

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Diverzifikace malých a středních zemědělských podniků

Václav Kroupa

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Václav Kroupa

Ekonomika a management

Název práce

Diverzifikace malých a středních zemědělských podniků

Název anglicky

Diversification of the SME farms

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je analýza společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r.o. a jejího dceřiného podniku AGRO-IGM s.r.o., Dolní Žandov. Práce bude zahrnovat vyhodnocení business modelů těchto společností na základě jejich řízení a zaměření, které se u obou podniků liší.

Metodika

Teoretická část bude zpracována komparací odborných textů z dostupné literatury a z veřejně dostupných dat. Praktická část bude zaměřena na zemědělský podnik AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r.o. a dceřinou společnost AGRO-IGM s.r.o., Dolní Žandov, kde jako primární zdroj informací bude sloužit vedení podniku a zaměstnanci. Data budou získána pomocí rozhovoru. Sekundární data budou dostupná z dokumentů, které AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r.o. poskytne a z veřejných rejstříků. Do práce bude zapojená finanční analýza podniků, která bude sloužit k lepšímu pohledu na jejich ekonomickou situaci. Bakalářská práce bude obsahovat hodnocení současného business modelu podniku.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

diverzifikace, business model, SME, zemědělství, malé a střední zemědělské podniky, podnik, zemědělská výroba

Doporučené zdroje informací

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

ŠPIČKA, J. *Řízení podnikatelských rizik v zemědělství : (informační studie)*. Praha: Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky, 2006. ISBN 80-86671-36-4.

TOMAN, M. – CODL, S. – TUČEK, P. *České zemědělství : očima těch, kteří u toho byli*. Praha: Národní zemědělské muzeum Praha, 2012. ISBN 978-80-86874-39-5.

VÁCHAL, J. – VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

ZUZÁK, R. – KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Pitrová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2023

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 10. března 2023

Václav Kroupa

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval Ing. Janě Pitrové, Ph.D., za její ochotu, čas a přínosné rady poskytované v průběhu zpracování této bakalářské práce.

Diverzifikace malých a středních zemědělských podniků

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou dvou zemědělských podniků, které mají stejného majitele, ale liší se ve výrobním zaměření.

V teoretické části jsou definovány pojmy související s řízením podniků, diverzifikací a business modely. Také je v této části vysvětlena metoda finanční analýzy, která bude aplikována v další části práce. Praktická část se zabývá analýzou konkrétních podniků AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. a AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov, přičemž k detailnějšímu objasnění ekonomické situace těchto podniků poslouží právě finanční analýza. V závěru praktické části jsou přiblíženy a vyhodnoceny business modely a je zde uvedeno celkové hodnocení podniků. Výsledkem praktické části je analýza zmíněných společností, která poslouží k vytvoření kompletního pohledu na situaci malých a středních zemědělských podniků.

Klíčová slova: Diverzifikace, business model, SDME, zemědělství, malé a střední zemědělské podniky, podnik, zemědělská výroba.

Diversification of the SME Farms

Abstract

The bachelor's thesis deals with the analysis of two agricultural enterprises that have the same owner, but differ in their production focus.

In the theoretical part of the work, concepts related to business management, diversification and business models are defined. This section also explains the method of financial analysis, which are then applied in the next part of the thesis. The practical part deals with the analysis of specific enterprises, AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. and AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov, while financial analysis serves here to clarify the economic situation of these businesses in more detail. At the end of the practical part, the business models are described and evaluated, and the overall evaluation of the companies is presented here. The output of the practical part of the work is an analysis of the aforementioned enterprises, which serves to create a comprehensive view of the situation of small and medium-sized agricultural enterprises.

Keywords: Diversification, business model, SME, agriculture, small and medium-sized agricultural enterprises, enterprise, agricultural production.

Obsah

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Úvod | 10 |
| 2 | Cíl práce a metodika | 11 |
| 3 | Teoretická část práce | 12 |
| 3.1 | Diverzifikace | 12 |
| 3.1.1 | Diverzifikace z pohledu strategického řízení..... | 13 |
| 3.1.2 | Diverzifikace zemědělského podniku | 15 |
| 3.1.3 | Typologie diverzifikace zemědělského podniku | 16 |
| 3.1.4 | Vztah diverzifikace a výrobního zaměření podniku | 17 |
| 3.1.5 | Vliv diverzifikace na výkonnost zemědělského podniku | 18 |
| 3.2 | Business modely | 18 |
| 3.2.1 | Strategické řízení a business modely | 19 |
| 3.2.2 | Využití business modelů pro zemědělství | 19 |
| 3.3 | Zemědělství a zemědělské podniky | 20 |
| 3.3.1 | Rozdělení zemědělských podniků podle ekonomické velikosti | 20 |
| 3.3.2 | Definice malých a středních zemědělských podniků..... | 21 |
| 3.3.3 | Zemědělský trh | 22 |
| 3.4 | Finanční analýza | 22 |
| 3.4.1 | Finanční analýza a její využití | 23 |
| 3.4.2 | Zdroje informací pro finanční analýzu | 23 |
| 4 | Praktická část práce | 24 |
| 4.1 | AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. | 24 |
| 4.1.1 | Organizační struktura AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. | 25 |
| 4.1.2 | AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov..... | 25 |
| 4.1.3 | Analýza obhospodařované půdy u AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. | 26 |
| 4.1.4 | Klasifikace ekonomických činností AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. | 28 |
| 4.1.5 | Ekonomický vývoj AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. | 28 |
| 4.1.6 | Diverzifikace AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. | 30 |
| 4.1.7 | AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov jako diverzifikační strategie | 31 |

| | | |
|---------------------|--|-----------|
| 4.1.8 | Změna vedení AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o..... | 31 |
| 4.1.9 | Finanční analýza AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. | 32 |
| 4.1.10 | Hodnocení AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. a AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov na základě finanční analýzy | 38 |
| 4.1.11 | Business model AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. a AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov | 39 |
| 4.1.12 | Vyhodnocení business modelu AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. a AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov | 40 |
| 4.2 | Hodnocení AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. a AGRO-IGM s. r. o. | 42 |
| 5 | Zhodnocení a doporučení..... | 44 |
| 6 | Závěr | 47 |
| 7 | Seznam použitých zdrojů..... | 49 |
| 8 | Seznam tabulek a zkratk..... | 54 |
| 8.1 | Seznam tabulek..... | 54 |
| 8.2 | Seznam zkratk..... | 54 |
| 9 | Seznam příloh..... | 56 |
| Přílohy..... | | 57 |
| | Příloha A: Vypočítané hodnoty finanční analýzy AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o..... | 57 |
| | Příloha B: Vypočítané hodnoty finanční analýzy AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov | 59 |

1 Úvod

Zemědělství je úzce spjato s každým lidským životem a bez nadsázky lze říci, že už po tisíciletí. Důležitost zemědělské výroby pro lidský život spočívá v zajištění obživy, která je základní potřebou pro každého člověka. Nutnost zajištění potravy pro jedince nebo i celou společnost provází člověka už od počátku věků, právě proto by zemědělství mělo být všemi lidmi na planetě vnímáno jako činnost, která ve své podstatě zajišťuje udržení života na celém světě. Postupem let a rozšiřováním lidské populace dochází k postupnému vyčerpávání přírodních zdrojů, které lidstvu planeta poskytuje, a ze zemědělství se stal prostředek pro zpomalení tohoto vyčerpávání přírody člověkem. Zemědělská činnost se výrazně propojila s údržbou krajiny a přírodních zdrojů. Pro Evropu se téma ekologie, krajinotvorby a ochrany přírodních zdrojů stalo velmi aktuálním problémem a pomocí dotací do zemědělství se EU snaží motivovat zemědělce k šetrnějšímu využívání přírodních zdrojů.

S modernizací technologií a vývojem lidské společnosti se samozřejmě vyvíjejí metody určené pro zemědělce jak z technologického hlediska, tak i v oblasti vedení a řízení zemědělských podniků. Podniky se snaží o co největší efektivitu zemědělství, protože s vysokou efektivitou mohou být produkovány mnohem vyšší zisky. Oblast zemědělských činností stává tématem mnoha výzkumů, protože je třeba reagovat na měnící se prostředí. Výzkumy a studie probíhají nejen v oblasti samotného zemědělství, ale také se zabývají ekonomickou stránkou podniků, které v tomto odvětví hospodaří.

Zkoumání a analýza zemědělských podniků by měly pomoci k lepšímu pochopení chodu podniků a společností, které v tomto oboru podnikají, protože zemědělství se potýká s trendem využití tohoto oboru jen jako prostředku k vytvoření zisku a často absentuje tvorba kvalitní zemědělské činnosti. Tento trend může poškodit malé a střední zemědělské podniky.

Malí a střední zemědělci se snaží vytvářet strategie, aby byli konkurenceschopní a plně ekonomicky efektivní. Jednou z těchto strategií může být diverzifikace zemědělské činnosti, jež může pomoci k přežití malých a středních zemědělců a plně a efektivně využít prostředky jejich činnosti.

2 Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je analýza společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. a jejího dceřiného podniku AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov. Na základě této analýzy budou podniky v závěru praktické části hodnoceny. Práce bude zahrnovat vyhodnocení business modelů těchto společností podle jejich řízení a zaměření, které se u obou podniků liší. Jedním z cílů je také přiblížit strategii hospodaření těchto podniků a podrobněji vysvětlit způsob podnikání v oblasti zemědělství.

Teoretická část bude zpracována komparací odborných textů z dostupné literatury a z veřejně dostupných dat. Byly zvoleny takové literární zdroje, aby byly co nejaktuálnější ve vztahu k dané problematice.

Praktická část bude zaměřena na zemědělský podnik AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. a dceřinou společností AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov, kde primárním zdrojem informací budou členové vedení podniku a zaměstnanci. Data budou získána pomocí rozhovoru. Tato forma byla zvolena proto, že nebyly k dispozici jiné zdroje informací k dané problematice. Rozhovor byl proveden s jedním z jednatelů společnosti a současným ředitelem těchto podniků. Sekundární data byla získána z dokumentů, které AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. poskytl, a z veřejných rejstříků. Dokumenty byly poskytnuty současným agronomem společnosti. Součástí práce bude i finanční analýza obou podniků, jež bude sloužit k objektivnějšímu pohledu na jejich ekonomickou situaci. Finanční analýza byla vytvořena vlastní činností a bakalářská práce bude obsahovat hodnocení současného business modelu podniku.

Výběr společností AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. a AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov, byl proveden na základě bývalého vlastnického vztahu jednoho z členů autorovy rodiny a osobního zaměstnaneckého poměru, který se odehrál před změnou majitele podniků a kompletní výměnou vedení.

3 Teoretická část práce

3.1 Diverzifikace

Pojem diverzifikace vychází z latinských slov *diversus* čili rozmanitý a *facere* neboli činit. V obecné rovině znamená diverzifikace rozrůžňování a je obsažena v celé řadě vědních disciplín a týká se všech lidských aktivit.

Diverzifikaci lze chápat jako rozrůžňování aktivit podniku nebo také čistě jako strategii podnikání. Tato strategie je založena na snaze snížit riziko tím, že podnikání není zaměřené na jeden směr a svá aktiva rozdělí do několika oblastí, firem nebo měn. V podstatě tato strategie funguje na základě pokrytí ztrát z hlavního směru podnikání a zisku z vedlejších aktiv, ale diverzifikace dle Sucháčka (2005) může být chápána i jako využívání úspor z různých druhů sortimentu a tyto úspory vznikají za situace, když se při výrobě jednoho druhu zboží snižují náklady na výrobu dalšího druhu zboží, a to například za pomoci využití stejné výrobní techniky nebo technologie.

Rozrůžňování aktiv lze vymezit jako portfolio aktivit, které může směřovat k diverzifikaci příjmů i rizik a při němž výpadek jedné nebo více aktivit podnikání neohrozí podnik a nedojde k větší krizi v podniku nebo nedojde k jeho úplnému zániku. Takže diverzifikace by měla být založena na principu rozložení rizik mezi co nejširší základnu a na snaze o co největší rozrůžnění aktiv (Špička, 2006).

Diverzifikaci je možné rozlišovat na tři základní typy rozrůžňování podnikových aktiv. Prvním typem je horizontální diverzifikace, u které se jedná o rozšíření výroby o nové produkty, ale zákaznická struktura zůstává stejná. Druhým typem je diverzifikace soustředná, která je založena na použití zcela nového druhu aktivity, ale navazuje přitom na hlavní činnost podniku. Posledním typem diverzifikace je vytvoření smíšené aktivity (nepříbuzné aktivity), kde jsou činnosti podniku diverzifikovány do úplně nových odvětví podnikání (Hron a Tichá, 2003).

Pravidlem ale není, že jsou diverzifikovány pouze aktivity a činnosti podnikání, lze diverzifikovat strukturu odběratelů a snažit se najít nové zákazníky pro podnik. Další možností je diverzifikace dodavatelů, kde dodávky pro podnikání zajišťuje více firem a tím se snižuje riziko závislosti na jednom dodavateli, ale také lze diverzifikovat oblast podnikání a při této příležitosti najít nová území a nové trhy.

V některých případech může být diverzifikace chápána i jako součást realizace většího množství podnikatelských projektů, protože podnik je v těchto případech brán jako soubor podnikatelských projektů a při neúspěchu jednoho z nich lze ztráty kompenzovat z dalších úspěšnějších podnikatelských projektů.

Při určení, zda se jedná o činnost diverzifikační, musí být rozhodováno případ od případu v určitém čase či místě.

3.1.1 Diverzifikace z pohledu strategického řízení

Z pohledu strategického řízení podniku je důležité při tvorbě marketingu zvolit i vhodnou diverzifikační strategii. Tato strategie je založena na myšlence vytvoření co největší různorodosti nabízených produktů nebo vytvoření podnikatelských záměrů pro nové trhy (Světlík, 2005). U této strategie, kdy se podnik snaží o co největší různorodost produktů nebo o co největší proniknutí na nové trhy kvůli snížení závislosti na konkrétním trhu, Světlík (2005) varuje, že může docházet k většímu riziku při užívání této strategie z důvodu větší finanční náročnosti při snaze o průnik na nové trhy nebo při uvedení nového produktu na trh.

Cíl diverzifikační činnosti je analogický stejně jako v oblasti investičního rozhodování, tedy najít správné řešení pro rozproštění podnikové a podnikatelské aktivity tak, aby rizikové faktory ovlivnily pouze jednu nebo některé z aktivit a nedocházelo k větším krizím a podnik jako celek nebyl do větší míry zasažen (Zuzák a Fejfarová, 2009).

Před zvolením správné diverzifikační strategie je nezbytné, aby podnik nechal vytvořit analýzu oboru, jejímž cílem má být zjištění, jestli nový směr firmy je atraktivní nebo jaká konkurence se v tomto oboru pohybuje. Nutné je také vytvořit nákladovou analýzu, která je důležitá pro správné rozložení nákladů podniku. Diverzifikace by měla do podnikání přinést konkurenční výhodu a snížit rizika, proto by podnik měl výhodnost diverzifikace testovat. Před samotným rozhodnutím, zda je konkrétní diverzifikace správným řešením, by tedy podnik měl respektovat výsledky analýz. Podceněním nebo úplným nerespektováním diverzifikačních pravidel může dojít ke zhroucení malých i velkých podniků (Meffert, 1996).

V souvislosti s diverzifikační strategií jsou rozlišovány typy diverzifikací na soustřednou diverzifikaci (concentric diversification) a na diverzifikaci konglomerátní (conglomerate diversification). Pokud jsou si nové diverzifikované výrobky, funkce

podniku nebo trhy podobné, to znamená, jestliže jsou konformní nebo stejné oblasti současného podnikání, potom se jedná o soustřednou diverzifikaci, v případě, že tomu je opačně, jde o diverzifikaci konglomerátní. Podle volby způsobu, jak se podnik rozhodne diverzifikaci realizovat, je rozlišována příbuzná a nepříbuzná diverzifikace (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Strategická varianta příbuzná je založena na hledání synergie u nových trhů, výrobků nebo činností podniků (soustředná diverzifikace). Omezením u této strategické varianty je eliminování podobných nebo příbuzných produktů, činností nebo funkcí podniků. U varianty nepříbuzné je expanze řešena konglomerátní diverzifikací v produktech, na trzích nebo v činnostech podniku a omezení je v eliminování nepříbuzných trhů, produktů nebo funkcí podnikání. Toto rozlišení variant strategií se obvykle spojuje s interní nebo externí expanzí v podnikatelských oblastech firmy. Příbuzné varianty expanze přinášejí hlavní výhody v lepším využití trhu a tržních niků, také ve vzniku větší síly podniku a v nalezení synergie. U nepříbuzné expanze je hlavním důvodem obava podniku z toho, že produkt se nachází ve stadiu saturace a podnik vnímá, že není úplně vhodné být závislý na tomto sortimentu. Touto variantou expanze se také řeší, když produkt vydělává více peněz, které nelze zpětně investovat do stejného zaměření podnikání, proto jsou nalezeny lepší příležitosti pro investice do jiných oblastí. Varianta nepříbuzné expanze se využívá, když se podnik dostane do situace, kdy antimonopolní zákony mohou působit potíže v hlavním oboru podnikání (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Jako další varianty strategických alternativ jsou rozlišovány vertikální a horizontální diverzifikace. Varianty horizontální diverzifikace jsou podobné příbuzným variantám, tudíž jsou charakterizovány přidáváním nových produktů nebo novým působením na trzích, které poté doplňují hlavní oblasti podnikání. Vertikální varianty jsou charakterizovány dopřednou nebo také zpětnou vertikální integrací (zuzují oblast podnikání). Expanze u strategické varianty horizontální je definována přidáváním doplňujících (komplementárních) produktů nebo trhů. Omezena je ve snižování doplňujících (komplementárních) výrobků nebo trhů. Expanzí u vertikální strategické varianty je myšleno přidání nové funkce a je omezena redukováním funkcí (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Aplikace diverzifikační strategie nepředstavuje žádný nový trend, ale považuje se za jednu z perspektivních možností pro rozvoj evropského i českého zemědělství

s využitím v malých či středních podnicích. Obecně je tato strategie řazena na úroveň přímé expanze nebo vertikální integrace růstu podniku (Huml a kol., 2011).

3.1.2 Diverzifikace zemědělského podniku

Strategie diverzifikace se začala ve větší míře využívat v 80. letech 20. století jako jedna z variant pro budování konkurenčních výhod v agropodnikání. Důvodem těchto změn byl kontinuální nárůst nadprodukce produktů a výrazné snížení prodejních cen těchto komodit. První větší změnou bylo povolení zemědělcům rozšířit své aktivity o agroturismus a ubytovací služby. Oblast zemědělství se nepovažuje za stabilní obor pro podnikání a s tímto faktem se zvyšuje tlak na zemědělské podniky, pokud se jedná o hledání nového stabilnějšího zdroje příjmu, a proto se podniky obracejí k využití diverzifikační strategie. Touto cestou se podnikatelé v zemědělství snaží najít stabilitu a zajištění v diverzifikaci, aby nedocházelo k závislosti na jednom směru zemědělského podnikání a k případné krizi nebo zániku podniku.

Ve vymezení pojmu diverzifikace v zemědělství Hron a kol. (2008) konstatují, že není jasně dáno, nebo dokonce neexistuje, a proto je pro vymezení tohoto pojmu důležité určení dalšího účelového použití. Například Ilbery a Bowler (1998) tento pojem (diverzifikace v zemědělství) definují jako vytváření příjmů, které budou využity jako další zdroje příjmu k současnému zdroji příjmu ze zemědělské činnosti. Diverzifikace je podle Evropské komise (2008) definována jako vytvoření zdroje příjmu, které není napojené na hlavní směr zemědělského podniku, ale aktivity jsou spojeny s produkčními faktory nebo produkty podniku (Evropská komise, 2008).

V oblasti agropolitiky se směr diverzifikace aktivit jeví jako jedna z možností zlepšení jak evropského, tak tuzemského agrostatusu.

S touto diverzifikační strategií přichází možnost větší konkurenceschopnosti pro malé a střední zemědělské podniky, které mohou díky diverzifikačním strategiím rozvíjet své podnikání mimo hlavní zaměření (Hron, 2008).

V zemědělství se diverzifikace využívá nejvíce ve dvou směrech. První směr Winter a kol. (2003) popisují jako možnost obratu zisku z různých finančních zdrojů a druhou možnost popisují jako využití kapitálu pro výrobní faktory v rámci podniku. Winter a kol. (2003) také definují hlavní problémy těchto směrů. Problém se může vyskytnout při jednoznačném konvenčním zemědělství nebo při snaze spojovat diverzifikaci s již existujícími výrobními faktory podnikání.

Diverzifikace zemědělského podniku může být při provázanosti nových činností podniku se stávajícím zaměřením možná a podle Ilberyho a Bowlera (1998) dokonce využití existujících a zavedených výrobních činností nemusí být vůbec omezující podmínkou pro správný chod podniku jako takového. Hron a kol. (2008) tvrdí, že diverzifikace zemědělské činnosti je aktivita podniku, která se využívá jako identifikovaná příležitost určená k zisku, a diverzifikací může v některých případech docházet ke vzniku zcela nového dceřiného podniku.

Pokud zemědělský podnik zvolí vhodnou strategii diverzifikace, může efektivně snížit podnikatelské riziko. V případě, když podnik zvolí strategii diverzifikace mimo zemědělské zaměření, snižuje riziko nestálých příjmů a zvyšuje svou životaschopnost podnikání.

3.1.3 Typologie diverzifikace zemědělského podniku

Autoři v odborné literatuře uvádějí velké množství klasifikací podnikových aktivit určených pro zemědělský podnik, ale tyto klasifikace se liší na základě konkrétní definice diverzifikace.

Formy diverzifikace lze rozlišovat podle Ilberyho (1991) na strukturální, zemědělskou a pasivní formu diverzifikace. U této kategorizace strukturální diverzifikace zahrnuje cestovní ruch a vytvoření přidané hodnoty pro zemědělský produkt. Zemědělská diverzifikace stojí na základě nekonvenční produkce podniku v oblasti rostlinné nebo živočišné výroby a v některých případech je možné do této kategorie zařadit ekologické zemědělství. Poslední formou je pasivní diverzifikace, která je založena na pronájmu budov nebo pozemků.

Literatura uvádí také kategorizaci na pět hlavních forem diverzifikace:

1. služby prováděné v podniku,
2. služby smluvní,
3. prodávání a zpracování produktů,
4. produkce speciální,
5. další možné diverzifikace.

Tato klasifikace, kterou vytvořili McInerney a kol. (1989), je ale považována za zastaralou. Více je využívána kategorizace diverzifikace Ilberyho (1991) a využívají ji i Hron a kol. (2008) ve svém výzkumu.

Typologie zemědělského podniku nezohledňuje jiné aktivity mimo něj a jedná se tedy pouze o zohlednění podnikových aktiv a aktivit zemědělského podniku.

3.1.4 Vztah diverzifikace a výrobního zaměření podniku

Výrobní zaměření zemědělského podniku je klasifikováno na základě podílu relativní produkce pro jednotlivá odvětví rostlinné a živočišné výroby na celkové hodnotě standardní produkce. Podle přesně daných a definovaných algoritmů je následně zemědělský podnik zařazen do příslušné skupiny výrobního zaměření. Algoritmy jsou vymezeny podle odvětví produkce a celkového množství standardní produkce. Byly vytvořeny tři základní klasifikační typy výrobního zaměření, a to obecný, hlavní a speciální typ, přičemž obecný a hlavní typ jsou nejčastější a nejdůležitější úrovně rozlišování (FADN).

Diverzifikace ve vztahu k výrobnímu zaměření se spíše spojuje se zemědělskými podniky, které se zabývají rostlinnou výrobou, a podle studie je dokonce rozšířenější u podniků zaměřených na produkci obilovin než u smíšených farem a ještě výraznější rozdíl je oproti farmám, které se zabývají chovem dobytka nebo produkcí mléka (Ilbery a kol., 1997).

Vztah diverzifikace a výrobního zaměření může být ovlivněn náročností zemědělských činností a velkou rolí může také hrát sezónnost. McNally (2001) uvádí, že výrobní zaměření zemědělského podniku má velký vliv na rozsah diverzifikace a realizovanou činnost podniku a má to své logické důvody. Větší sezónní zaměření daného podniku může mít pozitivní vliv na volbu diverzifikace a u těchto podniků se bude vyskytovat mnohem větší diverzifikační aktivita než u podniků s celosezónním zatížením, protože farma zatížená celý rok vyžaduje stálou pracovní sílu, a proto je zájem o diverzifikaci mnohem nižší.

Podniky volí vhodnou diverzifikační strategii na základě analýzy oborů či trhů, které jsou nejbližší zaměření podnikání, a podle výsledků volí správnou diverzifikaci, jež by mohla být nejbližší zaměření výroby, a při negativních výsledcích se podnik musí rozhodnout, zda rozvíjet svou činnost mimo výrobní zaměření a v krajních mezích volit diverzifikaci mimo zemědělskou činnost.

3.1.5 Vliv diverzifikace na výkonnost zemědělského podniku

Sledování dopadu diverzifikací na výkonnost zemědělského podniku je nezbytnou součástí procesu volby strategie pro podnikání.

Specializace farmy může mít negativní dopad na její výkonnost, což následně může vést k ekonomickým problémům podniku (Barnes a kol., 2010). Vhodně zvolená diverzifikace tak, aby docházelo ke snížení rizik a nejistot podnikání, by měla být hlavním cílem, a to například využitím dosud nevyužitých zdrojů (Hansson a kol., 2013). Diverzifikace tudíž může být velice efektivním nástrojem pro řízení rizik farmy (Purdy a kol., 1997). Míra diverzifikace a specializace může být výrazně závislá na velikosti farmy, kdy diverzifikace je vhodná pro menší rodinné podniky, a míra specializace roste s velikostí zemědělského podniku (Zuzák, 2002).

Může se zdát, že rozhodnutí pro strategii diverzifikace je zapříčiněno ekonomickými motivy, ale volba nemusí být vždy závislá na faktorech, které ovlivňují ekonomickou situaci podniku.

3.2 Business modely

Pro základní vymezení pojmu business modelu se v odborné literatuře vyskytuje mnoho definic. Business modely jsou zmiňovány v mnoha odborných textech, ale nejsou skutečně přesně analyzovány. Stejně jako u pojmu diverzifikace i u definování pojmu business modelu záleží na vnímání autora, jak tento pojem definuje. V mnohých odborných textech je možné se setkat se spojením business modelu a zachycením hodnoty podniku úzce spjaté s výkonností podnikání (Teece, 2010).

Nejčastější charakteristikou business modelu v literatuře je jeho definice jako analyticko-strategického nástroje, který určuje způsob, jakým podnik vytváří a zachycuje svou hodnotu (Zott a Amitt, 2008). Business model může být vnímán také jako pomocný ukazatel k jednoduššímu znázornění hodnoty podnikání, která je nabízena zákazníkovi, a jakým způsobem je tato hodnota vytvářena a jaké může mít finanční důsledky pro podnik (Osterwalder a kol., 2005). V oblasti zkoumání, jak podnik tvoří své hodnoty, zisky nebo jaké inovační procesy vytváří, slouží business modely jako cenný nástroj (Teece, 2010). Teorie business modelů je často spojována s definicí hlavních komponentů pro dané podnikatelské aktivity (Amitt a Zott, 2001). Například Linder a Cantrell (2000) vidí pojem business modelu jako základní jednotku podniku, která by měla vytvářet jeho hodnoty,

ale uvádějí, že pojem business modelu není jasně definován a v dnešní době se tímto pojmem popisuje vše, co podniku přináší zisk, nebo jakou má podnikovou strukturu.

Popis business modelu je také svázaný se základní organizací zaměstnanecké struktury podniku a infrastrukturou provozu, takže ho lze chápat jako konstrukci, která je propojená se všemi aktivitami podniku a spojuje je v jeden rámec. Tvorba hodnoty podniku je proces, který je vnímán jako převádění produktů do technické oblasti, případně do oblasti sociální, výběr technologických procesů a následné převedení do tržní nabídky. Podnik své technologické možnosti bere jako vstupy, které zákazníci následně převedou na ekonomické výstupy (Chesbrough, 2002). Business modely v podniku by měly být propojené a každá jedna aktivita podnikání musí spolupracovat k dosažení společného cíle (Richardson, 2008).

3.2.1 Strategické řízení a business modely

V odborných textech se lze často setkat se záměnou těchto dvou pojmů, kdy business model je zaměněn za podnikové strategie, v některých textech jsou pak tyto dva pojmy považovány za synonyma. Rozdíl mezi těmito pojmy se začal řešit až postupem času, a to z důvodu postupného rozvíjení pojmu business modelu.

Business model je popisován jako jeden celkový systém podniku, ale do tohoto systému není zapojena konkurenční oblast, která v každém podnikání hraje svou roli. Tuto oblast právě řeší strategické řízení podniku, které má hlavní cíl, aby byl podnik odlišen od konkurence, a v celkovém měřítku je jeho snahou větší úspěšnost na trhu (Magretta, 2013). Například Afuah (2004) ale ve svých výzkumech popisuje business model jako součást strategického rámce a v tomto rámci je popisován několika ukazateli, které korespondují se ziskovostí.

Teece (2010) tvrdí, že tvorba strategie a strategická analýza jsou velice důležité pro tvorbu úspěšného a celkově udržitelného business modelu, protože není-li business model schopen splnit požadavky strategické analýzy, pravděpodobně nebude možné ho realizovat. Tudíž spojení strategického řízení a tvorby business modelu je nezbytné k úspěchu podniku, protože tímto spojením by mělo dojít ke konkurenční výhodě na trhu.

3.2.2 Využití business modelů pro zemědělství

Pro vymezení pojmu business modelů se v oblasti agrobyznysu v odborné literatuře nenalezne mnoho definic nebo studií na toto téma. Proto je v zemědělské oblasti potřeba

nalézt nový a specifický business model (Ulvenblad a kol., 2014). Například pro business model, který by splňoval podmínky a specifika pro české zemědělství, nelze nalézt v odborné literatuře žádnou shodu.

Sektor zemědělství je nezbytnou součástí národního hospodářství, proto je důležité, aby se podniky dokázaly přizpůsobit měnícím se podmínkám v oblasti podnikání. Z tohoto důvodu by využití business modelů mohlo být užitečné jako strategický nástroj, jak sledovat měnící se prostředí v této oblasti zemědělského podnikání (Židková a kol., 2011).

Koncept business modelů v zemědělství je třeba zkoumat ve spojení s diverzifikací zemědělského podnikání, protože změny v rámci business modelů jsou velice často spojovány právě s diverzifikací.

3.3 Zemědělství a zemědělské podniky

Zemědělství se obecně řadí do sféry primární a jedná se o činnost ekonomického charakteru. Hlavní funkcí zemědělské činnosti je produkce potravin a zásobování trhu, ale zemědělské podniky mají nenahraditelnou roli v zachování podmínek pro život venkovského obyvatelstva, tudíž zemědělství nemá pouze roli ekonomickou, ale ve velké míře zajišťuje zabezpečení sociální (Wang a kol., 2007). Podle Svatoše (2008) lze v oblasti zemědělství určit tři základní úlohy. Hlavní úlohou zemědělství je produkce, sekundární úloha je sociální a demografická a poslední je ekologická a krajinytvorná úloha.

V České republice existuje rejstřík (CZ-NACE), který klasifikuje ekonomickou činnost, a pro zemědělství, lesnictví a rybolov má označení písmenem „A“. Český statistický úřad (2008) definuje tuto sekci jako činnost spojenou s využíváním živočišných a rostlinných přírodních zdrojů. Spadá sem pěstování zemědělských plodin, chov zvířat hospodářského typu, těžba dřeva a výroba dalších živočišných nebo rostlinných produktů v podnicích se zemědělským zaměřením, případně jejich získání z volné přírody. Následně lze v oblasti zemědělství dělit podniky do tří základních tříd podle ekonomické velikosti.

3.3.1 Rozdělení zemědělských podniků podle ekonomické velikosti

Český statistický úřad (2010) vytvořil tři základní skupiny pro rozdělení zemědělských podniků podle jejich ekonomické velikosti. Rozdělení je tedy na malé, střední a velké podniky. Následně jsou jednotlivé skupiny podrobněji rozděleny

na podniky, kde se tyto skupiny dělí na podniky malé velikosti a třída ekonomické velikosti je klasifikována I–V, poté podniky střední velikosti, kde třída ekonomické velikosti je VI–IX, a velké podniky s třídou ekonomické velikosti X–XIV.

Největší zastoupení v České republice mají malé zemědělské podniky (61 %), následují střední podniky, kterých je přibližně 32 %, a nejmenší podíl mají velké zemědělské podniky se 7 %. Největší zastoupení podle třídy mají podniky zařazené do ekonomické velikosti III, těch je cca 4 100 subjektů, nejmenší zastoupení mají podniky označené jako XIV v celkovém počtu okolo 250 zemědělských subjektů, což je pouhé 1 % celkově klasifikovaných podniků (ČSÚ).

Velké podniky hospodaří na téměř 65 % zemědělského půdního fondu České republiky a mají 80% podíl na celkovém množství chovaných zvířat hospodářského typu v přepočtu na dobytčí jednotku. Protipólem jsou malé podniky, které mají největší zastoupení, ale hospodaří pouze na 6 % zemědělské půdy České republiky a jejich podíl chovu hospodářských zvířat na dobytčí jednotku je pouze 4 % (ČSÚ).

3.3.2 Definice malých a středních zemědělských podniků

Pro určení a zařazení zemědělského podniku jsou základními kritérii počet zaměstnanců, roční obrat podniku a velikost aktiv v roční rozvaze. Údaje pro určení jsou vázané na poslední uzavřené období jednoho kalendářního roku (SZIF).

Za střední podniky se považují ty podniky, které mají méně než 250 zaměstnanců a roční obrat nepřesáhne více než 50 milionů eur nebo bilanční suma rozvahy je menší než 43 milionů eur (eAgri).

Malé podniky jsou pak ty, které nemají více než 50 zaměstnanců a roční obrat nebo bilanční suma podniku nejsou větší než 10 milionů eur (eAgri).

Při určení a zařazení je důležité posoudit, zda zemědělský podnik nemá vazby na jiný podnik. Sledován by měl být také status MSP ve sledovaném období (EFFR).

Podle zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství, je podnikatelem v oblasti agrobyznysu fyzická či právnická osoba, která provozuje zemědělskou aktivitu jako soustavnou činnost za účelem zisku na vlastní odpovědnost a pod vlastním jménem za podmínek určených zákonem.

3.3.3 Zemědělský trh

Zemědělský trh je oproti jiným trhům vysoce rizikový z důvodů mimořádné závislosti na vývoji klimatických změn a nestabilitě počasí, vysoké náchylnosti biologického materiálu na nákazy a také kvůli citlivosti trhu na vývoj zemědělské politiky (Špička, 2012). Vymezení rizika v oblasti zemědělství je spojeno s nejistými vazbami mezi produkcí zemědělců a požadavky trhu, které vycházejí ze složitosti fyzického nebo ekonomického systému (Antón, 2009). Hlavní rizika v zemědělství jsou rozdělena na tři základní typy, a to na rizika výrobní, kdy se mění produkční podmínky se změnou počasí, poté na rizika tržní, která jsou spjata se změnou obchodních nebo cenových cyklů, a na rizika regulační, k nimž dochází například při změně zemědělské politiky. Z těchto důvodů pak dochází ke snaze o snížení nejistoty, což lze popsat jako snahu o řízení rizik podnikání (Kostov a Lingard, 2003).

Zemědělské podniky v ČR jsou konfrontovány se všemi příčinami rizik v oblasti zemědělství, vycházejí z obecných zásad a respektují měnící se podmínky a snaží se o co největší kontrolu rizik (Špička, 2012).

S modernizací zemědělského trhu přicházejí i větší podnikatelské a ekonomické příležitosti pro podniky zařazené do malé či střední velikostní třídy (Vorley a kol., 2008). Se stále měnícími se podmínkami v zemědělství přicházejí i nové příležitosti pro podniky, které mohou zvolit koncept diverzifikačních strategií anebo využívat nové business modely, jež budou vznikat.

3.4 Finanční analýza

V neustále se měnícím ekonomickém prostředí a kvůli příchodu celé řady nových změn tak samozřejmě dochází i ke změnám v podnicích, které jsou nuceny změny přijímat a změnám se přizpůsobovat. V dnešní době se žádná úspěšná firma neobejde bez kompletního finančního rozboru. Pro tento rozbor je nejvhodnější finanční analýza, jež se využívá pro vyhodnocení úspěšnosti podnikové strategie v návaznosti na její ekonomické prostředí (Růčková, 2021).

Pojem finanční analýzy lze definovat jako metodu, která hodnotí finanční hospodaření firmy, a získaná data jsou tříděna, agregována nebo poměřována vzájemně mezi sebou, jsou kvantifikovány vztahy mezi nimi a nalézají se kauzální souvislosti mezi informacemi a daty a následně je určen jejich vývoj (Sedláček, 2008). Finanční analýzu lze

provádět retrospektivně nebo prospektivně. U retrospektivní finanční analýzy se pracuje s informacemi a daty již známými. Prospektivní finanční analýza pracuje s predikcí a již známými informacemi a snaží se předpovědět budoucí stav podniku (Růčková, 2015).

3.4.1 Finanční analýza a její využití

Tato metoda analýzy se nejvíce využívá v oblasti finančního řízení firmy na základě zjištěných dat a následného zasazení do kontextu specializace podniku. Finanční analýza poskytuje srovnání budoucích plánů podnikání s reálným plněním těchto záměrů. Podniky vytvářejí své finanční analýzy, aby například mohly dosáhnout dotací nebo úvěrů v bankách. Tuto analýzu lze využít u hledání nových dodavatelů nebo obchodních partnerů (Růčková, 2015).

Finanční analýzu využívají podniky jako zdroj informací a dat pro budoucí rozhodování a řízení. Například finanční analýzou podniky zjistí ziskovost vloženého kapitálu do podnikání nebo touto analýzou lze zjistit likviditu podniku, která je důležitá pro věřitele (Knápková a kol., 2013).

Předtím, než se finanční analýza bude vytvářet, je důležité určit, pro koho bude vytvořena, protože kvůli velkému množství informací může finanční analýza sloužit velkému množství zájmových skupin (Fibířová a kol., 2020).

3.4.2 Zdroje informací pro finanční analýzu

Hlavním zdrojem informací pro tvorbu finanční analýzy jsou informace, které lze získat z účetních výkazů finančního a vnitropodnikového účetnictví nebo z výročních zpráv. Dalším zdrojem informací jsou podnikové plány nebo cenové a nákladové kalkulace, tento zdroj informací je definován jako nefinančně kvantifikovaný. Posledním zdrojem informací (nekvantifikovaným) jsou zprávy vedoucích pracovníků, odborný tisk, prognózy nebo také zprávy auditorů (Grünwald a Holečková, 2007).

Většina údajů určených pro tvorbu finanční analýzy je spjata s účetnictvím, nejdůležitější jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přílohy a přehled o peněžních tocích. Všechny tyto dokumenty jsou součástí účetní závěrky, která je vypracována na konci účetního období. Struktura výkazu zisků a ztrát a rozvahy je striktně dána předpisem Ministerstva financí.

4 Praktická část práce

4.1 AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o.

Společnost AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. byla založena devíti společníky 26. 6. 1992 společenskou smlouvou, která je charakteristická pro podniky definované podle právní formy jako společnosti s ručením omezeným. Do obchodního rejstříku byla zapsána 1. října 1992 u Krajského soudu v Plzni a IČO společnosti je 46882189. Sídlo podniku AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. je na adrese Dolní Žandov 218, PSČ 354 93. Hlavním předmětem podnikání společnosti je zemědělská výroba: rostlinná výroba, živočišná výroba, chov ryb, vodních živočichů a pěstování rostlin na vodní ploše. Sekundárním předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a silniční motorová doprava. Zemědělský podnik AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. má jako statutární orgány zapsané tři jednatele, a to: Ing. Milana Kroba, Petra Nešetřila a Tomáše Pechara. Společníkem společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. je ABARETIA HOLDINGS LIMITED, která je založena a existuje podle kyperského práva se sídlem Georgiou Gennadiou 1, 1 st floor, Larnaca 6031, Kyperská republika. V roce 2018 byly provedeny změny v obchodním rejstříku související s prodejem podniku a se změnou vedení.

Zemědělský podnik AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. vznikl v roce 1992 privatizací části majetku bývalého odštěpného závodu Oborového podniku agrokombinát Cheb. V prvních letech existence podniku bylo možno privatizací získat pouze hospodářské budovy, dobytek a hospodářské stroje a s nimi související vybavení. AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. provozoval v prvních letech zemědělskou prvovýrobu na pronajaté půdě zejména v oblasti okresu Cheb, konkrétně v oblastech kolem měst Dolní Žandov a Mariánské Lázně. Činnost podniku byla přizpůsobena charakteristice pronajaté půdy, tudíž rostlinná výroba byla zaměřena na produkci obilovin, řepky, kukuřice a brambor. Živočišná výroba byla založena na chovu skotu, produkci mléka a výkrmu hospodářských zvířat. V prvních letech existence společnosti konkurence a cena zemědělských produktů zapříčinily silnou specializaci a koncentraci zemědělské výroby.

V prvních letech podnik hospodařil v oblasti rostlinné výroby na přibližné výměře 2 400 ha zejména v oblasti Chebské pánve a ve vzdálenějších oblastech Krajkové

a Sokolovska, kde zemědělská půda byla využívána k pěstování tržních plodin a kukuřice, a také využíval cca 800 ha luk a pastvin k chovu skotu a hospodářských zvířat. V konsolidované fázi AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. vlastnil asi 3 000 ha zemědělské půdy. V dnešní době podnik AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. hospodaří na ploše cca 4 000 ha zemědělské půdy ve 38 katastrálních územích po celém Karlovarském kraji v bramborářsko-ovesné oblasti s nadmořskou výškou od 450 do 700 metrů nad mořem.

4.1.1 Organizační struktura AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o.

AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. je rozdělen na výrobní střediska, která podle organizační struktury zajišťují vedení podniku a služby. Podnik je konkrétně rozdělen na dva typy středisek, na střediska výrobní a střediska služeb.

A. Střediska výrobní:

plodiny tržní – jsou zajišťována na orné půdě celého podniku,
středisko Šitboř – výroba živočišná, travní porosty,
středisko Okrouhlá – produkce mléka,
středisko Palič – evidence majetku,
středisko Tuřany – živočišná výroba,
středisko Dolina – rostlinná výroba, trvale travní porosty, výroba krmiva,
středisko Dolní Žandov I, II – chov kachen.

B. Střediska služeb:

středisko Šitboř – jatka, kompostárna,
středisko Okrouhlá – bioplynová stanice, sklad obilovin,
středisko Dolní Žandov – doprava, těžká mechanizace.

4.1.2 AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov

Podnik AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov je veden jako společnost s ručením omezeným se sídlem na adrese Dolní Žandov 218, PSČ 350 02 a je vedena v rejstříku pod IČO 25224093. Společnost je založena na základě společenské smlouvy ze dne 14. 8. 1998 a předmětem činnosti je zemědělská výroba, koupě zboží za účelem prodeje a prodej. Podnik byl zřízen jako dceřiná společnost pro zemědělský podnik AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o., který prodal podniku AGRO-IGM s. r. o. dvě střediska ekologického zemědělství v oblasti Úbočí a Paliče v okrese Cheb. Společnost také

hospodaří na zemědělské půdě, kterou má pronajatou od AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. Jediným společníkem je AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. se sídlem v dolním Žandově 218, IČO 46882189, který je 100% vlastníkem společnosti AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov. Tato společnost s ručením omezeným má vytvořený statutární orgán a jednatelem jsou Ing. Milan Krob a Tomáš Pechar. Prokura a dozorčí rada nebyly zřízeny.

Hospodářská střediska AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov jsou Palič a Úbočí, které jsou zaměřené konkrétně na ekologický chov masných plemen skotu a sklizeň pícnin. Výměra zemědělské půdy pro AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov, je 1 137 ha a jedná se pouze o typ půdy trvale travnatých porostů. AGRO-IGM s. r. o. se nachází na hraně bramborářské a bramborářsko-ovesné oblasti.

Podnik je vytvořen z bývalé ekofarmy Dolní Žandov a jeho hospodaření je založené čistě na ekologickém způsobu a tento způsob je kontrolován KEZ Chrudim. AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov bylo založeno takovým způsobem, aby hospodaření bylo v souladu s nařízením Rady EHS č. 2091/91, podle kterého není možný souběh stejného druhu výroby v konvenční a ekologické části podniku.

4.1.3 Analýza obhospodařované půdy u AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o.

Společnost AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. hospodaří v Karlovarském kraji, konkrétně v okresech Cheb a Sokolov. Výměra obhospodařovaných pozemků je 2 814,06 ha.

Tabulka 1: Obhospodařované pozemky společnosti (v hektarech dle okresů)

| Okres | Orná půda (ha) | % podíl | Zemědělská půda celkem (ha) | % podíl |
|---------------|-----------------------|----------------|------------------------------------|----------------|
| Cheb | 1 728,72 | 74,95 | 2 219,93 | 78,89 |
| Sokolov | 577,76 | 25,05 | 594,13 | 21,11 |
| Celkem | 2 306,48 | 100,00 | 2 814,06 | 100,00 |

Zdroj: vlastní zpracování z dokumentů společnosti

Společnost AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. hospodaří na pozemcích, které mají odlišnou účinnost podle kultur.

Tabulka 2: Rozlišení výměry zemědělské půdy podle kultur

| Kultura | Výměra celkem (v ha) |
|------------------------------|-----------------------------|
| Travní porost (na orné půdě) | 1,19 |
| Trvalý travní porost | 502,72 |
| Rybník | 0,67 |
| Standardní orná půda | 2 306,48 |
| Úhor | 4,48 |
| Celkem | 2 815,54 |

Zdroj: vlastní zpracování dle informací společnosti

Tabulka 3: Přehled výměry půdy na základě kultur a výměry dle typu LFA/ANC

| Kultura | Výměra v H2 | Výměra v H3 | Výměra v H4 | Výměra v H5 | Výměra v O2 | Výměra v O3 | LFA/ANC celkem |
|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|
| Standardní orná půda | 0,00 | 130,94 | 24,87 | 685,91 | 1 069,96 | 394,81 | 2 306,49 |
| Travní porost na orné půdě | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,42 | 0,00 | 0,77 | 1,19 |
| Úhor | 0,00 | 0,00 | 0,48 | 4,00 | 0,00 | 0,00 | 4,48 |
| Trvalý travní porost | 0,33 | 4,48 | 0,00 | 34,00 | 386,26 | 77,65 | 502,72 |
| Celkem | 0,33 | 135,42 | 25,35 | 724,33 | 1 456,22 | 473,23 | 2 814,88 |

Zdroj: vlastní zpracování dle informací společnosti

Rozlišení typu LFA/ANC je založené na základě výškové charakteristiky podoblasti, procenta zatravnění a procentech diferenciaci. U společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. se vyskytuje typ H2 s charakteristikou podoblasti 700 až 800 m n. m., 93,4% zatravněním a 128% diferenciací, poté typ H3, který má charakteristiku podoblasti 600 až 700 m n. m., 66,2% zatravnění a 90% diferenciaci, dalším typem je H4, u kterého je definována podoblast do 600 m n. m. a svažitost nad 15 % na více než 50 % území, 79,8% zatravnění a 109% diferenciaci, a posledním typem z této kategorie je typ H5, který je charakterizován podoblastí do 600 m n. m. se svažitostí nad 15 % na méně než 50 % území s 54,9% zatravněním a 82% diferenciací. Poté se u pozemků společnosti

AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. vyskytují typy O1, O2 a O3, které jsou definovány podle většího množství znevýhodnění na daném katastrálním území.

4.1.4 Klasifikace ekonomických činností AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o.

Ekonomické činnosti podniku podle CZ-NACE:

- Hlavní ekonomická činnost – smíšené hospodářství.
- Ostatní ekonomické činnosti:
 - Shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití.
 - Maloobchod kromě motorových vozidel.
 - Skladování a vedlejší činnosti v dopravě.
 - Pěstování plodin jiných než trvalých.
 - Živočišná výroba.
 - Zpracování a konzervování masa a výroba masných výrobků.
 - Výstavba bytových a nebytových budov.
 - Sladkovodní akvakultura.
 - Opravy a údržba motorových vozidel kromě motocyklů.
 - Nеспециализovaný velkoobchod.
 - Silniční nákladní doprava.
 - Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních.
 - Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství.

4.1.5 Ekonomický vývoj AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o.

Společnost uvádí, že v roce 2021 pokračovala v modernizaci a doplnění základních výrobních linek, ale ve srovnání s rokem 2020 byl objem investic nižší. AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. v roce 2021 realizoval řadu oprav a rekonstrukcí hospodářských budov, které byly nutné k zajištění ustájení masného skotu. Celková suma investic v roce 2021 byla 27 756 tis. Kč, kdy předmětem investic byla rekonstrukce staveb a modernizace zemědělské techniky. Investice byly financovány z dlouhodobého úvěru od společníka.

Tabulka 4: Hlavní ekonomické ukazatele v letech 2017–2021 (v tis. Kč)

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Hosp. výsledky po zdanění | 11 110 | -4 304 | 346 | -11 479 | -9 258 |
| Vlastní kapitál | 118 972 | 111 897 | 112 243 | 100 764 | 91 506 |
| Osobní kapitál | 30 624 | 33 614 | 31 939 | 32 815 | 33 626 |
| Dlouhodobé závazky vč. odložené daně | 21 713 | 71 426 | 589 502 | 638 036 | 627 546 |
| Z toho úvěry | 71 917 | 60 113 | 451 200 | 432 400 | 413 600 |
| Dlouhodobá půjčka společníka | 0 | 0 | 134 574 | 201 258 | 209 190 |
| Průměrný počet zaměstnanců | 80 | 75 | 70 | 65 | 55 |

Zdroj: výroční zpráva společnosti

Rok 2021 byl z hlediska výnosnosti rostlinné produkce negativně ovlivněn nezvykle vlhkým počasím, nepodařilo se vyprodukovat předpokládané množství obilovin a došlo k vysokým ztrátám úrody. Ztráta je podle společnosti odhadována na 20 % z celkového objemu. Kladné výsledky byly zaznamenány z výnosu trvale travnatých porostů a z provozu bioplynové stanice. Příznivý vývoj byl zachován u pohledávek i závazků po lhůtě splatnosti. Negativně společnost ovlivnila pandemie covidu-19, protože byly narušeny dodavatelské vztahy, kde se společnost potýkala s vysokým nárůstem cen a omezenými kapacitami servisu. Do dalších let AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. počítá s nárůstem nákladů na energie a hnojiva, ale i přesto plánuje zvýšit objem investic do rekonstrukcí hospodářských budov a základních výrobních linek.

Ekonomický vývoj AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov

Společnost AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov uvádí, že nenastaly žádné komplikace v hospodářském růstu a vývoj pohledávek po lhůtě splatnosti je příznivý a pohledávky, které jsou z obchodního styku po lhůtě, společnost nemá. Dále společnost uvádí, že dodržuje všechny předpisy ekologického zemědělství a snaží se maximalizovat zisk z dotací na ochranu životního prostředí. AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov předpokládá

v dalších letech kladný hospodářský výsledek z prodeje zvířat a sklizně píce i přes nárůst cen potřebného materiálu a zvyšování cen za energie.

Tabulka 5: Hlavní ekonomické ukazatele v letech 2017–2021 (v tis. Kč)

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Hosp. výsledek po zdanění | 1 930 | 2 | 302 | 1 287 | 270 |
| Vlastní kapitál | 18 582 | 18 584 | 18 886 | 20 173 | 20 443 |
| Osobní náklady | 3 796 | 4 094 | 3 847 | 3 470 | 2 800 |
| Průměrný počet zaměstnanců | 10 | 12 | 13 | 16 | 6 |

Zdroj: výroční zpráva společnosti

4.1.6 Diverzifikace AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o.

Vedení společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. je přesvědčeno, že činnost firmy je plně diverzifikována, tudíž pojem specializace odmítá. Důvodem zvolení diverzifikační strategie je možnost vytvoření stabilní základny pro vytváření maximální výše tržeb a zisku, která není plně závislá na výkyvech tržních cen jednotlivých vyráběných komodit. Plně diverzifikovaná zemědělská výroba s velkým podílem chovu skotu a provozem bioplynové stanice navíc vytváří podmínky pro dodržování pravidel udržitelnosti, ale primárně je tato metoda strategie využita pro vytvoření většího kapitálu a každá realizovaná činnost je orientovaná na zajištění maxima tržeb a zisku. Pokud jeden segment ztrácí dynamiku či rentabilitu, v ekonomice podniku se to neprojeví zásadním způsobem, pokud ostatní segmenty rostou či jsou stabilní. Cílem této strategie je tedy soustředění se na více hlavních činností zajišťujících podmínky pro trvalé a plynulé nárůsty tržeb a nejvyšší možnou ekonomickou efektivitu společnosti.

Společnost diverzifikaci zemědělské činnosti využívá pro optimální rozdělení hlavních činností podniku, které zajistí trvalé tržby bez přímého rizika propadu trhu zemědělských komodit. V případě AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. se jedná zejména o kombinaci rostlinné výroby s intenzivním chovem mléčného skotu s prodejem mléka, výrobou elektrické energie v bioplynové stanici a jejím prodejem a chovem s následným prodejem masného skotu. Tyto hlavní činnosti jsou doplněny o pronájem pozemků, honitby a bytových domů.

Toto rozdělení činností zajišťuje plynulé cash flow společnosti, kdy tržby z prodeje elektrické energie a mléka zajišťují financování téměř všech provozních potřeb společnosti v průběhu roku. Toto mírně doplňují tržby z ostatních nezemědělských činností. Tržby z prodeje komodit jsou koncentrovány do období po sklizni a spolu s dotacemi vytvářejí rezervu pro financování investic, velkých oprav a dalších mimořádných nákladů.

4.1.7 AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov jako diverzifikační strategie

Společnost AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov byla vytvořena na základě rozhodnutí vedení společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o., aby byl maximalizován zisk z dotací souvisejících s ekologickým zemědělstvím. Podnik AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov je podle finanční analýzy ze 78,5 % závislý na dotacích. Cílem této diverzifikační strategie, která zahrnovala vytvoření dceřiného podniku, kde AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. má 100% podíl vlastnictví, bylo vytvoření lepších dotačních podmínek pro ekologický extenzivní chov masného skotu a vytvoření lepšího potenciálu pro jeho prodej.

Na otázku, jestli AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov je vnímána čistě jako diverzifikační činnost společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o., je odpověď taková, že v rámci partnerství těchto dvou společností je AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov vnímán čistě jako společnost pro diverzifikační činnost. Strategie AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. je taková, že ze zisků dceřiné společnosti se nesnaží krýt své ztráty z podnikání, ale primárním cílem je maximální dosažení zisků obou společností a na celkovou ekonomiku společností mají vliv tzv. úspory z rozsahu a koncentrace kapacit.

4.1.8 Změna vedení AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o.

Důležité pro pochopení současné strategie společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. je zmínit, že v roce 2018 firma prošla kompletní změnou majitele a vedení, tudíž se metody strategického řízení podniku výrazně změnily. Současné vedení podniku si dává za cíl vytvoření moderní plně konkurenční společnosti v oblasti zemědělství a chce se odlišit od minulého vedení ochotou investovat do vytvoření podmínek k dosažení cíle.

Současné vedení společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. uvádí, že bylo nutné investovat do všech základních linek v rostlinné výrobě (traktory,

stroje na sklizeň píce, kombajny, stroje na přepravu a manipulaci). Dále bylo nutné investovat do stájí pro chov dobytka, zejména mléčného stáda, aby měla zvířata vytvořený dostatečný welfare. Šlo mj. o opravu střech, profesionální osvětlení, ventilátory, drbadla, robota na přihrnování, samochodný krmný vůz, opravu interního vybavení stájí, ohrad apod. Důvodem velkých investic nového vedení společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. byl nevyhovující stav v roce 2018. Firma byla podinvestovaná, protože se bývalí vlastníci orientovali jen na proces prodeje a podcenili, že hodnotu firmy nevytváří jen hodnota nemovitého majetku, ale i hodnota a struktura movitého majetku. Výše vynucených investic od roku 2018 činila cca 150 mil. Kč, což jsou prostředky k vytvoření základních podmínek pro plnohodnotné fungování s poměrně rozumnou dobou návratnosti. Další investice budou muset směřovat do nemovitého majetku. Zde už je návratnost velmi dlouhodobá a bez správného nastavení strategie i sporná.

4.1.9 Finanční analýza AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o.

Společnost AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. je s čistým obratem 155 173 000 Kč a průměrným počtem zaměstnanců 55 (40–70) zařazena do střední účetní jednotky, takže společnost je klasifikována jako střední zemědělský podnik.

Finanční analýza společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. (viz Příloha A) byla vytvořena za účelem objasnění ekonomického počínání podniku. Výsledky finanční analýzy byly vytvořeny pomocí základních vzorců určených pro tento typ analýz. Jednotlivé ukazatele jsou vybrány na základě důležitosti.

Hodnota pracovního kapitálu společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. je 204 752 000 Kč, jedná se o prostředky, které tento podnik může využít ke svému hospodaření a podnikání. Míra pracovního kapitálu je ukazatel odvozený z poměru pracovního kapitálu a celkového majetku společnosti, u tohoto podniku se jedná o hodnotu 28 %. Tento výsledek zachycuje, jak velkou finanční rezervou společnost disponuje.

AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. financuje část stálých aktiv krátkodobými zdroji a vyplývá z toho, že společnost podle výsledku míry překapitalizování ve výši 30 % bude v blízké době částí svých stálých aktiv nucena uhradit své krátkodobé závazky, tudíž společnost je podkapitalizovaná.

Likvidita 1. stupně (okamžitá) je 8 %, doporučená hodnota činí 20–50 %. Společnost může mít problém hradit své krátkodobé závazky. Likvidita 2. stupně (pohotová) je 179 %,

doporučená hodnota je 100–150 %, z čehož vyplývá, že společnost může být schopna svými krátkodobými pohledávkami a peněžním majetkem krýt krátkodobé závazky. Likvidita 3. stupně (celková) je 193 %, doporučená hodnota činí 150–200 %. Společnost je schopna svými krátkodobými pohledávkami, peněžním majetkem a zásobami krýt krátkodobé závazky.

Rychlost obratu aktiv společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. je 0,1436, což znamená, že za dané období se majetek neobráti, obrátí se za více než 8 let, ale rychlost obratu zásob činí 3,4807, to znamená, že za dané období se majetek obrátí a přemění se na kapitál více než třikrát. Rychlost obratu krátkodobých pohledávek je 0,2790. Podnik své krátkodobé pohledávky obrátí za více než 3 roky a přemění je na peníze.

Pracovní kapitál má nízký obrat, obrátí se pouze o málo výše než pět desetin a průměrná doba potřebná pro navrácení prostředků z aktiv je 2 541,5467 dní, což je pro tento ukazatel extrémně vysoká hodnota. Společnost AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. průměrně prodá své zásoby za 104,8628 dní a hodnota krátkodobých pohledávek je inkasována za 1308,0889 dní, jedná se o nadstandardně dlouhé období.

Podnik je financovaný z 87 % cizími zdroji, jeho aktiva jsou tudíž kryta z 87 % věřiteli a společnost AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. kryje svá aktiva pouze ze 13 %. Úroky z poskytnutých úvěrů jsou kryty výsledkem hospodaření firmy za dané účetní období extrémně nízkým procentem. Úroky podniku odčerpávají 162,9 % ze zisku podniku. Hodnota finanční páky je 87 %, a jelikož je nižší než 100 %, tak společnost finanční páky nemusí využívat. Podnik má nulovou obchodní marži, proto hodnota výrobní marže je stejná. Podnik nevytvoří dostatečnou přidanou hodnotu, aby pokryl veškeré náklady podniku.

Tabulka 6: Podíly spojené s přidanou hodnotou (PH) společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o.

| | |
|-------------------------------------|-------|
| Úpravy hodnot v provozní oblasti/PH | 86 % |
| Obchodní marže/PH | 0 % |
| Osobní náklady/PH | 80 % |
| Výrobní marže/PH | 100 % |
| Daně a poplatky/PH | 4 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Hodnoty rentability společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o.

| | |
|--------------------------------------|---------|
| Rentabilita provozních tržeb (ROS) | -9 % |
| Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) | -10,1 % |
| Rentabilita aktiv (ROA) | 2 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Zlatá pravidla pro AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. (v tis. Kč)

| Pravidla | Reálné poměry | Doporučené poměry |
|---------------------------------|-------------------|--|
| Zlaté bilanční pravidlo | 304 447 < 729 215 | dlouhodobý hmotný majetek = (vlastní kapitál + cizí zdroje) |
| Zlaté pari pravidlo | 304 447 > 91 506 | dlouhodobý hmotný majetek = vlastní kapitál |
| Zlaté pravidlo vyrovnání rizika | 91 506 < 637 709 | vlastní kapitál > cizí zdroje |
| Zlaté poměrové pravidlo | 0,971 < 1,14 | t. r. investic < t. r. tržeb |

Zdroj: vlastní zpracování

Zlaté bilanční pravidlo neplatí, protože se strany nerovnají, tudíž se společnost AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. potýká s podkapitalizováním.

Zlaté pari pravidlo také neplatí, jelikož se obě strany nerovnají, z čehož vyplývá, že je podnik podkapitalizován, ale toto pravidlo není v praxi příliš dodržováno, protože neumožňuje využití výhody financování cizím kapitálem.

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika neplatí, protože hodnota vlastního kapitálu je výrazně nižší než hodnota cizích zdrojů. Čím menší je podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu, tím je menší riziko pro věřitele.

Podle zlatého poměrového pravidla by tempo růstu investic v zájmu udržení dlouhodobé finanční rovnováhy nemělo ani v krátkodobém časovém horizontu předstihnout tempo růstu tržeb. Příliš vysoké investice by firmu do budoucna velice zatěžovaly.

Finanční analýza AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov

Společnost AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov lze zařadit jako malou účetní jednotku – aktiva nepřekračují hodnotu 100 mil. Kč, čistý obrat je nižší než 200 mil. Kč a počet zaměstnanců je nižší než 50. Vypočítané hodnoty finanční analýzy společnosti

AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov (viz Příloha B) slouží jako předloha pro komentář této společnosti.

Pracovní kapitál podniku AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov je roven 17 171 000 Kč, které může společnost využít ke svému podnikání. Míra pracovního kapitálu je odvozený ukazatel poměřující pracovní kapitál k celkovému majetku. Zachycuje, jak velký „finanční polštář“ lze v případě potřeby využít. Společnost AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov financuje svůj oběžný majetek dlouhodobým kapitálem, jde o extrémně velké překapitalizování s hodnotou 682 %.

Likvidita 1. stupně je 231 %, likvidita 2. stupně je 867 % a likvidita 3. stupně je 1 240 %, společnost má extrémně vysoké hodnoty, které souvisejí s likviditou podniku, a několikanásobně přesahují doporučené hodnoty. Společnost AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov nemá žádné problémy hradit své krátkodobé závazky a může být schopna několikanásobně svými krátkodobými pohledávkami a peněžním majetkem krýt krátkodobé závazky.

Rychlost obratu aktiv AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov je 0,2029, což znamená, že se za dané období majetek společnosti neobrátl, doba obratu se pohybuje kolem 5 let. Rychlost obratu zásob činí 0,7873, z toho vyplývá, že zásoby se za 1 rok neobrátl a přemění se pouze 78,73 % zásob na peníze. Podnik své krátkodobé pohledávky obrátí za více než 2 roky, kdy promění své krátkodobé pohledávky na peníze. Pracovní kapitál má nízký obrat, obrátí se pouze o málo více než čtvrtina pracovního kapitálu.

Průměrná doba potřebná pro navrácení prostředků z aktiv je 1 733,1216 dní, což lze charakterizovat jako velmi dlouhou dobu pro navrácení prostředků. Společnost průměrně prodá své zásoby za 465,7292 dní. Krátkodobé pohledávky jsou inkasovány za 795,1055 dní, což je dlouhé období pro tento ukazatel finanční analýzy.

Podnik je financovaný ze 7% cizími zdroji, tudíž jeho aktiva jsou kryta ze 7 % věřiteli. Zemědělský podnik kryje svá aktiva z 93 % vlastními zdroji. Úroky podniku odčerpávají 0,00 % ze zisku podniku. Hodnota finanční páky je 7 %, a jelikož je nižší než 100 %, společnost finanční páky nemusí využívat.

Podnik má nulovou obchodní marži, proto je hodnota výrobní marže stejná. Podnik nevytvoří dostatečnou přidanou hodnotu, aby pokryl veškeré své náklady, ale vytvoří dostatečné pokrytí nákladů až s ostatními provozními výnosy. Společnost nemá velkou výnosnost kapitálu vloženého do podnikání.

Tabulka 9: Podíly spojené s přidanou hodnotou společnosti (PH) AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov

| | |
|-------------------------------------|-------|
| Úpravy hodnot v provozní oblasti/PH | -8 % |
| Obchodní marže/PH | 0 % |
| Osobní náklady/PH | -24 % |
| Výrobní marže/PH | 100 % |
| Daně a poplatky/PH | 0 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Rentability AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov

| | |
|--------------------------------------|-------|
| Rentabilita provozních tržeb (ROS) | 6 % |
| Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) | 1,3 % |
| Rentabilita aktiv (ROA) | 1 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Zlatá pravidla pro společnost AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov (v tis. Kč)

| Pravidla | Reálné poměry | Doporučené poměry |
|---------------------------------|----------------------|--|
| Zlaté bilanční pravidlo | $2\,994 < 21\,969$ | dlouhodobý hmotný majetek = (vlastní kapitál + cizí zdroje) |
| Zlaté pari pravidlo | $2\,994 < 20\,443$ | dlouhodobý hmotný majetek = vlastní kapitál |
| Zlaté pravidlo vyrovnání rizika | $20\,443 > 1\,526$ | vlastní kapitál > cizí zdroje |
| Zlaté poměrové pravidlo | $0,923 < 1,176$ | t. r. investic < t. r. tržeb |

Zdroj: vlastní zpracování

Zlaté bilanční pravidlo neplatí, strany poměrů se nerovnají, tudíž podnik AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov je také překapitalizován. Zlaté pari pravidlo nemůže pro tuto společnost platit, protože se obě porovnávané strany nerovnají, z čehož opět vyplývá, že podnik je překapitalizován, ale toto pravidlo není v praxi příliš dodržováno, protože neumožňuje využít výhody financování cizím kapitálem.

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika tentokrát platí. Vlastní kapitál společnosti je vyšší než hodnota cizích zdrojů, což je výhodou pro podnik AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov, protože čím menší je podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu, tím je menší riziko pro věřitele.

Podle zlatého poměrového pravidla by tempo růstu investic v zájmu udržení dlouhodobé finanční rovnováhy nemělo ani v krátkodobém časovém horizontu předstihnout tempo růstu tržeb stejně jako u dceřiné společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o.

Přehled přijatých dotací z fondů ČR a EU AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. a AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov

Společnost AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. se svým dceřiným podnikem AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov jsou příjemci dotací jak ze zdrojů tuzemských, tak ze zdrojů Evropské unie. Z údajů vypracované finanční analýzy a dostupných účetních údajů je zřejmé, že AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. je z 24,57 % závislý na dotacích a AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov je závislý ze 78,5 % na příjmech z dotací.

Tabulka 12: Přehled přijatých dotací AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. za rok 2021

| Fond/Typ podpory | Opatření | Zdroje ČR | Zdroje EU |
|-------------------------|--|------------------|------------------|
| EZFRV 14+ | ANC – ANC Platba pro horské a jiné oblasti s omezením | 631 951,80 | 1 895 855,14 |
| EZFRV 14+ | NAEKO – Navazující agroenvironmentálně-klimatická opatření | 355 497,67 | 1 066 491,80 |
| EZFRV 14+ | WLF – Dobré životní podmínky zvířat (Welfare) | 340 382,14 | 333 641,86 |
| EZZF PP | Bílkovinné plodiny (VCS) | 0,00 | 731 472,65 |
| EZZF PP | Dojnice (VCS) | 0,00 | 917 844,01 |
| EZZF PP | Greening | 0,00 | 5 357 524,79 |
| EZZF PP | Finanční kompenzace | 0,00 | 248 032,88 |
| EZZF PP | Platba na plochu (SAPS) | 0,00 | 9 402 187,17 |
| EZZF PP | Tele masného typu (VCS) | 0,00 | 347 243,34 |

Zdroj: (SZIF)

Tabulka 13: Přehled přijatých dotací za rok 2021 společnosti AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov

| Fond/Typ podpory | Opatření | Zdroje ČR | Zdroje EU |
|------------------|--|------------|--------------|
| EZFRV 14+ | ANC – ANC Platba pro horské a jiné oblasti s omezením | 786 720,31 | 2 360 160,79 |
| EZFRV 14+ | EKOZ – Ekologické zemědělství (EZ) | 587 281,10 | 1 761 841,36 |
| EZFRV 14+ | NAEKO – Navazující agroenvironmentálně-klimatická opatření | 836 914,97 | 2 510 743,15 |
| EZZF PP | Greening | 0,00 | 2 178 427,34 |
| EZZF PP | Finanční kompenzace | 0,00 | 101 208,92 |
| EZZF PP | Platba na plochu (SAPS) | 0,00 | 3 943 997,22 |
| EZZF PP | Tele masného typu (VCS) | 0,00 | 869 859,71 |

Zdroj: (SZIF)

4.1.10 Hodnocení AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. a AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov na základě finanční analýzy

Na první pohled je zřejmé, že hodnoty ve finanční analýze těchto dvou společností nejsou standardní, v některých případech se hodnoty jednotlivých ukazatelů zdají až extrémně nadstandardní. Z teoretického hlediska se po finanční analýze AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. nemůže jevit jako ekonomicky prosperující společnost, a to kvůli svému velkému zadlužení a podle uvedených hodnot se podnik může potýkat s neefektivním hospodařením. Nicméně do ekonomického hodnocení této společnosti je třeba vložit ekonomické výsledky dceřiného podniku AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov, aby hodnocení bylo směřodatné, protože každá z těchto společností má vlastní účetní závěrku, která je pro tvorbu finanční analýzy klíčová. AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov je z ekonomického hlediska stabilně zisková společnost, bez většího zadlužení a její zisky nejsou kráceny o úroky, takže se tato společnost jeví jako ekonomicky efektivní a výdělečná. Bude-li na ekonomické výsledky společností nahlíženo jako na jeden celek a vezme-li se v potaz strategie vedení podniku, která zahrnuje velké

investice do modernizace těchto dvou společností, v rámci skupiny společností se nejedná o zvlášť abnormální výsledky hospodaření.

Svou roli může hrát i strategie podnikání, která vznikla po odkoupení těchto společností. Jednatelé těchto dvou společností krátce po odkoupení podniků vytvořili strategii takovou, že od banky Raiffeisen, která vytvořila před odkoupením cenový odhad těchto společností, byl načerpán úvěr v téměř stejné hodnotě, jako byly prodejní ceny společností, a jednatelé ručí bance právě pozemky, které vlastní společnost AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. Tato strategie tudíž může mít negativní vliv na výsledky finanční analýzy.

4.1.11 Business model AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. a AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov

U problematiky business modelů je důležité zjistit, jak vedení společností tento pojem vnímá, a podle ředitele těchto dvou podniků se jedná o standardní nástroj krátkodobého a střednědobého řízení. Jeho realizace je však ve srovnání s průmyslem či jinými odvětvími více ovlivněna vnějšími faktory, zejména přírodními podmínkami a skutečným počasím, možnostmi rozšíření chorob rostlin či nemocí zvířat, rozpadem komoditního trhu apod.

Společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. a AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov využívají business modelu jako základního nástroje řízení a komunikace s bankami a vlastníky, rozdíl business modelů mezi těmito společnostmi je ve složitosti zpracování kvůli velikosti podniku a rozsahu činností. Z hlediska základního významu a metodiky se zpracování neliší, ale bude-li zkoumána bližší charakteristika business modelu těchto společností, objeví se definice business modelu jako efektivní kombinace rostlinné výroby s jejím zpracováním ve finální produkt (mléko, elektrická energie) se zakomponováním prodeje komodit a se snahou o činnost, která diverzifikuje riziko náhlých výkyvů trhů, dále rozšířenou o prodej mléka a elektrické energie k dosažení pravidelné cash flow. Doplnkový chov masného dobytka, který využívá další produkci z pozemků zařazených do kategorie trvale travnatých porostů, přinášející tržby ze zvýšených dotací je spojen s business modelem společnosti AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov.

Strategie business modelů byla zvolena, protože tato základní struktura spolu s vytvořením ekologické farmy v dceřiné společnosti AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov

byla založena už bývalými majiteli. Cílem bylo primárně dosáhnout výše uvedené efekty. Z původní strategie byl vyloučen chov kachen, výkrm býků na maso, provoz jatek a velkoobchod. Důvodem bylo to, že tyto činnosti nedokázal AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. provozovat s potřebnou efektivitou. Po převzetí společnosti byly všechny neefektivní činnosti zrušeny.

Společnost hodnotí zvolení tohoto business modelu kladně a na otázku, jak konkrétně se nastavení této strategie projevilo, je odpověď taková, že za poslední čtyři roky se společnost snažila zvýšit efektivitu ve všech činnostech. Podařilo se výrazně zvýšit produkci mléka. Výrazně se zvýšila výroba elektrické energie v technických jednotkách díky zvýšenému objemu výroby kvalitního krmení. Významně se zvýšila kvalita chovu masného skotu. Přesto společnost stále nesplňuje potřebné parametry. Bez zásadních změn je zatím produkce v rostlinné výrobě. Došlo k výraznému zlepšení všech polních prací při přípravě k setí, péči o porost. Díky dvěma nestandardním rokům z hlediska počasí však nebyla tato zvýšená kvalita provádění prací potvrzena zvýšenými výnosy. Pro maximální využití potenciálu nastavené strategie je nutné dokončit proces zkvalitnění provádění všech hlavních činností a tím zvýšit efektivitu firmy. Je nutné též zvýšit průměrný výnos v rostlinné výrobě, zvýšit produkci mléka, zvýšit kvalitu chovatelské činnosti, aby mohla být zvířata prodávána s vyšší přidanou hodnotou. Jedná se zejména o prodej přebytečných kvalitních březích jalovic, masných i mléčných a kvalitního zástavu. Po zvládnutí tohoto procesu se může společnost znovu vrátit k chovu býků na maso, ale v jiné kvalitě, než tomu bylo do roku 2019. Další rezervou je ještě efektivnější využití odpadního tepla z bioplynové stanice.

4.1.12 Vyhodnocení business modelu AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. a AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov

Pro vyhodnocení business modelu společností je důležité pochopit, z jakého důvodu byl tento druh strategie zvolen. Společnosti si nastavily druh business modelu jako konkrétní nástroj pro podnikání ve sféře zemědělství a snaží se ho i tak aplikovat, aby jejich počínání bylo co nejvíce efektivní a bylo dosaženo určitého cíle. Vedení podniků reaguje na měnící se trendy v zemědělství a přizpůsobuje se podle nich cílům maximálního zisku. Společnost AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. pokračuje ve strategii bývalého vedení. Tato strategie zahrnuje i dceřinou společnost, která má nastavený business model tak, aby vedení pro obě společnosti bylo stejné, ale rozdělení společností

zůstalo, protože AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov je vytvořena za účelem maximalizace zisků z dotací, což vyplývá i z finanční analýzy. Rozdíl mezi strategií současného vedení a minulého vedení je takový, že současné vedení vynakládá velké množství prostředků na modernizaci s cílem výnosů v dlouhodobém měřítku a s cílem zvýšením hodnoty movitého a nemovitého majetku. Společnost AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. zvolila strategii využívání co největšího množství cizích zdrojů určených pro realizaci cílů, což se diametrálně liší od business modelu AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov, která hospodaří téměř jen s vlastním kapitálem. Tyto informace také vyplývají z vytvořené finanční analýzy společností.

Pro vyhodnocení business modelů těchto společností je potřeba opustit oblast zemědělského podnikání a podívat se na strategie business modelů, které využívá pouze oblast zemědělství jako svůj nástroj. Po odkoupení společností jednatelé vytvořili strategii business modelu takovou, která zahrnovala navrácení prostředků využitých na nákup společností, při němž načerpali úvěr od banky v téměř stejné výši hodnoty společností a bance ručí pozemky, jež mají tyto společnosti ve vlastnictví. Z hodnot finanční analýzy je zřejmé, že společnost AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. kryje téměř všemi svými zisky splátky a úroky tohoto úvěru a společnost AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov tím, že nemá téměř žádné závazky vůči věřitelům, má vysoký čistý zisk, kterým financuje kompletní podnikání těchto společností.

Při úspěchu této strategie business modelu se podaří jednatelům společností za využití metod podnikání, které nejsou běžné pro business model v oblasti zemědělství, maximalizovat zisk z odkoupení společností. Při variantě neúspěchu této strategie ve své podstatě nepůjde o neúspěch, ale o horší variantu dosažení zisku na základě situace, kdy společnost nebude schopna platit své závazky, protože úvěrem dosáhla navrácení prostředků využitých na odkoupení společností a při neschopnosti krýt své závazky bude úvěr splacen prodejem půdy, kterou jednatelé ručí. V rámci tohoto business modelu je třeba vzít v potaz, že při trendu růstu cen zemědělské půdy budou s největší pravděpodobností při neúspěšné variantě jednatelé profitovat z prodeje zastavené půdy bankou, protože jim bude vyplacen rozdíl ceny prodané půdy a zbývajících dluhu, který by banka potřebovala uhradit.

Jedná se o informace k business modelům společností, které jsou dostupné a pro účely práce zpracované, ale skutečnost se může lišit z důvodu podnikatelského tajemství jednatelů podniků. Přesné definování vztahů společností s věřiteli a bankami zůstává

interní informací jednatelů a vedení společností AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. a AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov.

Nastavením těchto business modelů lze dosáhnout cílů, které si společnosti určily, ale je třeba uvažovat o dlouhodobém horizontu, aby se začaly navracet prostředky vložené do současných investic za účelem modernizování společností, zvýšení zemědělské produkce a zhodnocení majetku. V potaz musí být bráno prostředí, ve kterém společnosti podnikají. Jedná se o oblast agrobiznisu, která je závislá na přírodních podmínkách, změnách počasí a také na změně trendů ve vyplácených dotacích. Lze vidět snahu společností o zapojení strategie business modelů zahrnujících nástroj diverzifikace, protože společnosti nejsou přímo specializované a snaží se vytvořit ideální prostředí pro diverzifikační činnost, aby životnost podniků nebyla závislá na faktorech, které ovlivňují oblast zemědělství.

Nastavené business modely lze upravit tak, aby byly co nejefektivnější, ale v současné době lze hovořit o efektivně nastavených modelech, které v dlouhodobém měřítku mohou mít požadovanou efektivitu hospodaření.

4.2 Hodnocení AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. a AGRO-IGM s. r. o.

Pro hodnocení společností je podstatné to, aby bylo hodnocení rozděleno na tři části. První část bude společnosti hodnotit jako skupinu dvou podniků, které jsou vzájemně propojené, druhá a třetí část hodnocení bude na společnosti hledět jako na samostatné podniky.

Společnosti v rámci skupiny dvou podniků jsou v dlouhodobém měřítku schopny efektivně naplnit nastavené cíle, protože nastavená strategie, kterou současné vedení převzalo od původních majitelů, se jeví jako efektivní nástroj k dlouhodobému fungování společností. Strategie zahrnovala vytvoření společnosti AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov, která bude splňovat podmínky ekologického zemědělství a současně maximalizování zisků z vypsání dotací, takže je možné konstatovat, že AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov je úspěšným nástrojem diverzifikační strategie společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o., jak vyplývá z poznatků provedené analýzy společností.

V kontextu spojení současné strategie s ochotou investovat do rozvoje a modernizace společností lze hodnotit počínání společností pozitivně, ale jak vyplývá z poznatků, pouze

v dlouhodobém horizontu a za situace, kdy se investice a modernizace začnou projevat a generovat zisk.

Druhá část zahrnuje hodnocení společnosti AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov jako samostatného celku, který není závislý na hospodaření společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. Společnost AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov se podle informací vyplývajících z analýzy této společnosti jeví jako plně funkční zemědělský podnik, který efektivně hospodaří ve své oblasti podnikání. Podnik je zaměřen na ekologické zemědělství a má nastavenou podnikovou strategii tak, aby maximalizoval své zisky z dotací, což je viditelné i na výsledcích finanční analýzy. Také je z analýzy viditelné, že podnik hospodaří výhradě se svým kapitálem a nemá téměř žádné zadlužení. Při vytvoření varianty, ve které by byl podnik samostatný a bez jakýchkoli vztahů ke společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o., by se dalo tvrdit, že společnost AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov by mohla zcela bez problémů fungovat jako nezávislá, plně funkční a prosperující.

Třetí část hodnocení je zaměřena na samostatnou společnost AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o., která v současné době nevykazuje hodnoty prosperujícího zemědělského podniku. Společnost se v současné době potýká s velkým zadlužením a podle finanční analýzy také s neefektivním hospodařením, takže by se bez dceřiné společnosti AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov potýkala s velkými problémy, ale je třeba vzít v potaz, že podle nastaveného business modelu a velkého objemu investic jsou tyto hodnoty očekávány a z dlouhodobého hlediska by se tato situace společnosti měla výrazně zlepšit.

5 Zhodnocení a doporučení

V praktické části bakalářské práce byla provedena analýza společností AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. a AGRO-IGM s. r. o., k analýze společností byla připojena finanční analýza pro každý z těchto podniků, aby bylo dosaženo co nejdetailnějšího poznání hospodaření a fungování podniků. Díky finančním analýzám došlo k vytvoření ekonomického hodnocení společností.

Analýzou společností AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. a AGRO-IGM s. r. o. bylo dosaženo výsledků, které byly na základě metodiky vytvořené pro praktickou část očekávány. Z těchto výsledků vyplývá, že společnosti správně zvolily svou strategii podnikání a využívají nástroj diverzifikace k snižování rizik vyskytujících se v oblasti zemědělství. Ze zjištěných informací a výsledků lze dojít k závěru, že společnosti v rámci skupiny dosáhnou naplnění svých cílů, které si v rámci business modelů nastavily.

Z výsledků praktické části lze usoudit, že téma business modelů zemědělských podniků je vhodné k dalšímu výzkumu. Analýzou společností bylo zjištěno, že zemědělské podniky mohou využívat metody business modelů jako svého nástroje, ale vyšlo též najevo, že samotný zemědělský podnik může být nástrojem pro business model jiného typu podnikání a jiné strategie využití zemědělských podniků, tedy nejen pro zemědělskou činnost.

Diverzifikace zemědělských podniků je tématem, které se začíná projevovat nejen v teoretické rovině, ale začíná být aplikováno do reálných činností podnikové strategie. Pro využívání diverzifikace jako nástroje je důležité i chápání tohoto pojmu společnostmi, jak bylo zjištěno v rámci komunikace s vedením analyzovaných společností.

Ze zjištěných informací vyplývá, že společnosti se potýkají s problémy, které souvisejí se strukturou řízení a odborností řídicích pracovníků. Ve společnostech není vytvořené ideální prostředí organizační struktury. Hlavním problémem společností v oblasti řízení je neochota či neschopnost vytvořit kvalitní manažerskou a zaměstnaneckou strukturu, která by pomohla současnému business modelu podniků dosáhnout nastavených cílů. Lze říci, že tento problém se projevil i při vytváření této bakalářské práce, kdy komunikace byla možná pouze se dvěma konkrétními osobami. V rámci skupiny společností je jediným řídicím pracovníkem ředitel podniků, který rozhoduje prakticky samostatně o organizaci, plánování a řízení, z čehož vyplývá úplná absence manažerské skupiny. Celé strategické plánování a vytváření strategií těchto dvou

společností má na starost pouze jeden člověk. V ani jednom z podniků není vytvořena pozice ekonoma, který by svou odborností přispěl k hospodaření společností, a v současné době chybí odbornost také u řadových zaměstnanců a vedoucích jednotlivých středisek.

Po zhodnocení výsledků a poznatků je zřejmé, že společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. a AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov mají špatně nastavené struktury spojené s řízením, organizací, plánováním a zaměstnanci, takže hlavní doporučení se bude vztahovat k tomuto problému. Při snaze investovat do modernizace podniků by se měla změnit ochota společností při vytváření efektivních struktur řízení. Lze říci, že je nezbytné, aby vznikla základní organizační pyramida, na jejímž vrcholu by byl ředitel společností, pod ním by se nacházeli alespoň dva kvalifikovaní manažeři (pro každou společnost jeden), k těmto pozicím by měl vzniknout ekonomický úsek, jenž by sloužil k ekonomickým analýzám rozhodnutí ředitele a manažerů, aby při vytvořené strategii business modelů nedocházelo k finančně neefektivním činnostem strategického plánování.

Další vrstvu této organizační pyramidy by měli tvořit vedoucí jednotlivých středisek společností, u kterých by měla být vyžadována konkrétní odbornost související s výrobním zaměřením střediska, a poslední vrstvou pyramidy by měli být řadoví pracovníci společností.

Ekonomický úsek v organizační pyramidě by měl obsahovat minimálně ekonoma se zaměřením na zemědělskou výrobu, osobu, která je perfektně znalá v oblasti dotací, protože velká část zisků společností je právě z dotací, tak, aby hospodaření bylo co nejefektivnější, a součástí by měl být také účetní úsek.

Další doporučení pro společnosti se týká oblasti marketingu. Společnost jako jeden ze svých cílů do budoucna uvádí zvýšení a zkvalitnění živočišné výroby, konkrétně masného typu skotu. Doporučení se týká hledání nových odběratelů pro tento typ prodeje, protože s internacionalizací trhů přichází nová možnost vybudování značky a jména na zahraničních trzích.

Z hlediska strategického plánování spojeného s ekonomickou situací společností je pro AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. nezbytné, aby před další investicí podnik vytvořil kompletní analýzu svého hospodaření, protože nové investice spojené s modernizací by mohly společnost dostat do problémů se splácením svých závazků a strategie by se tak stala neefektivní a podnik by musel přehodnotit svůj business model a je možné i říci začít od začátku.

AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov se jeví ve všech ohledech (krom organizační struktury) jako dobře nastavený podnik jak z pohledu strategií, tak vhodně nastaveného business modelu. Při zlepšení situace s odborností a organizací by mohl podnik efektivněji a rychleji dosáhnout plánovaných výsledků. Doporučení pro společnost AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov je takové, že by vedení mělo využít všech možností, které ekologické zemědělství nabízí. Může jít například o vytvoření marketingové strategie pro prodej masného skotu, která by zahrnovala vybudování jména u zahraničních odběratelů, nebo vytvoření analýzy trhu a současných trendů a následně přizpůsobení se těmto trendům například zaměřit se na rostoucí poptávku ekologicky zpracovaného a vysoce kvalitního hovězího masa. Současně by vedení mělo dbát na větší odbornost zaměstnanců a nebát se kvalitně ohodnotit jejich práci. Tato informace je získána z interních informací z podniku AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov a souvisí s doporučením k tvorbě ideálního organizovaného prostředí.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza dvou společností zařazených do kategorie malých a středních zemědělských podniků. Z práce vyplývá, že pro aplikování teoretických metod pro podnikání v oblasti zemědělství je důležité zjistit, jak jednotlivé podniky tyto metody dokáží pochopit a následně v praxi aplikovat. Pro zjištění, jak jsou pojmy diverzifikace a business model chápány, byla nezbytná přímá komunikace s vedením analyzovaných společností. Komunikace byla konkrétně uskutečněna s ředitelem a hlavním agronomem těchto společností, takže informace získané k této problematice jsou od osob, které jsou přímo zainteresované v reálném provozu zemědělských podniků.

Důležitým poznatkem je, že pojem business model vnímá každý jinak a aplikace tohoto strategického nástroje v praxi se může podstatně lišit od teoretické roviny, protože podniky se mohou prezentovat konkrétním podnikatelským záměrem, ale ve skutečnosti reálný úmysl společností může být tajemstvím, o kterém ví pouze vedení podniků.

Diverzifikační strategie malých a středních zemědělských podniků v praxi je také závislá na konkrétním pochopení tohoto pojmu. Podle literatury se činnost může zdát jako část strategie diverzifikace, ale v reálné situaci to vedení podniků tak vnímat vůbec nemusí a opět se může lišit realita od teorie. Proto je nezbytné, aby se využití diverzifikačních strategií v zemědělství stalo předmětem nových výzkumů.

Analýzou řízení podniků bylo dosaženo náhledu na podnikové vedení, z něhož vyplývá, že podniky nemají ideálně nastavené své organizační struktury a mají velký prostor pro zlepšení v této oblasti. Lze dojít k závěru, že společnosti se nechtějí v tomto ohledu zlepšovat anebo dávají přednost jiným podnikovým činnostem, protože od změny vedení a majitele v roce 2018 nedošlo k žádným změnám v oblasti strategického řízení, naopak bývalí majitelé podniků měli vytvořenou svou organizační pyramidu, která byla vytvořena v letech prvních privatizací a efektivně fungovala až do již zmiňovaného roku 2018. Faktem je, že po změně vedení došlo k výraznému propouštění zaměstnanců, kteří byli zainteresováni do fungování podniků za původního vedení, takže je možné, že obnova organizační struktury byla odsunuta na pozdější dobu nebo současná situace je součástí strategického plánu ředitele podniku.

Teoretická část práce je zaměřena na komparaci odborných textů zabývajících se touto problematikou a vysvětluje pojmy a postupy objevující se následně v praktické

části. Praktická část se zabývá analýzou společností a vyhodnocením business modelů, kde jako hlavní zdroj informací slouží vedení podniku, jak už bylo řečeno, a v závěru práce je předloženo zhodnocení a doporučení pro společnosti. Doporučení budou předána řediteli za ochotu komunikovat a pomoci při tvorbě této práce. Metodika pro dosažení cílů byla dodržena a rovněž cíle bakalářské práce lze považovat za splněné.

7 Seznam použitých zdrojů

- AFUAH, A. 2004. *Business models: a strategic management approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 0-07-288364-2.
- AFUAH, A., TUCCI, C. L. 2001. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, **37**, 1019–1042. ISSN 0149-2063.
- ANTÓN, J. 2009. *Managing risk in agriculture: a holistic approach*. Paris: OECD. ISBN 978-92-64-07531-3.
- BOUČKOVÁ, J. a kol. 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
- FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J., PETERA, P. 2020. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-885-0.
- GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.
- HANSSON, S. O. a kol. 2013. *Decision Theory: A Brief Introduction*. Stockholm: Department of Philosophy and the History of Technology, Royal Institute of Technology.
- HORÁKOVÁ, H. 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
- HRON, J., TICHÁ, I. 2003. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně-ekonomická fakulta. ISBN 80-213-0922-9.
- ILBERY, B., BOWLER, I. 1998. From Agricultural Productivism to Postproductivism. In: ILBERY, B., BOWLER, I. *The Geography of Rural Change*. London: Longman, s. 57–84. ISBN 978-1-31584-260-8.
- ILBERY, B., CHIOTTI, Q., RICKARD, T. 1997. *Agricultural restructuring and sustainability: a geographical perspective*. New York: CAB International. ISBN 08-519-91653.
- JAKUBÍKOVÁ, D. 2005. *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0902-4.

- JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- MAGRETTA, J. 2013. *What management is: how it works and why it's everyone's business*. London: Profile Books. ISBN 978-1-78125-147-8.
- MCINERNEY, J., TURNER, M, HOLLINGHAM, M. 1989. *Diversification in the Use of Farm Resources*. Exeter: University of Exeter – Centre for Rural Policy Research. ISBN 1-870558-10-3.
- MEFFERT, H. 1996. *Marketing & management*. Přeložila Věra VÁVROVÁ, přeložil Gustav TOMEK. Praha: Grada. ISBN 80-7169-329-4.
- RŮČKOVÁ, P. 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- RŮČKOVÁ, P. 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-3124-2.
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SUCHÁČEK, J. 2005. *Restrukturalizace tradičních průmyslových regionů v tranzitivních ekonomikách*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita. ISBN 80-248-0865-X.
- SVATOŠ, M. 2008. *Ekonomika agrárního sektoru*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 978-80-213-1846-5.
- SVĚTLÍK, J. 2005. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-48-2.
- ŠPIČKA, J. 2006. *Řízení podnikatelských rizik v zemědělství*. Praha: Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky. ISBN 80-86671-36-4.

ŠPIČKA, J., VILHELM, V. 2012. *Problematika řízení rizik v zemědělských podnicích ČR: Risk management issues in the Czech agricultural holdings: (výzkumná studie)*. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací. ISBN 978-80-86671-95-6.

ZUZÁK, R. 2002. Strategie diferenciacie a specializace pro české zemědělství. In: *Development of Multifunctional agriculture. Sborník z konference Agrární perspektivy*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.

ZUZÁK, R., FEJFAROVÁ, M. 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje

AMIT, R., ZOTT, C. 2001. Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal* [online]. **22**(6–7), 493–520 [cit. 2023-01-09]. ISSN 1097-0266. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.187>

AMIT, R., ZOTT, C. 2010. *Business model innovation: Creating value in times of change* [online]. IESE Business School, University of Navarra [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0870-E.pdf>

BARNES, A. P., REVOREDO-GIHA, C., SAUER, J., ELLIOTT, J., JONES, G. 2010. *A Report on Technical Efficiency at the Farm Level 1989 to 2008: Final Report to Defra* [online]. Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA) [cit. 2023-01-12]. Dostupné z: <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20101109181006/http://www.defra.gov.uk/eviden ce/economics/foodfarm/reports/agricultureefficiency/agri-efficiency.pdf>

HRON, J., ŠTŮSEK, J., ARNOŠT, M., HUML, J. 2008. Diversification strategy in small and medium size agribusinesses in the Czech Republic – impulses for searching business opportunities. *Agricultural Economics* [online]. **54**(11), 505–509 [cit. 2023-02-10]. ISSN 0139-570X. Dostupné z: <http://www.agriculturejournals.cz/web/agricecon.htm?volume=54&firstPage=505&type=publishedArticle>

HUML, J., VOKÁČOVÁ, L., KALA, Š. 2011. Implementation of diversifi cation strategy on farms in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* [online]. **LIX**(2), 109–114 [cit. 2023-02-10]. ISSN 2464-8310. Dostupné z: <https://acta.mendelu.cz/pdfs/acu/2011/02/15.pdf>

- CHESBROUGH, H. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change* [online]. **11**(3), 529–555 [cit. 2023-02-11]. ISSN 1464-3650. Dostupné z: <https://academic.oup.com/icc/articlelookup/doi/10.1093/icc/11.3.529>
- ILBERY, B. 1991. Farm diversification as an adjustment strategy on the urban fringe of the West Midlands. *Journal of Rural Studies* [online]. **7**(3), 207–218 [cit. 2023-02-11]. ISSN 0743-0167. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0743016791900857>
- KOSTOV, P., LINGARD, J. 2003. Risk management: a general framework for rural development. *Journal of Rural Studies* [online]. **19**(4), 463–476 [cit. 2023-02-11]. ISSN 0743-0167. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0743016703000263>
- LINDER, J., CANTRELL, S. 2000. *Changing Business Models: Surveying the Landscape* [online]. Accenture Institute for Strategic Change [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf
- MCNALLY, S. 2001. Farm diversification in England and Wales — what can we learn from the farm business survey? *Journal of Rural Studies* [online]. **17**(2), 247–257 [cit. 2023-02-13]. ISSN 0743-0167. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0743016700000504>
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., TUCCI, C. L. 2005. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems* [online]. **16**(1), 1–25 [cit. 2023-02-13]. ISSN 1529-3181. <https://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1/>
- PURDY, B. M, LANGEMEIER, M. R., FEATHERSTONE, A. M. 1997. Financial Performance, Risk, Specialization. *Journal of Agricultural and Applied Economics* [online]. **29**(1), 149–161 [cit. 2023-01-19]. ISSN 2056-7405. Dostupné z: https://www.academia.edu/80545716/Financial_Performance_Risk_and_Specialization
- RICHARDSON, J. 2008. The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change* [online]. **17**(5–6), 133–144 [cit. 2023-01-19]. ISSN 1086-1718. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/jsc.821>

TEECE, D. J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* [online]. **43**(2–3), 172–194 [cit. 2023-02-16]. ISSN 0024-6301. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S002463010900051X>

TURNER, M., WINTER, M., BARR, D., FOGERTY, M., ERRINGTON, A., LOBLEY, M., REED, M., WHITEHEAD, I. 2003. *Farm Diversification Activities: Benchmarking Study 2002 – Final Report to DEFRA* [online]. Exeter: University of Exeter, Centre for Rural Research [cit. 2023-02-16]. ISBN 1-870558-69-3. Dostupné z: <https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/32972/diversfullreport0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ULVENBLAD, P., HOVESKOG, M., TELL, J. 2014. Agricultural business model innovation in Swedish food production. In: *DRUID Society Conference 2014* [online]. Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark. [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://conference.druid.dk/Druid/?confId=15>

VORLEY, B., LUNDY, M., MACGREGOR, J. 2008. *Business Models for Small Farmers and SME's* [online]. Global Agro-Industries Forum, India [cit. 2023-01-31]. Dostupné z: http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/AAACP/FAO_Business_models_for_Small_Farmers_2008_1_.pdf

ŽÍDKOVÁ, D., ŘEZBOVÁ, H., ROSOCHATECKÁ, E. 2011. Analysis of development of investments in the agricultural sector of the Czech Republic. *CULS Prague: AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics* [online]. **3**(1), 33–43 [cit. 2023-02-13]. ISSN 1804-1930. Dostupné z: <https://ideas.repec.org/a/ags/aolpei/102492.html>

8 Seznam tabulek a zkratk

8.1 Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Obhospodařované pozemky společnosti (v hektarech dle okresů)..... | 26 |
| Tabulka 2: Rozlišení výměry zemědělské půdy podle kultur..... | 27 |
| Tabulka 3: Přehled výměry půdy na základě kultur a výměry dle typu LFA/ANC..... | 27 |
| Tabulka 4: Hlavní ekonomické ukazatele v letech 2017–2021 (v tis. Kč)..... | 29 |
| Tabulka 5: Hlavní ekonomické ukazatele v letech 2017–2021 (v tis. Kč)..... | 30 |
| Tabulka 6: Podíly spojené s přidanou hodnotou (PH) společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o..... | 33 |
| Tabulka 7: Hodnoty rentability společnosti AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o..... | 34 |
| Tabulka 8: Zlatá pravidla pro AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. (v tis. Kč)..... | 34 |
| Tabulka 9: Podíly spojené s přidanou hodnotou společnosti (PH) AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov..... | 36 |
| Tabulka 10: Rentability AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov..... | 36 |
| Tabulka 11: Zlatá pravidla pro společnost AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov (v tis. Kč). | 36 |
| Tabulka 12: Přehled přijatých dotací AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o. za rok 2021..... | 37 |
| Tabulka 13: Přehled přijatých dotací za rok 2021 společnosti AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov..... | 38 |

8.2 Seznam zkratk

| | |
|---------|---|
| ANC | Areas with Natural Constraints |
| CZ-NACE | Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne |
| ČR | Česká republika |
| ČSÚ | Český statistický úřad |
| EFFR | Effective Federal Funds Rate |

| | |
|---------------|--|
| EHS | Evropské hospodářské společenství |
| EKOZ, EZ | ekologické zemědělství |
| EU | Evropská unie |
| EZFRV | Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova |
| EZZF | Evropský zemědělský záruční fond |
| FADN | Farm Accountancy Data Network |
| IČO | identifikační číslo osoby |
| KEZ | Kontrola ekologického zemědělství |
| LFA | Less Favoured Areas |
| m n. m. | metry nad mořem |
| MSP | malé a střední zemědělské podniky |
| NAEKO | Navazující agroenvironmentálně-klimatická opatření |
| PH | přidaná hodnota |
| PP | přímé platby |
| ROA | rentabilita aktiv |
| ROE | rentabilita vlastního kapitálu |
| ROS | rentabilita provozních tržeb |
| s. r. o. | společnost s ručením omezeným |
| SAPS | System jednotné platby na plochu |
| spol. s r. o. | společnost s ručením omezeným |
| SZIF | Státní zemědělský intervenční fond |
| VCS | Dobrovolná podpora vázaná na produkci |
| WLF | Welfare (dobré životní podmínky zvířat) |

9 Seznam příloh

| | |
|---|----|
| Příloha A: Vypočítané hodnoty finanční analýzy AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o..... | 57 |
| Příloha B: Vypočítané hodnoty finanční analýzy AGRO-IGM s. r. o., Dolní Žandov | 59 |

Přílohy

Příloha A: Vypočítané hodnoty finanční analýzy AGRO & KOMBINÁT Dolní Žandov spol. s r. o.

| | |
|---|----------------|
| Pracovní kapitál | 204 752 000 |
| Míra pracovního kapitálu | 28 % |
| Míra překapitalizování | 30 % |
| L1 – okamžitá likvidita | 8 % |
| L2 – pohotová likvidita | 179 % |
| L3 – celková likvidita | 193 % |
| Rychlost obratu aktiv | 0,1436 |
| Rychlost obratu zásob | 3,4807 |
| Rychlost obratu krátkodobých pohledávek | 0,2790 |
| Počet obrátek pracovního kapitálu | 0,5115 |
| Denní tržby podniku | 286,9178 |
| Doba obratu aktiv | 2 541,5467 dní |
| Doba obratu zásob | 104,8628 dní |
| Doba splácení krátkodobých pohledávek | 1308,0889 dní |
| Koeficient věřitelského rizika | 87 % |
| Koeficient samofinancování | 13 % |
| Úrokové krytí | 0,61 |

| | |
|--|-------------|
| Úrokové zatížení | 162,9 % |
| Finanční páka | 87 % |
| Obchodní marže | 0 |
| Výkony | 105 504 000 |
| Výkonová spotřeba | 63 617 000 |
| Výrobní marže = přidaná hodnota | 41 887 000 |
| Užití přidané hodnoty | -29 656 |
| Čistá přidaná hodnota zvýšená o provozní výnos | 4 457 |

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha B: Vypočítané hodnoty finanční analýzy AGRO-IGM s. r. o.,
Dolní Žandov**

| | |
|---|----------------|
| Pracovní kapitál | 17 171 000 |
| Míra pracovního kapitálu | 78 % |
| Míra překapitalizování | 682 % |
| L1 – okamžitá likvidita | 231 % |
| L2 – pohotová likvidita | 867 % |
| L3 – celková likvidita | 1 240 % |
| Rychlost obratu aktiv | 0,2029 |
| Rychlost obratu zásob | 0,7873 |
| Rychlost obratu krátkodobých pohledávek | 0,4591 |
| Počet obrátek pracovního kapitálu | 0,2596 |
| Denní tržby podniku | 12,2110 |
| Doba obratu aktiv | 1 733,1216 dní |
| Doba obratu zásob | 465,7292 dní |
| Doba splácení krátkodobých pohledávek | 795,1055dní |
| Koeficient věřitelského rizika | 7 % |
| Koeficient samofinancování | 93 % |
| Úrokové krytí | 0,00 |
| Úrokové zatížení | 0,00 % |
| Finanční páka | 7 % |

| | |
|--|-------------|
| Obchodní marže | 0 |
| Výkony | 5 832 000 |
| Výkonová spotřeba | 17 510 000 |
| Výrobní marže = přidaná hodnota | -11 678 000 |
| Užití přidané hodnoty | -15 442 |
| Čistá přidaná hodnota zvýšená o provozní výnos | 829 |

Zdroj: vlastní zpracování