2012–2014
			Sklerotiniová hniloba	Fomové červení stonku	Čerň řepková	Plíseň šedá				
DK EXPLICIT*	90	7,8	6,0	6,1	6,1	7,9	5,23	48,40	3,96	4,21
DK EXQUISITE	91	7,9	6,4	6,2	6,2	6,8	5,87	47,34	3,62	3,85
PT 205	92	7,8	6,3	6,4	6,7	6,2	5,57	47,69	3,62	3,85
MARATHON	86	7,9	5,8	6,0	6,5	7,1	5,36	47,37	3,79	4,03
Průměr	89,75	7,85	6,13	6,18	6,38	7,00	5,51	47,70	3,75	3,99
Zlepšení (%)	0,56%	2,28%	-2,00%	0,41%	2,82%	6,06%	-2,87%	1,12%	5,23%	5,23%

[Zdroj: Vlastní tvorba]

Z kalkulovaných procentních údajů je zřejmé, že doporučené odrůdy nevykazují žádné větší nedostatky ani v jednom z hodnocených kritérií. Dále lze rovněž z tabulky odečíst, že všechna čísla v řádku průměrný výnos jsou zvýrazněna zelenou barvou, tzn., mají dobrý až velmi dobrý výnos a oproti odrůdám používaným pěstovaným v ZOD Potěhy mají o 0,19 t/ha neboli o 5,23 % větší průměr výnosů. Zlepšení jsou také vidět na odolnosti odrůd. Například proti plísni šedé zlepšila čtveřice doporučených odrůd odolnost průměrně o 6,06 %, proti černi řepkové průměrně o 2,82 %, proti polehání o 2,28 % a proti vyzimování o 0,56 %. Zlepšil se také průměrně obsah oleje a to o 1,12 %. Jediné zhoršení nastalo v oblasti odolnosti vůči sklerotiniové hnilobě o 2 % a v hmotnosti 1000 semen o 2,87 %

Vzhledem k tomu, že kvalitativní kritéria (odolnost a olejnatost) doporučovaných odrůd jsou srovnatelná, resp. lepší než u odrůd aktuálně využívaných v ZOD Potěhy, je zcela zřejmé, že klíčový přínos doporučovaných odrůd je přímo úměrný zlepšení výnosnosti semene těchto odrůd.

Jak by se tedy navýšení výnosnosti semene řepky ozimé o 5,23% promítlo do tržeb ZOD Potěhy, pokud bychom vzaly za základ tržby z roku 2014?

$$23\ 204\ 000\ \text{Kč} * 5,23\ \% = 1\ 213\ 569,2\ \text{Kč}$$

Výnosy řepky ozimé by se projevíly na tržbách v roce 2014 nárůstem o 1 213 569, 2 Kč.

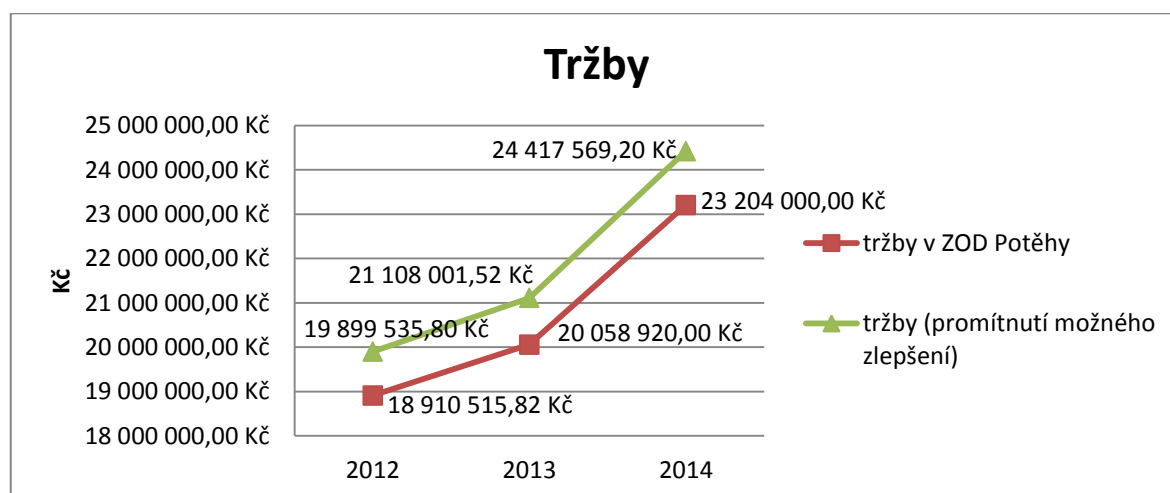
Kalkulaci nárůstu tržeb pro všechny námi analyzované roky v případě použití doporučovaných odrůd ukazuje následující tabulka a [Graf 8](#):

**Tabulka 8: Nárůst tržeb při použití doporučených odrůd**

ROK	Tržby v daném roce	Kalkulovaný nárůst tržeb při použití doporučených odrůd
2012	18 910 515,82 Kč	989 019,98 Kč
2013	20 058 920,00 Kč	1 049 081,52 Kč
2014	23 204 000,00 Kč	1 213 569,20 Kč

[Zdroj: Vlastní tvorba]

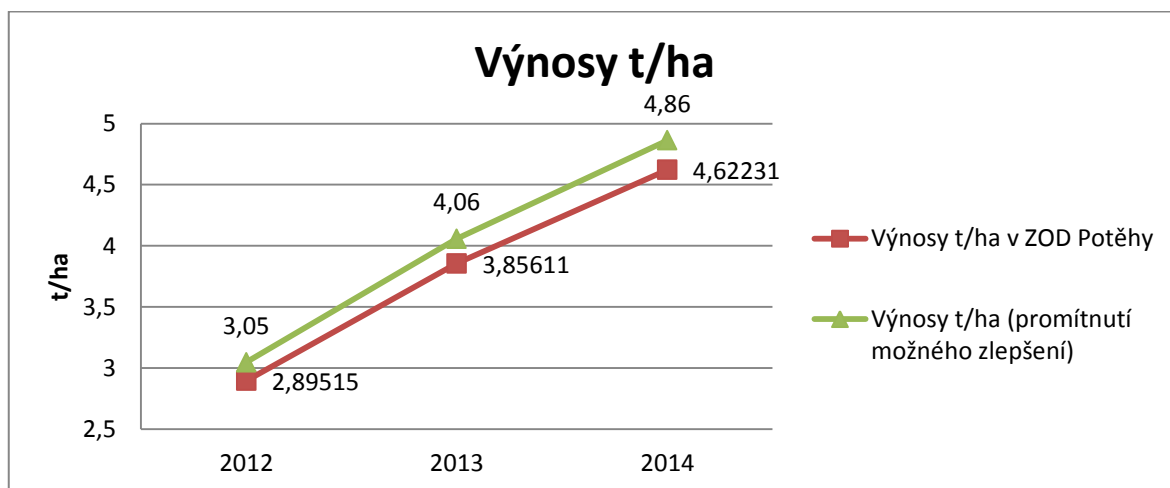
**Graf 8: Nárůst tržeb při aplikaci doporučovaných odrůd**



[Zdroj: Vlastní tvorba]

V oblasti výnosů (t/ha) se promítá možné zlepšení následovně: v roce 2012 by byly výnosy vyšší o 0,15 t/ha, v roce 2013 vyšší o 0,20 t/ha a výnosy v roce 2014 by byly vyšší až o 0,24 t/ha. Grafické znázornění navýšení výnosů řepky ozimé při použití doporučených odrůd je na [Graf 9](#).

**Graf 9: Nárůst výnosů (t/ha) při aplikaci doporučených odrůd**



[Zdroj: Vlastní tvorba]

Doporučením pro další roky pěstování řepky ozimé je kontinuální sledování a podrobný průzkum v oblasti vývoje osiv a průběžné porovnávání nových odrůd se staršími – aktuálně pěstovanými.

Zvláštní pozornost při plánování pěstování (produkce) řepky ozimé si rovněž zasluhuje sledování vývoje poptávky, který byl v posledních letech zásadním způsobem určován požadavky na biopaliva a není zcela jisté, zda tomu tak bude i v příštích letech.

Větší důraz by měl být v dnešní době kladen i na prezimování této komodity. Nic na tom nemění ani skutečnost, že poslední dva roky byla zima v ČR mírná.

## 7 Závěr

Bakalářská práce „Poradenské služby pro oblast výrobního řízení zemědělského podniku zaměřeného na pěstování řepky ozimé“ měla za úkol s využitím poradenského procesu a jeho nástrojů u vybraného zemědělského podniku analyzovat způsob výroby a ekonomické parametry u vybrané komodity – řepky ozimé – a navrhnout možná zlepšení vedoucí k lepším ekonomickým výsledkům.

Hlavními cíli práce bylo nejdříve nastudovat a následně prakticky aplikovat poradenský proces ve všech jeho hlavních fázích: vstupní komunikace, identifikace a sběru dat o vybraném předmětu, zpracování a analýza sebraných dat a identifikace oblastí možných zlepšení, sběr praktických zkušeností a dat k vybrané oblasti, příprava alternativních řešení a konečně ekonomické vyhodnocení doporučeného řešení.

Analytická část bakalářské práce byla provedena nad daty zemědělského podniku ZOD Potěhy. Nejnáročnější fází byl vlastní sběr dat, resp. ujasnění si, jaká data byla získána a která data může poradce po kontaktních osobách zemědělského podniku žádat a následně, které z oblastí výrobního procesu řepky ozimé je efektivní hlouběji analyzovat a pro kterou z nich najít a připravit možné zlepšení.

Volba poradce nakonec po prostudování mnoha relevantních článků a studií na internetu, padla na analýzu a optimalizaci používaných odrůd. Na základě objektivních kritérií a statistické metody, poradce vyhodnotil všechny dostupné odrůdy řepky ozimé a vybral z nich 4 s nejvyšším hodnocením. Poradcem takto vybrané a doporučené odrůdy by pro ZOD Potěhy znamenaly nárůst výnosů a tedy i tržeb vyšší než 5%.

Konkrétním výstupem poradenské práce je tedy prakticky doložené doporučení, že je vhodné průběžně sledovat trendy v oblasti osiv a že tento způsob optimalizace výroby řepky ozimé může znamenat navýšení tržeb až o 5%.



## 8 Seznam použité literatury

- Blecharz, Pavel, Štverková, Hana a Zindulková, Dagmar. 2013.** *Poradenství: založení a řízení poradenské firmy.* Praha : Ekopress, s. r. o., 2013. str. 144. 978-80-86929-91-0.
- Block, Peter. 2007.** *Staňte se špičkovým poradcem.* Praha : Grada Publishing a.s., 2007. str. 352. 978-80-247-1750-0.
- Bobysudová, Kamila. 2012.** *Poradenské dovednosti.* Praha : NIDV, 2012. 978-80-86956-68-8.
- Cohen, William A. 2005.** *Staňte se úspěšným poradcem.* Brno : CP Books, a.s., 2005. str. 284. 80-251-0530-X.
- Kubr a kol., Milan. 1991.** *Poradenství pro podnikatele a manažery (I. díl).* Praha : CAPA Poradenská agentura, a.s., 1991. str. 365. 80-7064-036-7.
- Schneiderová, Anna. 2008.** *Základy poradenství.* Ostrava : Ostravská univerzita, 2008. str. 77. 978-80-7368-253-2.
- úřad, Český statistický. 2004 - 2014.** *CZSO.* [Online] 2004 - 2014. [http://www.czso.cz/csu/2015edicniplan.nsf/t/EB002D11C0/\\$File/2701411501.pdf](http://www.czso.cz/csu/2015edicniplan.nsf/t/EB002D11C0/$File/2701411501.pdf).
- Veber, Jaromír, Srpová, Jitka a kol., a. 2008.** *Podnikání malé a střední firmy.* Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 978-80-247-2409-6.

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Poradenský proces.....	16
Obrázek 2: Přehled předběžných úvah .....	27
Obrázek 3: Osevní postup.....	39
Obrázek 4: Cena řepky ozimé.....	52

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Dotazníková tabulka .....	41
Tabulka 2: Seznam doporučených odrůd řepky .....	55
Tabulka 3: Přepočet neznámých a zvolení vah kritérií.....	57
Tabulka 4: Ukázka stylu výpočtu pomocí vah.....	57
Tabulka 5: Styl výpočtu pomocí vah 2 .....	58
Tabulka 6: Výpočet kvality odrůd formou zvolení vah .....	59
Tabulka 7: Výsledky prorovnění používaných odrůd a nejlepších doporučených odrůd.....	60
Tabulka 8: Nárůst tržeb při použití doporučených odrůd .....	62

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Výpis hospodaření za poslední 3 roky .....	46
Graf 2: Graf nákladů pro rok 2012 .....	47
Graf 3: Graf nákladů pro rok 2013 .....	48
Graf 4: Graf nákladů pro rok 2013 .....	49
Graf 5: Výnosy řepky ozimé v uplynulých 3 letech .....	50
Graf 6: Osev řepkou ozimou v ČR .....	51
Graf 7: Výnos řepky ozimé v letech 2004 - 2014.....	53
Graf 8: Nárůst tržeb při aplikaci doporučovaných odrůd .....	62
Graf 9: Nárůst výnosů (t/ha) při aplikaci doporučovaných odrůd .....	63

# 9 Přílohy

## Příloha 1: Výsledovka výkonů 2012

Prima/200001 2012, 01.2012-12.2012, 304 položky

2012

Strana 1/1

### Výsledovka výkonů - podnik - za období

okruh účtování(c0010okruh) v [1-fin,2-podr.,3-vnit.,4-nat.], jen výsledkové účty(c0010druh=2), datum(d0000evouc) od 01.01.2012 do 31.12.2012, bez IFRS, výkony = 130

výkony		Tr Su	Ucet	Naz Uctu	Zus bez PS M	Zus bez PS D	Zus náp.s PS M	Zus náp.s PS D
<b>130-řepka</b>								
5	501	501010	spotřeba osiv		0,00	0,00	622716,70	0,00
		501020	spotřeba nakoup.hnoj		2347318,61	0,00	3753422,64	0,00
		501040	spotř. chemikálií		1380978,05	0,00	2620417,72	0,00
					<b>3728296,66</b>	<b>0,00</b>	<b>6996557,06</b>	<b>0,00*</b>
518	518110	518110	polní práce		0,00	0,00	151969,20	0,00
	518190	518190	ostatní práce a služ		12838,40	0,00	12838,40	0,00
	518311	518311	nájemné za půdu		1466876,31	0,00	1466876,31	0,00
	518900	518900	ost.slуж.různé povah		10620,00	0,00	10620,00	0,00
					<b>1490334,71</b>	<b>0,00</b>	<b>1642303,91</b>	<b>0,00*</b>
522	522100	522100	Mzdy-členové družstv		176467,00	0,00	349851,00	0,00*
532	532000	532000	daň z nemovitostí		237176,00	0,00	237176,00	0,00*
548	548100	548100	ost.prov.nákl.pojišt		199501,05	0,00	200679,63	0,00
	548900	548900	ost.prov.nákl.		1500,00	0,00	1500,00	0,00
					<b>201001,05</b>	<b>0,00</b>	<b>202179,63</b>	<b>0,00*</b>
					<b>5833275,42</b>	<b>0,00</b>	<b>9428067,60</b>	<b>0,00**</b>
6	601	601100	tržba za výrobky RV		0,00	18910515,82	0,00	18910515,82*
	611	611100	NV - RV běžný rok		5248785,36	0,00	0,00	0,00*
	613	613110	produkce výr.RV		0,00	13042680,50	0,00	13042680,50
		613210	prodej výrobků RV		13042680,50	0,00	13042680,50	0,00
		613321	sp.krmiv a hnoj.vl.v		0,00	0,00	317140,00	0,00
					<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>317140,00</b>	<b>0,00*</b>
	648	648400	dotace na pozemky		0,00	2819000,60	0,00	2819000,60*
					<b>0,00</b>	<b>16480731,06</b>	<b>0,00</b>	<b>21412376,42**</b>
8	800	800801	režie 960/100		705550,91	0,00	705550,91	0,00
		800803	režie celopodniková		650765,32	0,00	942431,02	0,00
		800805	režie 890-100		2468968,15	0,00	3262117,25	0,00
		800815	režie 963-100		806474,85	0,00	806474,85	0,00
		800817	režie 893-100		261858,01	0,00	300366,69	0,00
		800818	režie 891-100		1420343,96	0,00	1420343,96	0,00
		800819	hnojení		23124,12	0,00	32202,36	0,00
		800829	režie 892-100		353443,65	0,00	557895,11	0,00
					<b>6690528,97</b>	<b>0,00</b>	<b>8027382,15</b>	<b>0,00*</b>
	860	860000	vnitr.N-nákl.autodop		92145,00	0,00	92145,00	0,00*
					<b>6782673,97</b>	<b>0,00</b>	<b>8119527,15</b>	<b>0,00**</b>
					<b>0,00</b>	<b>3864781,67</b>	<b>0,00</b>	<b>3864781,67***</b>
					<b>0,00</b>	<b>3864781,67</b>	<b>0,00</b>	<b>3864781,67</b>

*režie  
hnoj*

VÝROBA : 15 344,30 q

OSEV : 530 ha

SAPS : 5387,30 kg/ha

( 9500 kg/ha  
289515  
kg/ha )

Příloha 2: Výsledovka výkonů 2013

2013 Strana 1/1

**Výsledovka výkonů - podnik - za období**  
okruh účtování(c0010okruh) v [1-fin,2-podr.,3-vnit.,4-nat.], jen výsledkové účty(c0010druhu=2),  
datum(d0000evouc) od 01.01.2013 do 31.12.2013, bez IFRS, výkony = 130

Tr	Su	Ucet	Naz Uctu	Zus bez PS M	Zus bez PS D	Zus náp.s PS M	Zus náp.s PS D
<b>130-řepka</b>							
5	501	501010	spotřeba osiv	186315,00	0,00	867898,98	0,00
		501020	spotřeba nakoup.hnoj	3154371,10	0,00	5114003,01	0,00
		501040	spotř. chemikálií	1715280,12	0,00	3169439,07	0,00
				<b>5055966,22</b>	<b>0,00</b>	<b>9151341,06</b>	<b>0,00*</b>
518	518110		polní práce	18062,00	0,00	18062,00	0,00
	518190		ostatní práce a služ	0,00	0,00	51904,10	0,00
	518311		nájemné za půdu	1463310,51	0,00	1463310,51	0,00
	518900		ost.slуж.různé povah	10580,10	0,00	36580,10	0,00
				<b>1491952,61</b>	<b>0,00</b>	<b>1569856,71</b>	<b>0,00*</b>
522	522100		Mzdy-členové družstv	186277,00	0,00	348286,00	0,00*
524	524000		záko.soci.pojištění	6723,58	0,00	7204,31	0,00
	524100		zák.zdrav.pojištění	18676,50	0,00	20011,75	0,00
				<b>25400,08</b>	<b>0,00</b>	<b>27216,06</b>	<b>0,00*</b>
527	527201		zák.soc.nákl.PP	1176,52	0,00	1243,81	0,00
	527202		zák.soc.nákl.ŽP	882,42	0,00	932,88	0,00
				<b>2058,94</b>	<b>0,00</b>	<b>2176,69</b>	<b>0,00*</b>
532	532000		daň z nemovitosti	235642,00	0,00	235642,00	0,00*
548	548100		ost.prov.nákl.pojišt	176441,42	0,00	177560,39	0,00
	548900		ost.prov.nákl.	1500,00	0,00	1500,00	0,00
				<b>177941,42</b>	<b>0,00</b>	<b>179060,39</b>	<b>0,00*</b>
				<b>7175238,27</b>	<b>0,00</b>	<b>11513578,91</b>	<b>0,00**</b>
6	601	601100	tržba za výrobky RV	0,00	20058920,00	0,00	20058920,00*
611	611100		NV - RV běžný rok	6200216,42	0,00	0,00	0,00*
613	613110		produkce výr.RV	0,00	17338980,00	0,00	17338980,00
	613210		prodej výrobků RV	17338980,00	0,00	17338980,00	0,00
				<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00*</b>
648	648400		dotace na pozemky	0,00	3063900,75	0,00	3063900,75*
				<b>0,00</b>	<b>16922604,33</b>	<b>0,00</b>	<b>23122820,75**</b>
8	800	800801	režie 960/100	541573,13	0,00	637486,41	0,00
	800803		režie celopodniková	699514,23	0,00	1036622,61	0,00
	800805		režie 890-100	2122238,39	0,00	3220815,28	0,00
	800815		režie 963-100	266505,74	0,00	266505,74	0,00
	800817		režie 893-100	97359,43	0,00	232797,81	0,00
	800818		režie 891-100	1725775,09	0,00	1725775,09	0,00
	800819		hnojení	30449,62	0,00	42192,37	0,00
	800829		režie 892-100	381413,59	0,00	564509,69	0,00
				<b>5864829,22</b>	<b>0,00</b>	<b>7726705,00</b>	<b>0,00*</b>
860	860000		vnitř.N-nákl.autodop	102670,00	0,00	102670,00	0,00*
				<b>5967499,22</b>	<b>0,00</b>	<b>7829375,00</b>	<b>0,00**</b>
				0,00	3779866,84	0,00	3779866,84***
				0,00	3779866,84	0,00	3779866,84

Počet vět : 29

VÝROBA: 20 398,80 g

OSEV: 529 ha

FRS: 6068,88 hč/ha

(13 000 Kč/L)  
~~385677 Kč/ha~~



1.1.2013 10:28:37  
zobrazka:PO02

vytiskeno z www.winfas.cz

rep:10-Report: vybrp. vyl: 1  
řada: 1/1, Ver:2.13.14



Příloha 3: Výsledovka výkonů 2014

2014

Strana 1/1

Výsledovka výkonů - podnik - za období

okruh účtování(c0010okruh) v [1-fin,2-podr.,3-vnit.,4-nat.], jen výsledkové účty(c0010druhu=2), datum(d0000evouc) od 01.01.2014 do 31.12.2014, bez IFRS, výkony = 130

výkony		Tr	Su	Ucet	Naz Uctu	Zus bez PS M	Zus bez PS D	Zus nap.s PS M	Zus nap.s PS D
130-řepka									
5	501	501010		spotřeba osiv	0,00	0,00	797983,59		0,00
		501020		spotřeba nakoup.hnoj	2939858,97	0,00	5088209,02		0,00
		501040		spotř. chemikálií	1631601,99	0,00	2468811,43		0,00
					4571460,96	0,00	8355004,04		0,00*
518	518110			polní práce	60800,00	0,00	60800,00		0,00
		518311		nájemné za půdu	1731620,27	0,00	1731620,27		0,00
		518340		poštovné	1562,00	0,00	1562,00		0,00
		518900		ost.sluzh.různé povah	10040,60	0,00	96028,20		0,00
					1804022,87	0,00	1890010,47		0,00*
522	522100			Mzdy-členové družstv	160779,00	0,00	318487,00		0,00*
524	524000			záko.zdrav.pojištění	18950,18	0,00	21162,13		0,00
		524100		zák.soc.pojištění	35714,63	0,00	41858,88		0,00
					54664,81	0,00	63021,01		0,00*
527	527201			zák.soc.nákl.PP	2305,58	0,00	2578,65		0,00
		527202		zák.soc.nákl.ŽP	631,60	0,00	836,42		0,00
					2937,18	0,00	3415,07		0,00*
532	532000			daň z nemovitosti	224900,00	0,00	224900,00		0,00*
548	548100			ost.prov.nákl.pojišt	184017,05	0,00	185103,43		0,00
		548900		ost.prov.nákl.	1500,00	0,00	1500,00		0,00
					185517,05	0,00	186603,43		0,00*
					7004281,87	0,00	11041441,02		0,00**
6	601	601100		tržba za výrobky RV	0,00	23204000,00	0,00	23204000,00	0,00*
		611	611100	NV - RV běžný rok	5676393,84	0,00	0,00	0,00	0,00*
		613	613110	produkce vyr.RV	0,00	23204000,00	0,00	23204000,00	0,00
			613210	prodej výrobků RV	23204000,00	0,00	23204000,00	0,00	0,00
			613312	spotřeba vlast.hnoj	0,00	0,00	187530,00	0,00	0,00
					0,00	0,00	187530,00	0,00	0,00*
		648	648300	ostatni dotace	0,00	32917,00	0,00	32917,00	0,00
			648400	dotace na pozemky	0,00	2970331,63	0,00	2970331,63	0,00
					0,00	3003248,63	0,00	3003248,63	0,00*
					0,00	20530854,79	0,00	26019718,63**	0,00
		800801		režie 960/100	957089,43	0,00	934637,15	0,00	0,00
		800803		režie celopodniková	690909,74	0,00	1009442,08	0,00	0,00
		800805		režie 890-100	2383176,55	0,00	3297217,20	0,00	0,00
		800817		režie 893-100	88010,83	0,00	130869,27	0,00	0,00
		800818		režie 891-100	1454639,22	0,00	1454639,22	0,00	0,00
		800819		hnojení	31480,30	0,00	44880,57	0,00	0,00
		800829		režie 892-100	300734,94	0,00	469050,21	0,00	0,00
					5906041,01	0,00	7340735,70	0,00	0,00*
		860	860000	vnitř.N-nákl.autodop	168645,00	0,00	185655,00	0,00	0,00*
					6074686,01	0,00	7526390,70	0,00	0,00**
					0,00	7451886,91	0,00	7451886,91***	0,00
					0,00	7451886,91	0,00	7451886,91	0,00

*odpisy budov, plyn, voda, mdy, el. energie*  
*kontroly, náklady*  
*údržba, opravy (včetně)*  
*náklady na hnojiva*  
*investiční náklady (průmyslové, různé typy)*

Počet vět : 30

VÝROBA : 23 204 t  
 OSEV : 502 ha

(10 000 Kč/t)  
 4,2231 Kč/ha

SAPS : 5994,23 Kč/ha