

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Diplomová práce**

**Firma v konkurenčním prostředí**

**Bc. Karolína Lhotská**

© 2022 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Karolína Lhotská

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Firma v konkurenčním prostředí**

Název anglicky

**A company in the competitive environment**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení postavení zvolené společnosti v konkurenčním prostředí daného trhu. Dílčím cílem práce je na základě interní analýzy podniku zjistit jeho konkurenční výhody. Navazujícím dílčím cílem je navrhnout opatření k posílení postavení zvolené společnosti na trhu.

### Metodika

V teoretické části práce budou charakterizovány základní pojmy související s problematikou konkurence a konkurenčního prostředí. Tato teoretická východiska vytvoří oporu pro vypracování praktické části. V přehledu řešené problematiky budou popsány jednotlivé typy konkurence a metody analýzy, tj. SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil a rovněž vybrané finanční ukazatele.

Praktická část práce se zaměří na rozbor vybrané společnosti. V rámci zhodnocení situace firmy v konkurenčním prostředí budou využity vhodné analytické metody, a to PEST analýza a Porterův model pěti sil, včetně porovnání s největšími konkurenty. V neposlední řadě bude využito poměrových ukazatelů, jako je rentabilita, likvidita, míra zadluženosti a podobně. V závěru práce budou na základě zpracovaných analýz zjištěny silné a slabé stránky sledované společnosti, příležitosti a hrozby, tedy bude provedena SWOT analýza. Na základě dosažených výsledků budou pro sledovaný podnik navržena doporučení na zlepšení pozice společnosti v konkurenčním prostředí.



## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

konkurence, konkurenční prostředí, firma, trh, analýza konkurenceschopnosti, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil, zisk

---

## Doporučené zdroje informací

BRČÁK, J. – SEKERKA, B. – SVOBODA, R. *Mikroekonomie : teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

DVOŘÁČEK, J. *Podnik a jeho okolí : jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

JANIŠOVÁ, D. – KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy : [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

SEVEROVÁ, L., SOUKUP, A., SPIESOVÁ, D., SVOBODA, R., ŠRÉDL, K., URBÁNKOVÁ, E. : *Teorie firmy (vybrané stati)*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2016. ISBN 978-80-2132-643-9.

VOCHOZKA, M. – MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Michal Blahout, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

---

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2022

**doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

---

V Praze dne 30. 11. 2022

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2022

---

## **Poděkování**

Rády bych poděkovala panu doc. Ing. PhDr. Karlu Šrédlovi, CSc. za to, že se mě ujal, pomohl mi s vedením této diplomové práce a podporoval mě. Dále bych na tomto místě ráda poděkovala i mému otci panu Ing. Pavlu Lhotskému ze Zemědělského družstva Kochánov za poskytnutí informací o jejich rostlinné a živočišné výrobě. Moje největší poděkování patří dále mé rodině a příteli, s jejichž pomocí jsem zvládla veškeré těžké chvíle v průběhu svého studia. V neposlední řadě bych ráda poděkovala mé spolužačce Ing. Lucii Malcové, bez které bych se ve studiu nedostala až ke konci a tato práce by nevznikla.

# Firma v konkurenčním prostředí

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá postavením Zemědělského družstva Kochánov v konkurenčním prostředí. V teoretické části je sepsán přehled základních termínů a pojmů využitých při vypracování vlastní práce. Důraz byl při vypracování věnován zejména analýzám vnitřního a vnějšího prostředí. Ve vlastní práci je představena charakteristika podniku včetně vybraných finančních poměrových ukazatelů, které shrnují finanční zdraví hodnoceného podniku a porovnání s vybraným konkurentem z dané hospodářské oblasti. Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil jsou v práci zformulovány a analyzovány konkurenční síly vnějšího prostředí, které působí na společnost. Sestavena je i PEST analýza, do které jsou zahrnuty vybrané faktory, jež ovlivňují podnik z vnějšího prostředí. Z výsledků zmíněných analýz je utvořena SWOT analýza, která vymezuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení sledovaného podniku. Z výsledků je následně doporučena strategie, kterou by v budoucnu měl podnik využít. Závěrem práce je zhodnocení všech výsledků a následná doporučení a návrhy na vylepšení situace společnosti.

**Klíčová slova:** konkurenční prostředí, firma, trh, analýza, konkurenceschopnost, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil, zisk

# **The company in a competitive environment**

## **Abstract**

The thesis deals with the position of the Agricultural Cooperative Kochánov in the competitive environment. In the theoretical part, an overview of basic terms and concepts used in the elaboration of the thesis is written. Emphasis was given in the elaboration to the analysis of the internal and external environment. In the thesis itself, the characteristics of the company are presented, including selected financial ratios that summarize the financial health of the evaluated company and comparison with a selected competitor from the given economic area. Using Porter's Five Competitive Forces Model, the thesis formulates and analyses the competitive forces of the external environment acting on the company. A PEST analysis is also constructed, which includes selected factors that affect the company from the external environment. From the results of the mentioned analyses, a SWOT analysis is formed, which defines the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company under study. The results are then used to recommend a strategy that the enterprise should use in the future. The thesis concludes with an evaluation of all the results and subsequent recommendations and suggestions for improving the company's situation.

**Keywords:** competitive environment, firm, market, analysis, competitiveness, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five forces model, profit

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Podniky .....	14
3.1.1 Členění podniků dle zisku.....	14
3.1.2 Členění dle právní formy .....	15
3.1.3 Členění podniků dle vlastnických vztahů .....	16
3.2 Ekonomické subjekty v České republice .....	19
3.2.1 Makroekonomické subjekty.....	19
3.2.2 Členění dle CZ- NACE.....	21
3.2.3 Poptávka a nabídka .....	21
3.3 Životní cyklus podniku .....	23
3.4 Ekonomický systém České republiky .....	24
3.5 Tržní struktury.....	25
3.5.1 Typy tržních struktur .....	26
3.6 Strategická analýza vnějšího prostředí .....	33
3.6.1 PEST analýza.....	34
3.6.2 Porterův model pěti sil.....	37
3.6.3 Strategické mapy.....	41
3.7 Strategická analýza vnitřního prostředí.....	42
3.7.1 SWOT analýza.....	42
3.7.2 Analýza konkurence .....	43
3.8 Finanční analýza.....	45
3.9 Metody finanční analýzy.....	48
3.9.1 Likvidita.....	48
3.9.2 Ukazatele rentability .....	49
3.9.3 Ukazatele aktivity .....	51
3.9.4 Ukazatele zadluženosti .....	52
3.9.5 Ukazatele produktivity práce .....	53
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>55</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	55
4.1.1 Představení společnosti a její historie.....	57
4.1.2 Současnost družstva.....	58
4.2 PEST Analýza .....	59
4.2.1 Politické faktory.....	59

4.2.2	Ekonomické faktory .....	60
4.2.3	Sociální faktory .....	64
4.2.4	Technologické faktory .....	67
4.3	Porterův model pěti sil .....	69
4.3.1	Vyjednávací síla dodavatelů .....	69
4.3.2	Vyjednávací síla odběratelů .....	70
4.3.3	Stávající konkurence .....	72
4.3.4	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	73
4.3.5	Hrozba substitutů .....	73
4.4	Strategické mapy .....	76
4.5	Finanční analýza .....	78
4.5.1	Ukazatele Likvidity .....	78
4.5.2	Ukazatele rentability .....	81
4.5.3	Ukazatele aktivity .....	84
4.5.4	Ukazatele zadluženosti .....	87
4.6	Ukazatele produktivity .....	89
4.7	SWOT analýza .....	90
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>93</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>98</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>101</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>104</b>

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1	Charakteristika ukazatelů finanční analýzy ve vztahu k vybranému kritériu .....	47
Tabulka 2	Seznam hlavních dodavatelů .....	70
Tabulka 3	Seznam hlavních odběratelů .....	71
Tabulka 4	Hodnocení konkurenceschopnosti firmy v odvětví .....	75
Tabulka 5	Finanční analýza ZD Kochánov .....	85
Tabulka 6	Finanční analýza konkurenta ZD Štoky .....	86
Tabulka 7	Zadluženost ZD Kochánov .....	87
Tabulka 8	Zadluženost konkurenta ZD Štoky .....	88
Tabulka 9	Produktivita ZD Kochánov a ZD Štoky .....	89

### **Seznam grafů**

Graf 1	Tržní rovnováha .....	22
Graf 2	Vývoj inflace v letech 2016-9/2022 .....	61
Graf 3	vývoj inflace v období 1/2022-9/2022 .....	61
Graf 4	Průměrná roční nezaměstannost v letech 2016-9/2022 .....	62
Graf 5	Vývoj počtu obyvatel v letech 2015-2021 .....	64
Graf 6	Vývoj zemědělské produkce v letech 2015-2021 .....	65
Graf 7	Vývoj rozlohy půdního fondu v letech 2015-2020 .....	66
Graf 8	Vývoj orné půdy v letech 2015-2020 .....	67

Graf 9 Strategická mapa .....	76
Graf 10 Strategická mapa .....	77
Graf 11 Vývoj likvidity 1. stupně .....	79
Graf 12 Vývoj likvidity 2. stupně .....	80
Graf 13 Vývoj likvidity 3. stupně .....	81
Graf 14 Rentability .....	82
Graf 15 ROE .....	83
Graf 16 Vývoj rentabilit.....	84
Graf 17 Vývoj tržeb v letech 2016-2021 .....	96

### Seznam obrázků

Obrázek 1 Přehled obchodních společností včetně specifikací .....	16
Obrázek 2 Životní cyklus podniku.....	23
Obrázek 3 Typy konkurence.....	25
Obrázek 4 Přehled typů konkurence včetně vybraných charakteristik.....	26
Obrázek 5 makro- mezo- mikro prostředí včetně faktorů.....	33
Obrázek 6 Porterův model pěti síl – graf.....	40
Obrázek 7 Příkladová strategická mapa.....	41
Obrázek 8 Rozložení družstev v okolí sledovaného družstva .....	72

### Seznam příloh

Příloha 1 Rozvaha Aktiva – ZD Štoky .....	104
Příloha 2 Rozvaha – Pasiva ZD Štoky.....	105
Příloha 3 Výkaz zisku a ztrát – ZD Štoky .....	106
Příloha 4 Rozvaha – Aktiva ZD Kochánov .....	107
Příloha 5 Rozvaha – Aktiva ZD Kochánov .....	108
Příloha 6 Rozvaha – Pasiva ZD Kochánov.....	109
Příloha 7 Rozvaha – Pasiva ZD Kochánov.....	110
Příloha 8 Výkaz zisku a ztrát – ZD Kochánov .....	111
Příloha 9 Výkaz zisku a ztrát – ZD Kochánov .....	112

### Seznam zkratk

ZD – zemědělské družstvo
KFM – krátkodobý finanční majetek
VH – výsledek hospodaření
ČPK – čistý pracovní kapitál
ROS – rentabilita tržeb
ROE – rentabilita vlastního kapitálu
ROA – rentabilita aktiv
EBT – zisk před zdaněním
EAT – zisk po zdanění
EBITDA – zisk před zdaněním, úroky a amortizací
EBIT – zisk před zdaněním a úroky
PP – peněžní prostředky
a.s. – Akciová společnost



# 1 Úvod

V dobách klasického managementu podnik představoval uzavřený systém bez vztahů a vazeb na své okolí. Moderní ekonomické školy však změnilo toto chápání podniku a podnik nyní vnímá své ovlivnění vnějším prostředím. Veškeré společnosti na trhu se nachází v konkurenčním prostředí a je v zájmu každé z firem povědomí o výsledcích, jež společnost má oproti ostatním konkurenčním podnikům.

Povědomí a znalost konkurence může podniku nastínit cestu, kterou by měl směřovat svou činnost a získat tak potřebnou konkurenční výhodu oproti okolním podnikům. Konkurenční prostředí je proměnlivé, a proto je důležité neustále sledovat jeho průběžný vývoj. Trh bývá v dnešní době přehlacen podniky, které mají stejnou nebo podobnou činnost podnikání, proto hlavním úkolem podnikatelů není vstup na trh, ale udržet svou pozici na trhu nebo v odvětví a vlastnit finančně stabilní společnost.

Podnik by měl mít na vědomí a respektovat své slabé a silné stránky a včasně reagovat na příležitosti a hrozby, které přichází z vnějšího okolí podniku. Využitím různých analýz k posouzení konkurenčního prostředí představuje pro firmu možnost snadnějšího rozhodování a tvoření konkurenční výhody. Základem úspěšné firmy je sledování a zkoumání konkurence, jejich strategií, konkurenčních výhod a jejich vývoje. Na základě pozorování konkurentů je podnik schopen stanovit své cíle a vybrat vhodnou strategii, jež povede k dosažení jím zvolených cílů.

Pro produkci svých výrobků a služeb by měl podnik disponovat odpovídající výší finančních prostředků, dostatkem pracovních sil a technologií pro výrobu. Největším problémem pro většinu zemědělských družstev je v dnešní době nízká šance získat kvalifikovaného a vhodného pracovníka. Úspěch podniku je mimo jiné závislý na stanovení vhodné ceny k odpovídající kvalitě produktů.

Vlastní část diplomové práce je zaměřena na analýzu a posouzení finančního zdraví Zemědělského družstva Kochánov za pomoci metod analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a dále za pomoci poměrových ukazatelů a jejich následné srovnání s vybraným konkurentem společnosti, kterým je Zemědělské družstvo Štoky. Analýza zahrnuje i zjištění konkurenčních sil za pomoci Porterova modelu pěti sil a jejich vliv na společnost. Dále jsou také určeny slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby podniku, které budou

vyobrazeny na základě zmíněných analýz. Z výsledků SWOT analýzy bude navrhována vhodná strategie a snaha o návrh změn, které by mohly přispět k lepšímu postavení podniku v konkurenčním prostředí.

Zemědělství je specifickým odvětvím podnikání, které má spoustu omezení a představuje jedno z mála odvětví, kde je produkce ovlivněna faktorem klimatu a jeho změn, jež společnost není schopna stoprocentně předpovědět. V zemědělství jsou dále specifické tak zvané výkupní ceny, které jsou regulovány nařízeními a vyhláškami státem a není možné prodávat výpěstky nad určenými cenami.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je analýza postavení zvolené společnosti v konkurenčním prostředí daného trhu. Dílčím cílem práce je na základě interní analýzy podniku zjistit jeho konkurenční výhody. Navazujícím dílčím cílem je navrhnout opatření k posílení postavení zvolené společnosti na trhu.

### **2.2 Metodika**

V teoretické části práce budou charakterizovány základní pojmy související s problematikou konkurence a konkurenčního prostředí. Tato teoretická východiska vytvoří oporu pro vypracování praktické části. V přehledu řešené problematiky budou popsány jednotlivé typy konkurence a metody analýzy, tj. SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil a rovněž vybrané finanční ukazatele. Praktická část práce se zaměří na rozbor vybrané společnosti. V rámci zhodnocení situace firmy v konkurenčním prostředí budou využity vhodné analytické metody, a to PEST analýza a Porterův model pěti sil, včetně porovnání s největšími konkurenty. V neposlední řadě bude využito poměrových ukazatelů, jako je rentabilita, likvidita, míra zadluženosti a podobně. V závěru práce budou na základě zpracovaných analýz zjištěny silné a slabé stránky sledované společnosti, příležitosti a hrozby, tedy bude provedena SWOT analýza. Na základě dosažených výsledků budou pro sledovaný podnik navržena doporučení na zlepšení pozice společnosti v konkurenčním prostředí.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Podniky

Podniky jsou často označovány jako firmy či výrobci, kteří využívají výrobní faktory k výrobě statků, výrobků a služeb. Dané statky a služby poskytují dále všem zbývajícím sektorům a část poskytuje v rámci podnikového sektoru. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

V rámci označení není rozhodující, jestli podniky dosahují svou činností zisku nebo nedosahují a jakou právní subjektivitu podniky nesou. Rozhodujícím faktorem je oslovování zákazníků s nabídkou svých činností. Cílem podniků je přežít v konkurenčním prostředí a uchovat se jako podnik. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

#### 3.1.1 Členění podniků dle zisku

První rozdělení, které si uvedeme zahrnuje zisk. Podniky tedy dělíme na neziskové a podniky usilující o dosažení zisku. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

- **Podniky usilující o dosažení zisku:**

Jedná se o podniky, které zapadají do definice podnikání, tedy vykonávají samostatnou výdělečnou činnost pod vlastním jménem, na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku. Činnost spočívá ve svobodné volbě předmětu podnikání, způsobu financování, cenové tvorbě a tak dále.

Podnikající osoby dělíme na fyzické a právnické. Fyzické osoby mohou podnikat na základě živnostenského oprávnění, jež je upraveno zákonem č. 455/1991 sb. Živnostenský zákon. Právnické osoby k podnikání sepisují společenskou smlouvu a zapisují se do obchodního rejstříku, kdy datem zápisu vzniká jejich oprávnění k provozování činnosti. Do právnických osob řadíme osobní i kapitálově společnosti, tedy veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti, družstva a státní podniky. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

- **Neziskový sektor:**

Neziskový sektor je opakem ziskového sektoru. Společnosti jsou obvykle založeny s jiným motivem, než je maximalizace zisku. Sektor těchto organizací poskytuje veřejné statky, jež získávají příslušníci státu bez protihodnoty. Neziskový sektor se zpravidla dělí na

dvě části. První z nich je neziskový veřejný sektor, který je založen státními orgány, městy a obcemi. Představiteli tohoto sektoru jsou příspěvkové organizace, jež jsou zakládány právě danými složkami státu, a územní samosprávné orgány.

Druhou částí je neziskový soukromý sektor, který je zaměřen na uspokojování potřeb ve zdravotní, kulturní a sociální oblasti života. Je využíváno označení NNO (nestátní neziskové organizace). Dané organizace mohou generovat zisk, který může být využit i k rozvoji společnosti a plnění jejich cílů. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Do neziskového státního sektoru patří dle Dvořáčka a Slunčíka (2012):

- Občanská sdružení a jejich organizační jednotky
- Nadace a nadační fondy
- Církevní právnické osoby
- Obecně prospěšné společnosti

### 3.1.2 Členění dle právní formy

Typ právní formy si podnikatel určuje sám po zvážení předností a nedostatků jednotlivých forem. Z pravidla jsou tyto formy členěny na podniky jednotlivců (živnosti), obchodní korporace a státní podniky. (Martinkovičová, Konečný, Vavřina, 2014)

- **Podniky jednotlivce**

Jsou představovány osobami, které podnikají na základě živnostenského oprávnění a osobami podnikajícími na základě zvláštních právních předpisů. Zmíněné podnikání je ukotveno v živnostenském zákoně v § 2. (Martinkovičová, Konečný, Vavřina, 2014)

- **Obchodní korporace, obchodní společnosti a družstva**

Obchodní korporace členíme na veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciovou společnost, evropskou společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Družstva jsou dále rozdělena na družstva a evropská družstevní sdružení.

Za obchodní společnost je dnes považováno sdružení osob na smluvním základě. Společníci založí společenskou smlouvu včetně vytvoření zápisu do veřejného rejstříku, což představuje nabytí práv a povinností. Základní kapitál představuje peněžní vyjádření vkladu

všech společníků. Jedná se o majetkovou účast daného společníka ve společnosti a vyjadřuje se pod pojmem podíl.

Zakladatelem státních podniků je stát, konkrétně ministerstvo, které má jménem státu oprávnění zakládat podniky. Podniky jsou zakládány k uspokojování významných celospolečenských, strategických nebo veřejně prospěšných zájmů. (Martinkovičová, Konečný, Vavřina, 2014)

	<b>Veřejná obchodní společnost</b>	<b>Komanditní společnost</b>	<b>Společnost s ručením omezeným</b>	<b>Akciová společnost</b>
<b>Zakladatelé společnosti</b>	min. 2 osoby	min. 2 osoby (komplementář, komanditista)	min. 1 osoba	min. 1 právnická osoba
<b>Vznik společnosti</b>	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku
<b>Ručení společníka za závazky společnosti</b>	společně a nerozdílně celým svým majetkem	komplementář celým svým majetkem; komanditista do výše nesplaceného vkladu	společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplaceného vkladu	akcionář neručí za závazky
<b>Základní kapitál</b>	min. výše není stanovena	komanditista min. 1 Kč	min. 1 Kč	2 mil. Kč nebo 80 tis. eur
<b>Účast na zisku</b>	rovným dílem	dle společenské smlouvy nebo na polovinu	dle poměru obchodních podílů nebo dle společenské smlouvy	dle rozhodnutí valné hromady (dividenda)
<b>Oprávnění k řízení</b>	každý společník	komplementáři	jednatelé	představenstvo

Obrázek 1 Přehled obchodních společností včetně specifikací

zdroj: Martinovičová, Konečný a Vavřina, (2014)

### 3.1.3 Členění podniků dle vlastnických vztahů

Firmy je možné z hlediska vlastnických vztahů rozdělit na kapitálové a osobní. Osobní společnost představují veřejná a komanditní společnost, které jsou založeny minimálně dvěma osobami. Společníci osobních společností se rozdělují o zisk a ke ztrátám jsou zavázáni společnou odpovědností. Pod kapitálové společnosti spadají dále společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Na rozdíl od osobních společností se společníci v kapitálových společnostech dělí o zisk pouze do výše kapitálové účasti. Za závazky společníci ručí pouze do výše vloženého kapitálu. (Synek, 2010)

- **Veřejná obchodní společnost**

VOS představuje společenství minimálně dvou podnikatelů (společníků), kteří jednají pod vlastním jménem a ručí celým svým osobním majetkem za závazky. Na vedení podniku mají všichni společníci stejný podíl, pokud společenská smlouva neuvádí jinak. Společnost vystupuje jako právnická osoba a za den vzniku společnosti je považován den zápisu do obchodního rejstříku. Veřejnou obchodní společností je například Kaufland Česká republika v.o.s. (Synek, 2010)

- **Komanditní společnost**

Komanditní společnost je zakládána dvěma a více společníky. Komanditisté ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu do společnosti, zatímco komplementáři jsou odpovědní celým svým majetkem. Rozdělení zisků firmy určuje společenská smlouva. V kompetenci komplementářů je obchodní řízení společnosti, komanditisté v řízení zaujímají pouze kontrolní pozice. Komanditní společnost představuje zpravidla jen přechodnou formu před společností s ručením omezeným. V současné době je komanditní společností například firma EUROTEC k.s. (Synek, 2010)

- **Společnost s ručením omezeným**

Společnost může být vytvořena a založena jak fyzickými, tak právnickými osobami. Společnost s ručením omezením ručí celým svým majetkem za své závazky, zatímco společníci ručí pouze do výše svého vkladu do společnosti. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada a jednatel nebo jednatelé firmy jsou statutárním orgánem v případě, pokud je tak určeno ve smlouvě. Dozorčí rada, jako kontrolní orgán, je zvolena valnou hromadou. Společnost s ručením omezeným představuje v dnešní době nejrozšířenější typ společnosti. Společností s ručením omezeným je například IKEA Česká republika s.r.o. (Synek, 2010)

- **Akciová společnost**

Akciová společnost bývá zpravidla založena jednou právnickou osobou nebo více zakladateli. Kapitál společnosti se rozděluje na daný počet akcií, které mají danou nominální hodnotu. Minimální hodnota základního kapitálu u akciové společnosti s veřejným úpisem je 20 mil. Kč, pokud se jedná o akciovou společnost bez veřejného úpisu, výše jejího základního kapitálu je nižší a stačí pro založení 2 mil. Kč. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem a společníci (akcionáři) nejsou za závazky společnosti žádným způsobem odpovědní. Vrcholový orgán představuje valná hromada a je tvořena akcionáři,

kteří volí statutární orgán (představenstvo), jenž má na starosti záležitosti obchodu, řízení společnosti a jmenování generálního ředitele. Kontrolním orgánem akciové společnosti je dozorčí rada. Výhodou akciové společnosti je neomezený životní cyklus, kterým společnost disponuje, protože i v případě odchodu zakladatelů, může firma dále působit na trhu. Obchodování s akciemi umožňuje společnosti přesouvat vlastnictví společnosti na různé majitele akcií. Mezi akciové společnosti patří například Vodafone Czech Republic a.s. (Synek, 2010)

- **Družstvo**

Družstvo představuje organizaci vlastněnou a provozovanou společností osob s cílem tvorby zisku a tvorby užitku pro členy. Rysy akciové společnosti a obchodních společností jsou smíšeny do družstva.

Typy družstva dle Synka (2010):

- Spotřební (konzumní)
- Nákupní
- Úvěrové (záložny a družstevní banky)
- Výrobní (zemědělské, průmyslové a řemeslné)
- Velkoobchodní

Družstvo v podmínkách České republiky musí mít minimálně 5 členů, avšak pokud jsou členy 2 právnické osoby, může být osob i méně a další členy lze přijmout i během založení. Členové za závazky neručí. Základní jmění tvoří vklady členů stanovené dle zákona. Orgány družstva představují členská schůze, představenstvo a kontrolní komise, kdy u malých družstev je jediným orgánem členská schůze.



## 3.2 Ekonomické subjekty v České republice

Ekonomický systém v ČR se skládá ze čtyř ekonomických subjektů. Jedná se o domácnosti, firmy, stát a zahraničí. V rámci mikroekonomie se čtvrtý subjekt, tj. zahraničí zpravidla nebere v úvahu. (Brčák)

### 3.2.1 Makroekonomické subjekty

Makroekonomické subjekty, jinak sektory národního hospodářství, představují v pojetí ekonomie domácnosti, společnosti, vládu a zahraničí. Subjekty se účastní ekonomického koloběhu statků, služeb, důchodů, výdajů a výrobních faktorů. (Brčák, Sekerka, 2010)

- **Domácnosti**

Prvním sektorem jsou domácnosti, u nichž hlavní funkcí je spotřeba a sdružují všechny jednotky. Domácnosti jsou vlastníci výrobních faktorů – kapitálu, pracovní síly a půdy, které jsou využívány společnostmi pro výrobu statků. Za využití daných faktorů plynou domácnostem od společností důchody, jinak renty, mzdy, zisky, dividendy a tak podobně. Ze strany vlády plynou do domácností transferové platby, a to v podobě sociálních dávek, příspěvků a podpor. Důchody jsou domácnostmi následně využívány na zaplacení daní, na nákup výrobků a služeb a k tvorbě úspor. (Brčák, Sekerka, 2010)

- **Podniky, firmy**

Druhá skupina představuje jednotky ekonomického rozhodování. Využívají výrobní faktory k tvorbě statků a domácnostem za to plynou důchody. Společnosti prodávají svou produkci, a tím získávají svůj důchod. Důchody firem jsou získávány z výdajů domácností, investičních výdajů a vládních výdajů. Dále společnosti získávají transferové důchody, zejména subvence z veřejných rozpočtů. Firmy využívají přijaté důchody na úhradu nákladů za výrobní faktory, a to včetně nákladů na energie či suroviny. (Brčák, Sekerka, 2010)

Podniky mohou být dle národního účetnictví rozdělovány do následujících skupin:

- Nefinanční podniky a korporace
- Finanční podniky a společnosti, spolu s pojišťovnami a centrální bankou
- Vládní sektor – úřední a místní
- Samostatní rolníci, živnostníci a samostatní podnikatelé
- Občanská sdružení, spolky, politické strany a nadace

Dále samostatnou skupinu tvoří jednotlivci, kteří jsou vlastníky budov, bytů a jiných nemovitostí, jež pronajímají nebo užívají pro vlastní užívání. (Brčák, Sekerka, 2010)

- **Stát, Vláda**

Vláda představuje národohospodářský sektor, který je zapojen do koloběhu statků, služeb, výrobních faktorů, důchodů a výdajů jako soustava veřejných rozpočtů. Soustavu tvoří rozpočty ústředních a místních vlád a rozpočty fondů, které hospodaří a mají povinné odvody. Příjmy vlády jsou tvořeny daněmi a povinnými platbami, tedy pojištěním. Výdaje vlády jsou poté tvořeny vládními nákupy služeb a výrobků a vládní transferové platby. Vláda vlastní podniky, které jsou tzv. ve veřejném vlastnictví, jako je školství, zdravotnictví, veřejná správa a obrana. Mezi výdaje vlády dále řadíme nákup investičních statků, které financuje z rozpočtů. (Brčák, Sekerka, 2010)

Zbývající vládní výdaje nesou podobu transferu, tj. plateb, za které není získána odpovídající protihodnota. Mluvíme takto o transferech, jež jsou určeny domácnostem. Část vládních transferů má podobu subvencí podnikům. Mezi vládní transfery patří i úroky z vládního dluhu. Rozdíl mezi příjmy vlády a transferovými platbami spolu se spotřebními nákupy vlády tvoří čisté vládní úspory. (Brčák, Sekerka, 2010)

- **Zahraničí**

Uvedené sektory zahrnují domácí subjekty, označované též jako rezidenti, jinak řečeno tuzemci. Jedná se o subjekty, které mají sídlo v dané zemi. Rozhodující je tedy místo působení podniku nebo bydliště osob, bez ohledu na to, kdo je vlastníkem podniku nebo jaká je státní příslušnost osob. Zahraniční subjekty (domácnosti, podniky a vlády), tedy nerezidenty, cizozemce označujeme souhrnně jako sektor zahraničí. Zahraničí bývá (Brčák, Sekerka, 2010)

- odběratelem domácích výrobků a služeb (vyvoz export),
- domácí subjekty dodavatelem výrobků a služeb ze zahraničí (dovoz – import).

Sleduje se zejména saldo těchto obchodů, tj. export minus import (tzv. čistli export).

Kromě čistého exportu a importu statků se rozlišují důchody z výrobních faktorů.

- ve vlastnictví domácích subjektů (rezident) fungujících v zahraničí,
- ve vlastnictví nerezidenti fungujících doma.

Sektor zahraničí též může svými úsporami doplňovat národní úspory. V případě převýšení importu nad exportem nakupujeme na dluh, případně čerpáme devizové rezervy.

V případě převýšení exportu nad importem je část národních úspor poskytována do zahraničí. (Brčák, Sekerka, 2010)

### **3.2.2 Členění dle CZ- NACE**

Ve státech Evropské unie se povinně používá standardní klasifikace ekonomických činností NACE<sup>10</sup>, která rozděluje ekonomické činnosti, tedy oblasti ekonomických činností, takovým způsobem, že každé jednotce, která vykonává určitou ekonomickou činnost, lze přiřadit kód NACE<sup>11</sup>. CZ-NACE je národní verze NACE pro Českou republiku, která nahradila dříve používanou klasifikaci OKEČ (Odvětvová klasifikace ekonomických činností), a to s účinností od 1. 1. 2008.

Aktivací této služby získává zákazník přístup k archivu rozříděných předpisů podle jednotlivých CZ-NACE, a to v závislosti na ročníku vydání předpisů. Klasifikace podle CZ-NACE je nabízena jako dodatková služba k celoročnímu předplatnému za jednotnou cenu 500,- Kč/rok. Službu si objednáte zvolením vhodného „CZ-NACE“, v rozsahu 1 až 10 v menu Registrace, ikona Nová registrace, popř. Prodloužení registrace. (ESIPA.cz, 2022)

### **3.2.3 Poptávka a nabídka**

- **Poptávka**

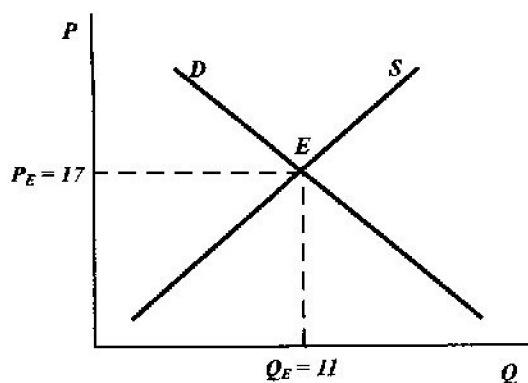
Poptávka vyjadřuje závislost poptávaného množství na důchodu spotřebitele, ceně daného statku a také na ceně dalších statků.

Zpravidla se vyjadřuje křivkou, která je klesající. Graf 1 zobrazuje její průběh, tedy závislost poptávaného množství statku na jeho ceně za předpokladu dodržení pravidla ceteris paribus. (Holman, 2002)

- **Nabídka**

Nabídka naopak porovnává vztah mezi množstvím nabízeného statku a jeho ceny. V případě ceny se myslí cena vstupů, ceny příbuzných statků a vládní politiky. (3)

Křivka nabídky je rostoucí. Graf 1 zobrazuje její průběh za dodržení pravidla ceteris paribus. (Holman, 2002)



Graf 1 Tržní rovnováha

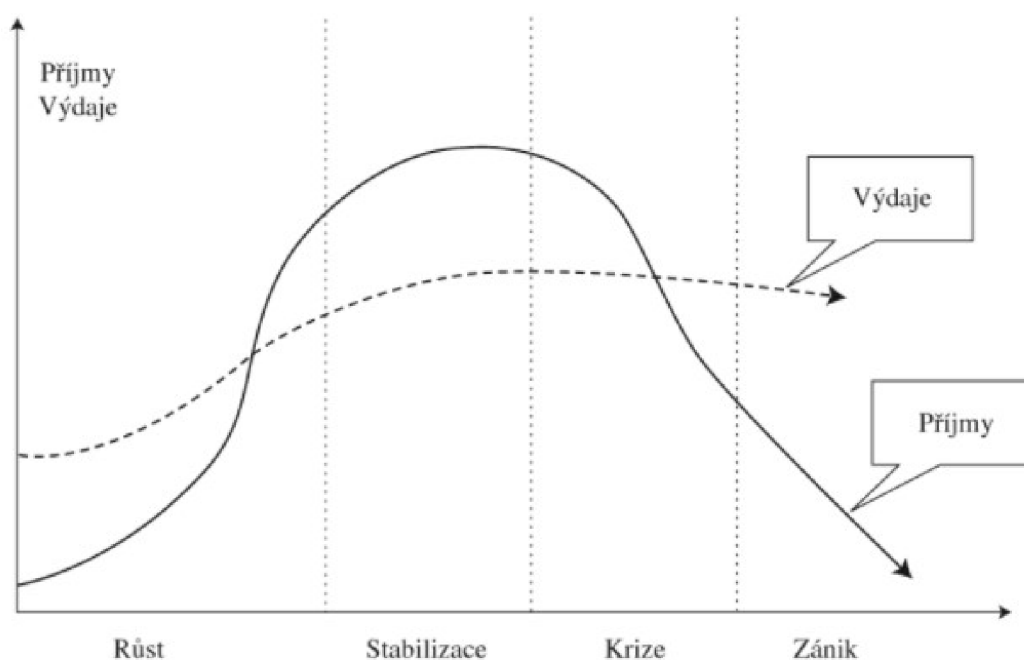
Zdroj: Brčák, Sekerka (2010)

V případně protnutí těchto dvou křivek se hovoří o rovnovážném bodě označeném jako „E“. Je to místo, kde je  $P = S$ , a jde tedy o stav, kdy by bylo možné říci, že je nabízeno optimální množství daného statku na daném trhu za vyhovující cenu. (Brčák, Sekerka 2010)

### 3.3 Životní cyklus podniku

Životní cyklus lze, jak je patrné v grafu níže, rozdělit do čtyř základních částí. V některých případech se zahrnuje pět částí, kdy je pátou částí samotný okamžik založení podniku. (Vochozka, Mulač a kolektiv 2012)

Každá fáze životního cyklu podniku je spojena se specifickými problémy, které v podniku manažeři, a také i finanční manažeři, musí řešit. Hlavním strategickým cílem, v tomto případě, je udržovat podnik co nejdéle ve fázi mimořádného, respektive podstatného růstu, popřípadě ve fázi zralosti. Jednotlivé fáze jsou určeny zároveň samotnou výkonností podniku, tak i celkovým vývojem makroekonomického okolí firmy a tendencemi odvětví, ve kterém podnik působí. (Vochozka, Mulač a kolektiv 2012)



Obrázek 2 Životní cyklus podniku

Zdroj: Vochozka, Mulač a kolektiv (2012)

Jednotlivé fáze životního cyklu podniku jsou spojeny s různou strukturou peněžních toků, a zároveň s různou potřebou finančních zdrojů. V počáteční fázi vývoje má podnik příležitosti k růstu, kdy pro jejich využití je zapotřebí vytvořit majetkové portfolio, které je předpokladem pro poskytování výrobků a služeb. Období při zakládání podniku se obvykle nazývá „obdobím hladu“, kdy podnik spotřebovává peněžní prostředky s očekáváním zaplacení investice v budoucnu. (Vochozka, Mulač a kolektiv 2012)

### 3.4 Ekonomický systém České republiky

Typy ekonomik rozdělujeme dle Jurečka a kol. (2018):

- zvyková
- direktivně řízená
- tržní
- smíšená

Pokud společnost rozhoduje, co bude vyrábět, jakým způsobem a kdo bude odběratelem, a to vše na základě tradice, zvyku, hovoříme o ekonomice zvykové

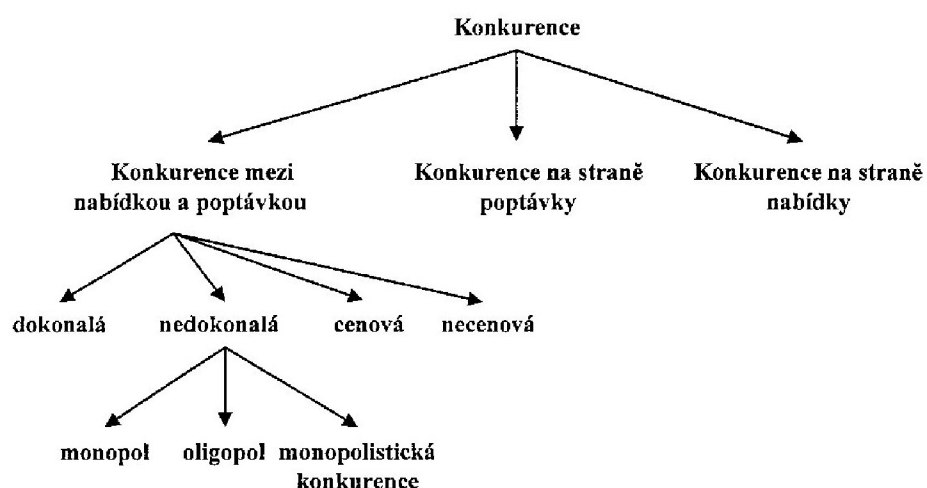
Centrálně, direktivně řízené ekonomiky jsou plány výroby a prodeje řízeny centrální institucí. V praxi je možné se setkat se dvěma typy centrálně plánované ekonomiky, a to se socialistickým hospodářstvím a válečnou ekonomikou. (Jurečka a kol. 2018)

Pokud se společnosti o tom, co budou vyrábět, jak a pro koho, rozhodují na základě trhu, hovoříme o tržní ekonomice. Jedná se o typ ekonomiky, která je založena na individuálních volbách koordinovaných trhem, kde spotřebitelé prostřednictvím své koupě rozhodují o tom, co se bude vyrábět. V kompetenci firem je použití technologií pro výrobu a zároveň firma vyrábí takové množství výrobku, které poptává trh. (Jurečka a kol. 2018)

Vzhledem k nedokonalosti čistého tržního mechanismu a jeho případném selhání a nedokonalosti rozdělení důchodů domácnostem v tržní ekonomice zasahuje do ekonomiky stát a neviditelná ruka trhu je upravena na viditelnou ruku trhu a hovoříme o smíšené ekonomice. Převážná většina ekonomik včetně české ekonomiky v současné době spadá do smíšené ekonomiky. (Jurečka a kol. 2018)

### 3.5 Tržní struktury

Pod pojmem konkurence rozumíme vzájemné soupeření jednotlivých subjektů, kdy cílem je dosáhnout konkrétní věci. Vzájemné soupeření je dáno konkurenceschopností podniku. Jedná se o proces, kde se setkávají zájmy různých ekonomických subjektů, kdy každý subjekt stupuje na trh ve snaze docílit toho co je pro něj výhodné. (Severová a kolektiv, 2016)



Obrázek 3 Typy konkurence

Zdroj: Severová a kolektiv (2016)

Chování firmy je ovlivněno typem tržní struktury, ve které se firma nachází. Záleží na počtu firem v odvětví, zda mají firmy možnosti vlivu na utváření tržní ceny a zda vstup do odvětví je pro nové firmy volný, ztížený nebo dokonce uzavřený.

Podnik je považován za konkurenceschopný, pokud je schopen (Brčák a Sekerka, 2013):

- udržet se na trhu a zvyšovat svůj tržní podíl, pokud je to možné,
- nabízet na trhu takové statky a služby, aby je spotřebitelé byli ochotni kupovat,
- plnit své závazky vůči okolí: platit mzdu svým zaměstnancům, vyplácet dividendy akcionářům, řádně odvádět daně státu, splácet úvěr bankám, platit dodavatelům za materiál, suroviny, stroje a zařízení.

Svou konkurenceschopnost může podnik zakládat na (Brčák a Sekerka, 2013):

- nižších nákladech než ostatní podniky v daném odvětví,
- vyšší kvalitě nabízených statků a služeb.

Mezi základní zdroje konkurenceschopnosti je možné zařadit cenovou konkurenci, konkurenci kvality a také postavení podniku na trhu a jeho schopnost ovlivňovat podmínky, za které nabízí své produkty a služby na trhu. (Brčák a Sekerka, 2013)

### 3.5.1 Typy tržních struktur

Tržní strukturou rozumíme strukturu odvětví. Odvětvím poté rozumíme malou či větší skupinu firem, ve výjimečných případech také jednu firmu, které prodávají určitý vymezený statek, jinými slovy výrobek nebo službu. Odvětví lze charakterizovat mnoha způsoby a záleží na tom jak široce či úzce ho při analýze pojmem. (Jurečka a kol., 2017)

Firmy členíme do skupin dle dvou základních kritérií. Prvním kritériem je počet firem na trhu, kdy na trhu může existovat pouze jedna firma, malý počet firem, či velký počet firem. Druhým kritériem jsou poté bariéry pro vstup na trh. (Holman, 2002)

Tabulka níže shrnuje typy konkurence dle Jurečka a kol. 2017:

Typ		Počet firem	Charakteristika produktu	Vliv firmy na cenu	Vstup do odvětví
<b>DOKONALÁ KONKURENCE</b>		velký počet malých firem	homogenní (stejnorodý)	žádný	volný
<b>NEDOKONALÁ KONKURENCE</b>	<b>Oligopol</b>	malý počet firem s výrazným tržním podílem	v různé míře diferenciovaný	částečný	částečné bariéry vstupu
	<b>Monopolistická konkurence</b>	velký počet malých firem	diferencovaný	částečný	volný
	<b>Monopol</b>	jedna	specifický (bez blízkých substitutů)	silný	uzavřený

Obrázek 4 Přehled typů konkurence včetně vybraných charakteristik

Zdroj: Jurečka a kol. (2017)

Jak je patrné z tabulky více rozlišujeme čtyři základní typy tržní struktury, z nichž dva můžeme chápat spíše jako teoretické modely, které se v reálném světě prakticky nevyskytují. Jedná se o tržní struktury dokonalá konkurence a monopol. Následující dvě tržní struktury,



oligopol a monopolistická konkurence, představují reálné situace, které na trhu mohou nastat. (Jurečka a kol.2017)

- **Konkurence**

Jedná se o proces střetávání protikladných zájmů jednotlivých ekonomických subjektů, které vystupují na trhu. (Jurečka a kol. 2017)

Dle Jurečka a kol můžeme konkurenci rozlišit Jurečky a kol. (2017) na:

- Tržní
- Mímotržní

Kde tržní konkurenci dále dělíme na:

- Konkurenci cenovou
- Konkurenci necenovou

### **Dokonalá konkurence**

Pojem dokonalá konkurence lze aplikovat na konkurenční prostředí za předpokladů že:

- v odvětví není nikdo, z velkého množství kupujících ani prodávajících, kdo je schopen ovlivňovat nebo určovat cenu
- neexistují bariéry vstupu do odvětví, a totéž platí pro výstup z odvětví
- v odvětví firmy nabízejí a poptávají produkty, které jsou homogenní
- v odvětví existuje absolutní informovanost o všech produktech a jejich cenách
- všechny pracovní síly jsou mobilní (lze je libovolně přesouvat v rámci odvětví i mimo něj)

Na trhu působí velké množství firem s totožnými produkty a není možné, aby příchod nové firmy nebo odchod stávající firmy ovlivnil dosavadní chod odvětví nebo cenu produktu. Podniky v dokonalé konkurenci musí při vstupu přijmout a nadále respektovat cenu, která byla stanovena trhem. V rámci vývoje trhu může dojít ke změně ceny, přesto je podnik stále povinný držet se tržní ceny i při její změně. Pokud by podnik chtěl navýšit svůj

zisk, musel by minimalizovat náklady na výrobu. Jak již bylo zmíněno v textu výše – jedná se jen o teoretické pojetí (Jurečka a kol., 2018).

Firmu v dokonalé konkurenci je možné označit jako „price taker“ (cenový příjemce), jelikož přebírá cenu produkce i vstupů z vnějšku a nemůže ji nijak ovlivnit (Hořejší, Macáková, Soukup, Soukupová, 2016).

## **Nedokonalá konkurence**

### Monopol

Jedná se o druhý konec tržní struktury. Na trhu v daném případě působí pouze jeden výrobce, který má konkurenční výhodu, avšak při vstupu nové, například zahraniční firmy ztratí své monopolní postavení. Daná společnost pokryje veškerou poptávku na trhu. (Brčák, Sekerka, 2010)

Dle Brčáka a Sekerky je vznik monopolu spojen s dvěma hlavními předpoklady:

- Monopol představuje jediného prodávajícího v daném sektoru trhu (znamená to, že zde neexistuje konkurence)
- Z hlediska produkce vyrábí firma produkt, který nemá blízké substituty (nelze daný produkt zaměnit za jiný)

Vzhledem k jediné firmě působící na trhu, může daná společnost v daném období rozhodovat o ceně produktu a o množství vyráběného produktu, kde primární bývá již zmíněná výše produktu. Hlavní podstatou pro existenci monopolu jsou významné překážky vstupu do odvětví. (Brčák, Sekerka, 2010)

Jak uvádí Brčák a Sekerka (2010), čtyři zdroje tržní síly jsou:

- Výlučné ovládnutí významných vstupů
- Úspory z rozsahu
- Patenty
- Státní licence a koncese

Překážky administrativního typu jsou již zmíněné patenty, které znemožňují napodobování výrobků a výrobních postupů pro jejich výrobu. Dále se jedná o udělování licencí, státní monopoly, dovozní cla a další opatření státu. (Jurečka a kol. 2017)

Dané modely vznikají na přelomu dvacátých a třicátých let 20. století, kdy vývojem tržního prostředí došlo k potřebě nových modelů, které by lépe reflektovali skutečnost. Na danou mezeru mezi modely dokonalé konkurence a monopolu upozornil italský ekonom Piero Sraffa, britská ekonomka Joan Robinson a americký ekonom Edward Chamberlain. (Jurečka a kol. 2017)

V nedokonalé konkurenci vznikly modely v podobě:

- Firma v podmínkách oligopolu
- Firma v podmínkách monopolistické konkurence

### Oligopol

Název slova pochází ze dvou řeckých slov oligo a paleo, tedy několik a prodávat. Oligopolní prostředí je tedy, dle výše zmíněného, charakteristické malým počtem prodávajících, kteří si konkurují. Oligopolní struktura je charakteristická pro odvětví jako je bankovníctví, pojišťovnictví, denní tisk a obchod. Firmy jsou v tomto prostředí závislé jeden na druhém, a to zejména z důvodu velkého podílu na celkové nabídce v odvětví. Změna rozsahu produkce či ceny produkovaného produktu ovlivní konkurenční společnosti a jejich zisky a prodeje. (Jurečka a kol. 2017)

Oligopol se rozděluje na dva druhy, a to je homogenní oligopol a diferencovaný (heterogenní) oligopol.

- Homogenní oligopol

Společnosti v homogenní oligopolu produkují zejména stejné produkty jako jsou ocel cement či čpavek. Jedná se o produkty, které nejsou rozdílné v tom, jaká společnost na světě je vyprodukuje, například ocel je vždy ocel, avšak i zde jsou výrobky některých firem preferovány před ostatními. (Jurečka a kol. 2017)

- Diferencovaný (heterogenní oligopol)

Daný typ oligopolu představuje odvětví, kde firmy produkuje výrobky, které sice uspokojí do určité míry identické potřeby, avšak spotřebitelé je vnímají rozdílně. Velkými faktory které působí na ono vnímání jsou znaky objektivní, jako provozní spolehlivost či energetická náročnost. Druhým typem znaků je image výrobní značky a konkrétního výrobce. Heterogenní oligopol se vyskytuje v odvětvích jako je výroba aut, počítačů, letadel, či parfumerických výrobků a šumivých vín. (Jurečka a kol. 2017)

- Smluvní oligopol Kartel

Představuje specifické oligopolní prostředí, kdy mezi firmami, které tvoří výraznou část trhu, jsou uzavírány dohody. Díky dohodám potom mluvíme o tržní struktuře zvané kartel.

Dohody mohou být uzavírány:

o stejných cenách produkce, tzv monopolních cenách

o velikosti produkce, tzv. množstevní kvóty

o teritoriálním rozdělení trhu tzv. územní kartel (Severová a kolektiv,2016)

Kartelové dohody představují firmu smluvního oligopolu, která má tendenci se chovat jako monopol. Monopol poté omezuje volnou soutěž a tím omezují hospodářskou svobodu a pokud zasahují i do politiky tak i politickou svobodu. (Jurečka,2017)

Kartelové dohody jsou v podmínkách české republiky zakázány a nad jejich zákazem dohlíží antimonopolní úřad. Většinou již zmíněné dohody mají pouze ústní dohodu, které vznikají ze „vzájemného pochopení“ a „přátelství“. (Jurečka,2017)

- Oligopol s dominantní firmou

Oligopol lze jinak označit jako cenové vůdcovství. Daná forma představuje model o oligopolního chování, kdy jedna firma je cenovým lídrem. (mikroekonomie) V okolí firmy dále působí množství malých firem a v některých případech se v okolí dominantní firmy objevuje i několik středních firem. Firmy v okolí dominantní firmy svým rozhodnutím o produkci nejsou schopny ovlivnit trh zásadním způsobem. (Severová a kolektiv, 2016)

Dominantní firma prodává za cenu, kterou se ostatní firmy v jejím okolí snaží napodobit. Cenové vojvodství snižuje nejistotu, jež plyne z neznalosti okolních firem a jejich rozhodnutí. Okolní lem malých firem se přizpůsobuje ceně lídra hlavně z ekonomických důvodů. Pokud by společnosti chtěly podávat za vyšší cenu stěží by prodali a pokud by prodávali za nižší cenu nepokryli by náklady na výrobu, které jsou vyšší než náklady lídra, který využívá úspor z rozsahu. (Severová a kolektiv, 2016)

### Monopolistická konkurence

Název monopolistická konkurence je složen ze dvou pojmů, jež dohromady naznačují, jaké rysy ponese daný model trhu. Jedná se o spojení pojmu monopol (odtud monopolistická) a pojmu konkurence. Je tedy patrné že daná tržní struktura ponese rysy monopolu a dokonalé konkurence. . (Severová a kolektiv, 2016)

Jedná se o tržní strukturu, kdy na trhu vystupuje velké množství firem, které vyrábí velmi podobný, ne však identický produkt. Bariéry pro vstup na trh zde neexistují.

V monopolistické konkurenci může firma dosahovat ekonomického zisku pouze v krátkém období. Naopak v dlouhém období na trhu působí tendence k nulovému ekonomickému zisku. Tato tendence je zapříčiněna možností vstupu nových firem do odvětví z důvodu neexistujících bariér pro vstup.

V porovnání s dokonalou konkurencí, kde se cena rovná meznímu příjmu a firmy vyrábí s minimem nákladů, v monopolistické konkurenci je cena vyšší než mezní příjem a firmy tak vyrábí nad minimem nákladů. (Holman, 2002)

### Determinanty monopolistické konkurence

Firmy na trhu monopolistické konkurence vyrábí velmi podobné, avšak ne identické produkty. Jedná se tedy o heterogenní statky a služby. Heterogenita statků a služeb se týká diferenciací statků a služeb, kdy mezi těmito statky existuje omezená substituce. Základem heterogenity jsou rozdílné preference spotřebitelů ve vztahu k jednotlivé firmě. Vzhledem k omezené substituci je možnost přechodu od jedné firmy k druhé. (Severová, 2016)

Dle Severové lze rozlišit následující preference:

- Prostorová diference
- Časové preference
- Věcné preference
- Osobní preference

### 3.6 Strategická analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je orientována na vlivy, které působí na podnik z okolí a ovlivní pravděpodobně jeho vývoj do budoucna. V průběhu času s rozvojem vědy, technologií, informačních systémů a dalších aspektů, je propojenost ve světě velmi značná, a proto co se stane v světě se velmi rychle promítá do výsledků kteréhokoliv podniku. Rozsah analýzy by měl být široký, avšak často záleží na jednotlivých případech a velikosti podniku. Důležitou oblastí zkoumání je analýza minulého současného stavu s predikcí do budoucna.

Analýza podnikatelského prostředí představuje rozhodující krok, jež musí být zajištěn strategickým manažerem. Firma musí analyzovat podnikatelské prostředí z následujících důvodů:

- Znalost své pozice v prostředí, kde působí
- Efektivní reakce na neustálé změny v prostředí
- Prosazení svého potenciálu a dalšího rozvoje
- Předvídání chování zákazníků a konkurence
- Identifikace rizikových faktorů důležitých pro svůj strategický záměr

Podnikatelské prostředí se dělá dvě části:

- Externí prostředí – jež zahrnují makroprostředí a mezoprostředí
- Interní prostředí – jinak řečeno mikroprostředí



Obrázek 5 makro- mezo- mikro prostředí včetně faktorů

Zdroj: Vacík, Šulák (2001)

### 3.6.1 PEST analýza

Pro identifikaci řady faktorů, které působí na firmu v makroekonomickém okolí, je prováděna analýza vnějšího prostředí. Za tímto účelem se provádí PEST analýza, která rozděluje vlivy makroekonomického okolí do čtyř základních skupin.

Jedná se o politické, ekonomické, sociálně – demografické a technologické. Každý z těchto vlivů neboli faktorů, je podroben vhodné analýze s cílem zjistit, jaké nástrahy a problémy mohou při práci v této oblasti nastat a jaké pozitivní příležitosti se zde mohou otevřít. Je důležité tyto důvody analyzovat s přihlédnutím k různým (hlavně dlouhodobým a střednědobým) perspektivám, kdy je nutné předvídat očekávané změny firmy v budoucnu, a zvolit strategie, které jsou nejvhodnější pro vývojovou situaci. (Sedláčková, 2006)

- ***Politické faktory***

Politické faktory jsou jinými slovy politická omezení, které výrazným ovlivňují jednotlivé typy podnikání. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje nejen prostor pro podnikání, ale zároveň upravuje i samotné podnikání a může významným způsobem ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. (Fotr a kol., 2020)

Mezi politické faktory dle Fotra a kol., 2020 obvykle patří:

- politický systém, stabilita vlády a politického systému v zemi,
- státní zákony,
- systém ochrany majetku,
- investiční pobídky, ochrana investic, míra státního protekcionismu,
- přítomnost administrativních překážek,
- byrokratizace a míra korupce,
- vývoj státního rozpočtu a rozpočtová politika,
- daňová politika,
- regulace exportu a importu,



- ochrana životního prostředí apod.

- ***Ekonomické faktory***

Ekonomické faktory vyplývají ze základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Za účelem rozvoje správné strategie musí vedení firmy vědět jaké ekonomické podmínky existují. Vzhledem k tomu, že světová ekonomika významně ovlivňuje život a činnosti společnosti, je třeba pečlivě analyzovat obecné ekonomické procesy. (Fotr a kol., 2020)

Mezi ekonomické faktory se řadí (Fotr a kol., 2020):

- míra hospodářského růstu,
- míra inflace a úrokových sazeb,
- měnové kurzy,
- ceny komodit,
- míra nezaměstnanosti, úroveň a podmínky odměňování,
- úroveň rozvoje podnikání a podnikatelského prostředí,
- měnová a fiskální politika země,
- úroveň disponibilního příjmu obyvatelstva,
- stupeň globalizace a ekonomické otevřenosti,
- úroveň bankovního rozvoje apod.

Fotr uvádí také významný ekonomický aspekt: „*Významným ekonomickým aspektem je i transpozice evropských norem (EU) a ovlivňování národního ekonomického prostředí vyplývajícího z mezinárodních závazků jednotlivých zemí.*“ (Fotr a kol., 2020)

- **Sociálně – demografické faktory**

Činnost firmy je často významně závislá na různých sociálních faktorech. Tyto faktory mohou zahrnovat sociální potřeby a požadavky, které určují životně důležité funkce zaměstnanců dané firmy, otázky související se společenským životem regionu, ve kterém se

firma nachází. Mezi sociální faktory, které hrají významnou roli ve fungování firmy patří také způsob přilákání zaměstnanců k profesionálním činnostem v rámci firmy, konkrétně jak je pro ně důležitá a/nebo prestižní práce ve firmě, nebo zda jsou plně spokojeni na domluvené vykonávané činnosti.

Podstatnými faktory jsou (Fotr a kol., 2020):

- demografický vývoj populace, porodnost, mortalita,
- míra imigrace a emoční nálada,
- genderová věková struktura populace a délka života,
- sociální stratifikace ve společnosti, menšiny,
- úroveň zdraví a vzdělání obyvatelstva,
- postoje k práci, kariéře, volnému času a odchodu do důchodu,
- velikost a struktura rodiny,
- kultura formování úspor a půjčování ve společnosti,
- návyky na životní styl a spotřebu,
- vývoj náboženství a jiných přesvědčení,
- postoj k přírodním a ekologickým produktům,
- požadavky na kvalitu produktu a úroveň služeb,
- postoj k dováženému zboží a službám.

- ***Technologické faktory***

Vědecké a technologické pokroky vážně mění provozní prostředí firmy. Objevují se nové technologie a nové produkty, které bezpochyby prohlubují hospodářskou soutěž. Mnoho společností systematicky sleduje trendy vědeckého a technologického pokroku, což má pozitivní vliv na jejich činnost. Vědecký a technický vývoj mění životní styl spotřebitele, zvyšuje kvalitu jeho spokojenosti. Vědecké a technické inovace se objevují v designu,

konstrukci modelů, distribuci a prodeji, marketingu, což ovlivňuje celkovou strategii organizace.

Mezi faktory vlivu technologického prostředí na trh patří (Fotr a kol., 2020):

- úroveň inovací a technologického rozvoje průmyslu,
- vládní výdaje na vědu a výzkum, státní pobídky,
- náklady na výzkum a vývoj,
- legislativa v oblasti technologického vybavení průmyslu,
- vývoj cen přírodních zdrojů,
- vývoj a penetrace internetu, vývoj mobilních zařízení, nástup nových technologií,
- přístup k nejnovějším technologiím,
- stupeň využití, implementace a přenosu technologií,
- úspěšnost substitutů.

Hlavním cílem PEST analýzy není jenom vypracování vyčerpávajícího seznamu všech faktorů působících na podnik, avšak rozpoznat a odlišit faktory významné pro daný podnik. Význam analýzy makroprostředí stoupá zejména s rostoucí velikostí podniku. Pro velké podniky a pro jejichž podnikání mají faktory makrookolí mnohem podstatnější význam než pro fungování středních a malých podniků.

### **3.6.2 Porterův model pěti sil**

Porterův model představuje další nástroj oborové analýzy podniku. Model je tvořen za předpokladu že, strategická pozice podniku, který působí v daném odvětví, na určitém trhu. Strategická pozice je určována působením pěti sil z okolí podniku n něj.

Porter (1993): „Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Síla působení těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví

různá a může se měnit, jak se odvětví vyvíjí. Výsledkem je, že všechna odvětví nejsou z hlediska inherentní výnosnosti stejná.

Dle Křetovského a vykypěla jsou faktory ovlivňující podnik následující:

1. vyjednávací sílu zákazníků
2. vyjednávací sílu dodavatelů
3. hrozbou vstupu nových konkurentů
4. Hrozbou substitutů
5. Rivalitou firem působících na daném trhu

Nevýhodou modelu může být skutečnost, že do modelu nejsou zahrnuty komponenty, pouze substituty. Komponenty představují statky, služby, které jsou kupovány společně s jiným statkem, službou. Příkladem komponentů je auto a pohonné hmoty. Komponenty mohou ovlivnit situaci v odvětví stejně jako substituty.

- **Potenciální noví konkurenti**

Podle Portera (1994) patří do bariér vstupu úspory z rozsahu, *diferenciace produktu*, *kapitálová náročnost*, *přechodové náklady*, *přístup k distribučním kanálům*, *nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu*, *vládní politika a očekávaná odvetná opatření*.

Meffert, Rudelius (1996) říkají, že vstupními bariérami se rozumí ty neinstitucionální faktory, které vstup do branže nebo na trh ztěžují, respektive mu zabraňují. Rozsah těchto bariér závisí především na uplatnění následujících faktorů: výhoda výrobkové diferenciace, nákladová výhoda, investiční rozsah a rizika vstupu na trhu.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Podle Portera (1993) patří mezi síly dodavatelů diferenciace vstupů, náklady přechodu u dodavatelů a u firem v daném odvětví, existence náhradních (nových) vstupů, koncentrace dodavatelů, důležitost objemu (dodávek) pro dodavatele, náklady v poměru k celkovým nákupům v daném odvětví, dopad vstupů na výši nákladů nebo na diferenciaci, hrozba integrace firem s odběrateli v poměru k hrozbě integrace firem s dodavateli v daném odvětví.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Podle Portera (1993) patří mezi síly odběratelů:

Hlavní páky dohadovací síly: *objem nákupů kupujících, náklady přechodu u kupujících v poměru k nákladům přechodu firem, informovanost kupujících, schopnost integrace s prodávajícími, náhradní výrobky, schopnost prosadit své.*

Citlivost na ceny: *zisky kupujících, dopad na kvalitu/výkon, totožnost druhu výrobků, rozdíly ve výrobcích, cena/celkové nákupy, motivace těch, kdo rozhodují*

- **Stávající konkurence**

Porter (1993) řadí mezi síly konkurence *růst odvětví, fixní (nebo skladovací) náklady/přidaná hodnota, občasný přebytek kapacity, rozdíly mezi výrobky, totožnost druhu výrobků, náklady přechodu, koncentrace a vyváženost, informační složitost, rozmanitost konkurentů, kapitálová účast velkých společností, překážky odchodu z odvětví.*

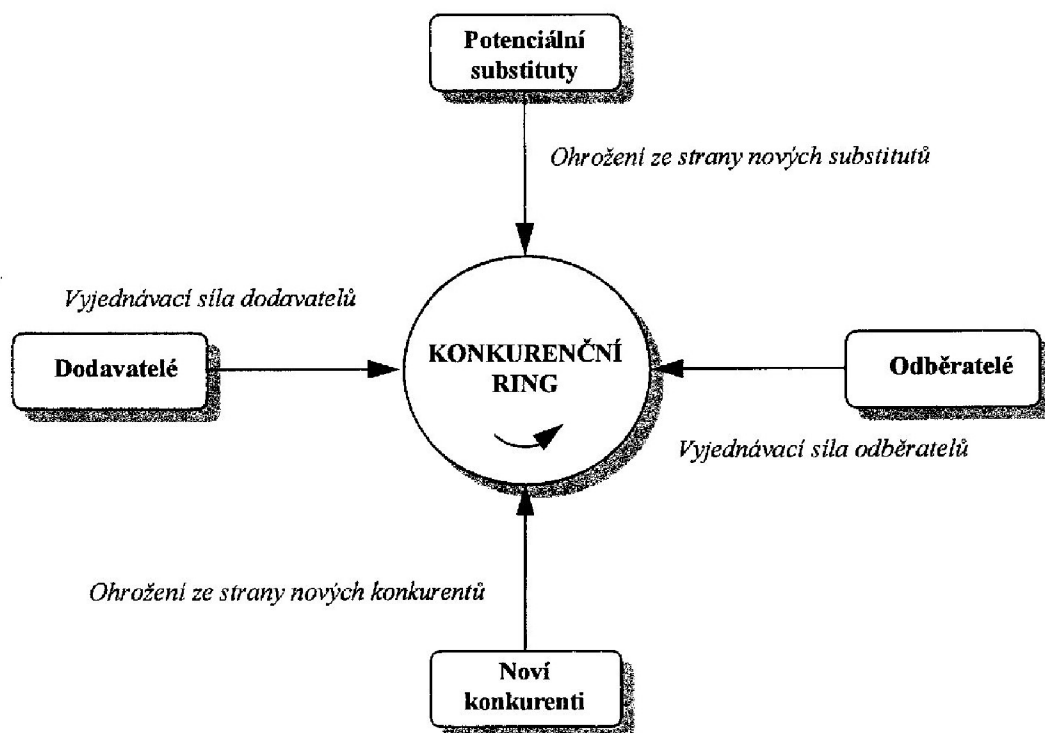
Horáková (2003): *„Konkurenční postavení vypovídá v podstatě o míře uspokojení zákazníka určitým výrobkem nebo službou na určitém trhu. Hodnotí se velmi často na základě konkurenční síly (která je měřitelná) vzhledem k zásadním rivalům, a to porovnáváním faktorů, které byly pro tento účel zvoleny. Pro tento způsob šetření je za prvé třeba vypracovat seznam faktorů, které měří konkurenční sílu. Za druhé posoudit šetřený podnik a stěžejní konkurenty podle zvolených faktorů. A za třetí výrazně interpretovat výsledné hodnoty.*

- **Substituční výrobky**

Porter (1993) řadí mezi síly substitutů: *relativní výše cen docílených substituty, náklady přechodu, ochota (sklon) kupujících přejít na nový výrobek.*

Meffert, Rudelius (1996): *„Substitučním zbožím rozumíme výrobky, které představují pro určitou skupinu odběratelů tutéž funkci, avšak jsou založeny na jiné technologii. Silné stránky substituční hrozby závisejí přitom především na technologické změně, vztahu cena-výkon u substitučního zboží, ale také na důsledcích změn právních ustanovení (např. normy a standardy). Např. vzhledem k liberalizaci technických norem na evropském trhu vzniká potenciální konkurence u výrobků, které plní tentýž účel, resp. užitek, s jinými, dosud na národním trhu nedovolenými použitými surovinami nebo technologiemi.“*

Porter (1994): „Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví.“



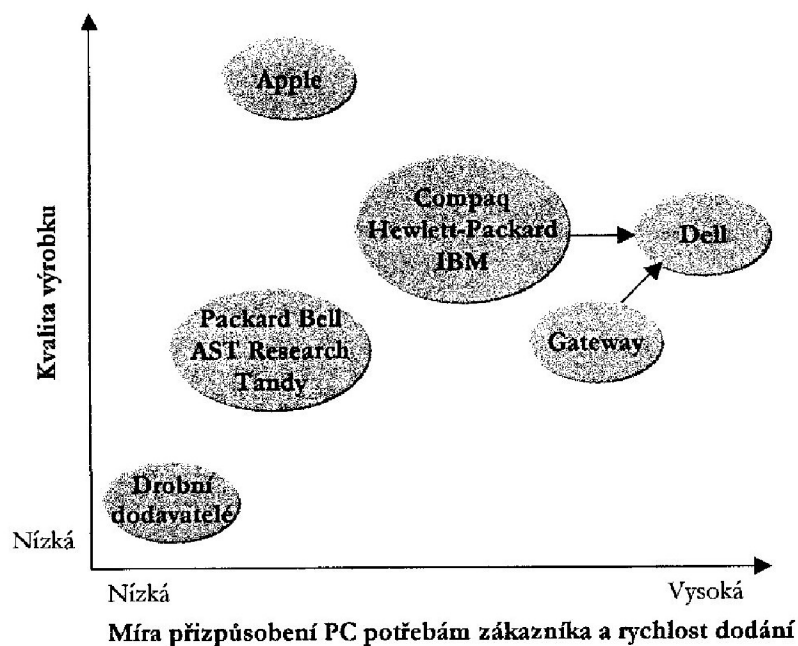
Obrázek 6 Porterův model pěti sil – graf

Zdroj: Tichá, Hron (2003)

### 3.6.3 Strategické mapy

Mapování strategických skupin představuje nástroj analýzy okolního prostředí firmy, a to zejména v odvětví kde existuje několik charakteristických skupin. Strategická skupina představuje podniky s podobnými tržními přístupy. Strategická mapa vzniká dvojrozměrném poli s použitím dvou strategických proměnných na osách x a y.

- Nalezení charakteristik, jež odlišují podniky v daném odvětví od sebe
- Znázornění podniků na mapě za použití charakteristik
- Znázornění podniků spadajících do stejného strategického prostoru na mapě
- Obkreslení kružnicí okolo každé skupiny podniků



Obrázek 7 Příkladová strategická mapa

Zdroj: Tichá, Hron (2002)

### **3.7 Strategická analýza vnitřního prostředí**

Základním prvkem úspěšné strategie je harmonie mezi podnikovými zdroji a vnějším prostředím – tedy vyhledání takového způsobu, který zajistí maximální využití příležitostí nacházejících se ve vnějším prostředí se zdroji, které má k dispozici podnik. Při hodnocení vnitřního prostředí lze odvodit konkurenční výhodu. Tu má podnik, který (Tichá & Hron, 2003):

- vstupuje do odvětví první
- ojedinělý rozsah výroby
- zkušenosti
- vzájemnou provázanost (transfer zdrojů, sdílení aktivit)

#### **3.7.1 SWOT analýza**

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších metod prováděných při analýze prostředí. Jedná se o složeninu anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, Kdy silné stránky, strengths a slabé stránky weaknesses se týkají vnitřního prostředí firmy a příležitosti, opportunities a hrozby threats se vztahují k vnějšímu prostředí firmy.

Analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. Jedná se o přístup k nepřetržité konfrontaci vnitřních zdrojů a schopností podniku, pokud dojde ke změně okolí podniku. (Sedláčková, 2006)

Fakta pro analýzu je možné shromáždit pomocí nejrůznějších technik, případně převzetím z již uskutečněných částečných analýz, dále porovnáním s konkurenty, metodou interview, řízenou diskuzí expertů, tedy brainstormingem. SWOT analýza bývá zpravidla využívána při analýze dosavadního vývoje.

Správně sestavená SWOT analýza představuje důležitý zdroj informací, které podnik často využívá při formování strategie. Informace jsou zpracovány do matice a zařazeny do jednotlivých kategorií dle svého působení na podnik. Návrh strategie by měl být založen k využití příležitostí a silných stránek podniku a odstranění slabých stránek a hrozeb, ale také (Tichá & Hron, 2003).



- **Strategie SO**

Strategie je zaměřena na využití silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí, které je možné najít ve vnějším prostředí. Dosažení této strategie není v reálném světě téměř dohledatelné. Podniky, které jsou umístěny na jiných pozicích matice ovšem vytváří snahu se do této pozice dostat.

- **Strategie ST**

Vhodná je strategie ST pouze pro dostatečně silné podniky, jež dokáží ustát tlak hrozeb z vnějšího prostředí. V případě že by slabý podnik využíval tuto strategii, mohl by dojít při přímém střetu s hrozbami na existenční problémy. Strategie ST se snaží o minimalizaci ohrožení podniku a maximalizaci silných stránek.

- **Strategie WO**

Využitím příležitostí na trhu se tato strategie snaží o odstranění slabých stránek podniku. Firmy spadající do této pozici matice se snaží o eliminaci svých nedostatků. Rozvoj slabých oblastí nebo zařazení nových personálních či technologických dovedností z vnějšího okolí do podniku využívají pro vytváření nových příležitostí.

- **Strategie WT**

Tato strategie je zpravidla využívána podniky, které bojují o přežití na trhu. Snaž se o minimalizaci hrozeb i svých slabých stránek a nejpoužívanějšími strategiemi jsou fúze, likvidace, akvizice či vyhlášení bankrotu (Weihrich & Koontz, 1993; Tichá & Hron, 2008).

### **3.7.2 Analýza konkurence**

Analýza konkurentů má za cíl zhodnocení konkurenčního postavení hlavních konkurentů na trhu v porovnání se sledovaným podnikem. Analýza rozlišuje konkurenty na dvě části, a to na příznivě a nepříznivě situované konkurenty. (Tichá & Hron, 2003)

U hlavních konkurentů by měl podnik dle Tiché a Hrona (2003) sledovat a studovat především:

- je-li kvůli konkurenčnímu podniku nutné zlepšit hospodářské výsledky společnosti
- názor na vývoj odvětví od konkurenčních manažerů

- využitou filozofii a zázemí konkurenčních manažerů pro predikci dalších kroků
- silné stránky a výkonové cíle hlavních konkurentů

Pro stanovení vhodné strategie je důležité, aby firma zkoumala a vnímala a své vnější okolí. Firma by měla sledovat strategie, jak své, tak jednotlivých konkurenčních podniků, jelikož zvolená strategie má dopad na ostatní podniky v odvětví, kde společnost působí a mohou být možnou příčinou protitahu konkurentů (Tichá & Hron, 2003).

Při utváření strategie existují minimálně tři přístupy k utváření strategie a jejím postavení. Je důležité brát v potaz podíl na trhu.

Podnik může:

- růst a bojovat, jestliže je schopen a ochoten zainvestovat do všech vznikajících příležitostí, se snahou dosáhnout co největšího podílu na trhu, za pomoci rychlejšího růstu, než je růst a vývoj samotného odvětví
- udržovat svůj současný podíl na trhu tím, že jeho tempu růstu zůstane neměnné
- vzdát se s bojem nebo bez boje jakéhokoliv podílu na trhu (Tichá & Hron, 2008).

### 3.8 Finanční analýza

Pro správné fungování podniku a pro zjištění úspěšnosti strategie, kterou podnik zvolil, představuje významný dokument rozbor finanční situace společnosti. V současné době je zapotřebí pravidelných kontrol a analýz finančního zdraví podniku, aby byla zajištěna kontrola jeho řádného hospodaření. Velmi často se měnící ekonomická situace v okolí podniku, a také působení okolních faktorů, jež představuje důvod častého rozboru finanční situace podniku. Nejčastěji využívanými způsoby finanční analýzy podniku jsou finanční ukazatele, které vytváří přehled a hodnocení strategie firmy v rámci spojitosti s ekonomickým prostředím ve kterém se společnost nachází. V rámci ekonomického prostředí je finanční analýza zaměřena zejména na konkurenční postavení na trhu či změny v tržním uspořádání. (Růčková, 2015).

Finanční analýza nepředstavuje jenom využívání přístupových metod a postupů, ale představuje i určitý cyklus, prostřednictvím něhož je možné sledovat jednotlivé kroky a je možné zabránit opakování již uskutečněných kroků a změnit je ve prospěch podniku, a to právě ty kroky, které byly chybně nastavené. Finanční rozbor využívá jen ty ukazatele, které jsou v aktuální situaci významné. (Kislingerová & Hlinica, 2008).

Primárním cílem finanční analýzy je, co nejpřesněji vyhodnotit finanční situaci podniku a zpracovat podklady s výslednými hodnotami pro vedoucí pracovníky firmy, kteří rozhodují dle zmíněných výsledků o budoucím fungování společnosti. Pro tvorbu finanční analýzy je zapotřebí účetních výkazů, ze kterých se získávají informace o finančních údajích, které jsou stanovené k určitému stanovenému datu. Samotná data však neposkytují přesný obraz finančního zdraví podniku, proto je důležité provést finanční rozbor. Výsledky finanční analýzy jsou důležité pro samotný podnik, zároveň jsou důležité pro rozhodování managerů. Výsledky jsou dále důležité například pro účely banky, která tak podle ukazatelů zkoumají potřebné informace k poskytnutí bankovního úvěru. (Růčková, 2015)

Z časového hlediska se významnost finanční analýzy pohybuje na dvou rovinách. Zaprvé poskytuje pohled do minulých let, kde je možné na základě dat ex post pozorovat a posuzovat, jaké měl podnik výsledky od jeho založení až do současnosti, a zároveň poskytuje vstupní data pro zpracování finančního rozboru. Zadruhé představuje pohled do budoucnosti, kde díky finanční analýze získává podnik potřebné informace pro finanční plánování. Výsledkem finanční analýzy může být určení slabých stránek ve vztahu

k finančnímu zdraví, které by mohly způsobovat firmě v budoucnu potíže, anebo stanovení stránek silných, které mohou vést k růstu majetku podniku. Finanční ukazatelé nabízejí různé odpovědi na různé otázky ohledně finanční situace firmy. Bude-li podnik žádat o poskytnutí úvěru, bude bankéře zajímat především míra likvidity podniku. Při investování do akcií bude investora zajímat výnosnost těchto akcií a také predikce. Dodavatelé budou apelovat na schopnost podniku včas splácet své závazky a odběratelé budou chtít vědět, jestli budou jejich objednávky dodávány včas a spolehlivě (Růčková, 2015)

Elementární metody finanční analýzy využívají při práci s ukazateli základní aritmetiku a procentní výpočty. Tyto metody je možné charakterizovat svou jednoduchostí při výpočtech, a také jejich jednoduchostí na zpracování. Dané metody není možné využít vždy a zjednodušení, které je u těchto metod využíváno, může vést k zavádějícím či zkresleným výsledkům.

**Ukazateli rozumíme:**

- a) položky z účetních výkazů nebo jiných zdrojů,
- b) data odvozené na základě elementárních matematických postupů, vypočtené z výše zmíněných výkazů

Třídění ukazatelů elementárních metod finanční analýzy je zobrazeno v následující tabulce:

<b>Kritérium</b>	<b>Třídění</b>
Vztah k účetním výkazům	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ukazatele rozvahové, tj. položky aktiv a pasiv</li> <li>• ukazatele výsledkové, tj. náklady, výnosy, zisk</li> <li>• ukazatele peněžních toků (cash flow), tj. cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti</li> <li>• ukazatele mezivýkazové, tj. ukazatele vzájemného vztahu rozvahy, výsledovky a peněžních toků</li> <li>• ostatní</li> </ul>
Způsob charakteristiky jevu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• extenzivní (objemové) - přinášejí informaci o rozsahu (objemu), tj. udávají kvantitu v přirozených jednotkách</li> <li>• intenzivní (relativní) - charakterizují míru, v jaké jsou extenzivní ukazatele podnikem využívány, a ukazují, jak silně nebo rychle se tyto ukazatele mění</li> </ul>
Matematický způsob výpočtu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absolutní – převzaté z údajů účetnictví</li> <li>• rozdílové – vzniklé rozdílem dvou jiných ukazatelů</li> <li>• poměrové – vzniklé poměrem (podílem) dvou ukazatelů</li> <li>• procentní – poměr vyjádřený v %</li> </ul>
Čas (okamžik nebo interval)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ukazatele stavové – udávají stav k určitému okamžiku (např. položky rozvahy)</li> <li>• ukazatele tokové – udávají vývoj v určitém časovém intervalu (např. položky výsledovky, peněžní tok)</li> </ul>

*Tabulka 1 Charakteristika ukazatelů finanční analýzy ve vztahu k vybranému kritériu*

*Zdroj: SŮVOVÁ, H. a kolektiv (1999)*

Poměrové ukazatele patří k nejrozšířenějším metodám finanční analýzy, zejména proto, že jejich výpočet je nenáročný, a zároveň poskytují cenné informace o základních finančních charakteristikách podniku.

Výpočty jsou prováděny jako podíl dvou ukazatelů z účetních výkazů, případně jsou prováděny jako podíl skupin ukazatelů z účetních výkazů. Údaje získané z rozvahy představují stavové veličiny, které zachycují okamžitý stav ukazatele k určitému datu, například k 31.12.20xx. Údaje z výkazu zisku a ztráty představují tokové veličiny. Tyto veličiny se vztahují k výsledku činnosti za časově ohraničené období. Pro zpřesnění výpočtu a dosažení větší srovnatelnosti mezi stavovými a tokovými veličinami je vhodné počítat s průměrem stavových veličin na počátku a na konci účetního období. (Kislingerová & Hlinica, 2008).

## 3.9 Metody finanční analýzy

### 3.9.1 Likvidita

Likvidita představuje schopnost podniku, proměnit svá aktiva na hotovost, aby byl schopen platit své závazky s co nejmenšími výdaji. Nízká likvidita podniku nese za důsledek nevyužitě naskytnuté finanční příležitosti či neschopnost na čas přesně splácet své závazky, což v mnoha případech může vést až k platební neschopnosti, respektive k bankrotu. V managementu se nízká likvidita může projevat poklesem zisku či ztrátou dohledu a kontroly nad firmou. I přes výše zmíněné se podniky snaží o snížení likvidity, kvůli neefektivnosti vázání peněžních prostředků na oběžná aktiva. Příliš mnoho finančních prostředků obsažených v oběžném majetku může vést k nižší výnosnosti vlastního kapitálu (Růčková, 2015).

- **Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)**

$$\text{Likvidita 1. stupně} = \frac{\text{Finančnímajetek}}{\text{Krátkodobézávazky}}$$

Hodnota ukazatele by se měla pohybovat pro sledované období v rozmezí od 0,2 do 0,5. Pokud hodnota přesahuje dané rozmezí, představuje to určité neefektivní využití peněžních prostředků (Knápková & Pavelková & Remeš & Šteker, 2017).

- **Pohotová likvidita (likvidita 2.stupně)**

$$\text{Likvidita 2. stupně} = \frac{\text{Finančnímajetek} + \text{Krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobézávazky}}$$

Doporučenou knižní hodnotou pro pohotovou likviditu je hodnota od 1 do 1,5 a to dle odvětví a výrobního programu nastavený managementem. (Rozsochatecká, 2018).

- **Běžná likvidita (likvidita 3.stupně)**

$$Likvidita\ 3.\ stupně = \frac{Oběžnáaktiva}{Krátkodobézávazky}$$

Tato likvidita sděluje, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty z oběžných aktiv (majetku). Hodnota výsledku by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 – 2,5. Pokud by nastala situace, kdy jsou si krátkodobé závazky a oběžný majetek rovni (výsledná hodnota = 1), znamenalo by to rizikovou likviditu. Za rizikové se považuje také financování dlouhodobého majetku z krátkodobých cizích zdrojů. Jestliže je výsledná hodnota vyšší než 2,5, znamená to drahé financování a vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu (ČPK) (Knápková & Pavelková & Remeš & Šteker, 2017).

- **Podíl ČPK na oběžných aktivech**

$$Podíl\ \check{C}PK\ na\ OA = \frac{Oběžnáaktiva - krátkodobécizízdroje}{Oběžnáaktiva}$$

Čistý pracovní kapitál je definován jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. Představuje část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem a tím určuje schopnost podniku dostát své závazky. Ukazatel poskytuje krátkodobou finanční stabilitu firmy a výsledná hodnota ukazatele by neměla spadnout pod 30 % a zároveň by neměla být vyšší než 50 % (Knápková & Pavelková & Remeš & Šteker, 2017).

### 3.9.2 Ukazatele rentability

Rentabilita představuje schopnost firmy vytvářet nové zdroje a tvořit zisk za pomoci investovaného kapitálu (Růčková, 2015). Ukazatele rentability jsou počítány z podíl zisku spolu k vloženému kapitálu, proto jsou zisky rozděleny celkem do tří kategorií:

1. EBIT = zisk před zdaněním a splacením úroků
2. EBT = zisk před zdaněním po odečtení úroků
3. EAT čistý zisk (očistěný o daně a úroky)

- **Rentabilita celkového kapitálu**

Určuje celkovou efektivnost podniku. Vlastní kapitál je tvořen jak vlastním, tak cizím kapitálem (Krutina & Novotná, 2009).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celkový kapitál}}$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Rentabilita vlastního kapitálu je jedním z nejdůležitějších ukazatelů zejména pro akcionáře nebo potencionální kupce akcií podniku. Slouží ke zjištění, kolik čistého zisku vynese jedna koruna vloženého vlastního kapitálu. Pokud ukazatel roste, může to znamenat buď lepší výsledky hospodaření nebo snížení podílu vlastního kapitálu v podniku. Výše rentability vlastního kapitálu by měla procentuálně pokrývat alespoň výši úroků z vkladů u bankovních zařízení (Jáčová & Ortová, 2011; Růčková, 2015).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- **Rentabilita aktiv (ROA)**

Vypočítává se jako poměr mezi ziskem a celkovými aktivy firmy, která je zapojena do podnikatelských aktivit. Majetek musí vytvořit nejen čistý zisk pro majitele, ale také musí pokrýt úhradu daní a úroky věřitelům (Krutina & Novotná, 2009).

$$ROA = \frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}}$$

- **Rentabilita tržeb (ROS)**

Rentabilita tržeb je vypočítaná poměrem mezi různým druhem zisku (ztrát) a odlišnými formami tržeb. Ukazatel určuje, kolik korun zisku získá firma z jedné koruny tržeb. Ukazatel lze také využít pro výpočet ziskové marže, proto se také může nazývat jako „ziskové rozpětí“. Pokud bude ukazatel použit pro formulaci marže, je nutné do vzorce dosazovat EAT. Pokud podnik prodává za nižší ceny s tím, že jeho produkce je spojena s vyššími náklady, výsledná hodnota ukazatele bude podprůměrná (Růčková, 2015).

$$ROS = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \text{ nebo } \frac{\text{Zisk}}{\text{Výnosy}}$$



### 3.9.3 Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity se používají pro posouzení vázanosti kapitálu v jednotlivých složkách aktiv a zkoumají rychlost obratu majetku či jeho dílčích částí. Výsledkem je buď doba obratu, po kterou se konkrétní složka váže ke kapitálu nebo počet obrátek vyjádřen v časových jednotkách (Krutina & Novotná, 2009).

- **Rychlost obratu aktiv**

„Ukazuje, jak efektivně ve firmě vytváříme zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů tento zisk tvoříme (jestli se jedná o zdroje vlastní nebo cizí).“ (finanalysis.cz, cit. online 2020-10-05)

$$\text{Rychlost obratu aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

- **Doba obratu pohledávek**

Výsledkem je doba, po kterou je majetek firmy vázán ve formě pohledávek. Udává čas, který uběhne od prodeje statku do úhrady pohledávky odběratelem (Krutina & Novotná, 2009; Růčková, 2015).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\left(\frac{\text{Tržby}}{365}\right)}$$

- **Rychlost obratu pohledávek**

Tento ukazatel poukazuje na počet, kolikrát jsou pohledávky přeměněny na finanční prostředky vycházející z tržeb (Kalouda, 2016).

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

- **Doba obratu závazků**

Používá se například při posouzení bonity podniku, jelikož ukazatel představuje rychlost placení závazků. Aby zůstala zachována silná platební morálka firmy, je doporučeno, aby výsledná hodnota nebyla nižší, než doba obratu pohledávek (Růčková, 2015).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\left(\frac{\text{Tržby}}{365}\right)}$$

- **Rychlost obratu zásob**

Výsledkem vzorce je informace o tom, kolikrát jsou zásoby přetvořeny v ostatní formy oběžných aktiv až doby finální produkce a jejího prodeje, ze kterého plynou podniku tržby (Kalouda, 2016).

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

- **Doba obratu zásob**

Výsledná hodnota ukazatele je po kolik dní jsou oběžná aktiva vázána v podniku až do doby, kdy je spotřebován materiál či prodané zásoby vlastní výroby (managementmania.com, cit. online 2020-10-05).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\left(\frac{\text{Tržby}}{365}\right)}$$

### 3.9.4 Ukazatele zadluženosti

Je-li zmiňováno slovo „zadluženost“, je tím myšlena firma, která využívá k financování svého provozu zdroje cizí (cizí kapitál). Pokud se jedná o větší či velký podniky je ve skutečnosti prakticky nemožné, aby podnik vše financoval pomocí pouze vlastních zdrojů. Podniky, které využívají k financování provozu jen vlastní kapitál, tím snižují výkonnost celého podniku. Získání cizích zdrojů může být nicméně pro podnik složité (Růčková, 2015).

- **Celková zadluženost**

Ukazatel celkové zadluženosti říká, jakým poměrem jsou na majetek vynakládány finanční prostředky z cizích zdrojů. Hodnota tohoto ukazatele by se měla v optimálním případě pohybovat v rozhraní 30-60 % (Knápková & Pavelková & Remeš & Šteker, 2017). „Platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů.“ (Růčková, 2015, s.65)

$$\text{Celková adluženost} = \frac{\text{Celkové dluhy}}{\text{Aktiva celkem}}$$

- **Ukazatel úrokového krytí**

Ukazatel zjišťuje, jestli dluhové zatížení podniku nepřesáhlo hranici únosnosti. Dává podnikům informaci o tom, kolikrát může firma snížit zisk, než se dostane do platební neschopnosti v souvislosti s úroky z úvěru (Růčková, 2015; Krutina & Novotná, 2009).

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

- **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování vyjadřuje podíl vlastních zdrojů na celkových pasivech. Výsledek hodnotí nezávislost podniku na cizím kapitálu a výsledná hodnota by se měla pohybovat okolo 0,3 (finanalysis.cz, cit. online 2020-10-05).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní Kapitál}}{\text{Aktiva Celkem}}$$

- **Míra finanční samostatnosti**

„Vyjadřuje, kolik Kč vlastního kapitálu připadá na 1 Kč cizího kapitálu. Hodnoty by se měly pohybovat okolo jedné, při hlubším zkoumání je třeba se zaměřit na výnosnost celkových aktiv.“ (analyzujaproved.cz, cit. online 2020-10-05).

$$\text{Míra finanční samostatnosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

### 3.9.5 Ukazatele produktivity práce

Ukazatele produktivity práce hodnotí vynakládání pracovních sil. Ukazatele jsou významné hlavně pro meziroční porovnání, kdy je možné sledovat růst či pokles produktivity práce (Grunwald, Holečková, 2007).

- **Produktivita práce z tržeb**

Výslednou interpretací tohoto ukazatele je kolik tržeb je vyprodukováno jedním zaměstnancem. Vyšší výsledné hodnoty jsou žádoucí (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet pracovníků}}$$

- **Zisk na jednoho pracovníka**

Ukazatel zjišťuje, kolik zisku vyprodukuje jeden zaměstnanec podniku (Kislingerová & Hlinica, 2008).

$$\text{Zisk na jednoho pracovníka} = \frac{\text{VH za účetní období}}{\text{Počet pracovníků}}$$

- **Průměrná mzda na jednoho pracovníka**

Základem pro výpočet jsou celkové mzdové náklady vydělené počtem pracovníků ve firmě. Ukazatel zobrazuje průměrnou mzdu připadající na jednoho pracovníka podniku (Kislingerová & Hlinica, 2008).

$$\text{Průměrná mzda na jednoho pracovníka} = \frac{\text{Mzdové náklady}}{\text{Počet pracovníků}}$$

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika společnosti

**Datum vzniku a zápisu:** 1. ledna 1991

**Spisová značka:** DrXXV 25 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové

**Obchodní firma:** Zemědělské družstvo Kochánov

**Sídlo:** č.p. 50, 582 53 Kochánov

**Identifikační číslo:** 13582879

**Právní forma:** Družstvo

#### **Předmět podnikání:**

Zemědělská výroba:

- Rostlinná výroba – pěstování rostlin pro technické využití
- Živočišná výroba – chov hospodářských zvířat za účelem získávání a výroby živočišných produktů
- Produkce chovných plemenných zvířat a využití jejich genetického materiálu
- Výroba osiv a sadby, školkařských výpěstků a genetického materiálu rostlin
- Úprava, zpracování a prodej vlastní produkce zemědělské výroby včetně výroby potravin z ní
- Chov ryb, vodních živočichů a pěstování rostlin na vodní ploše

Zámečnictví, nástrojářství.

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Obory činnosti:

- Poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví
- Pronájem a půjčování věcí movitých
- Provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy
- Velkoobchod
- Specializovaný maloobchod

#### **Statutární orgán:**

#### **Předseda představenstva:**

DAVID DOUCHA, dat. nar. 19. května 1979

č.p. 72, 580 01 Květinov

Den vzniku funkce: 20. května 2022

Den vzniku členství: 20. května 2022

**Místopředseda představenstva:**

Ing. PAVEL LHOTSKÝ, dat. nar. 17. května 1964

Prokopa Holého 1055, 580 01 Havlíčkův Brod

Den vzniku funkce: 16. dubna 2021

Den vzniku členství: 16. dubna 2021

**Členové představenstva:**

- MVDr. KAREL KUTLVAŠR, dat. nar. 12. března 1962

Na Rybníčku 1312, 396 01 Humpolec

Den vzniku členství: 16. dubna 2021

- PETR ADAMEC, dat. nar. 1. září 1975

č.p. 49, 582 53 Kochánov

Den vzniku členství: 16. dubna 2021

- MIROSLAV JIRÁK, dat. nar. 31. března 1981

č.p. 28, 582 53 Kochánov

Den vzniku členství: 16. dubna 2021

- MAREK FEJT, dat. nar. 2. února 1996

č.p. 35, 582 53 Kochánov

Den vzniku členství: 16. dubna 2021

- MIROSLAV ŠPIŇAR, dat. nar. 19. srpna 1971

č.p. 47, 582 53 Kochánov

Den vzniku členství: 16. dubna 2021

- ZUZANA VONDRÁČKOVÁ, dat. nar. 10. října 1996

Suchá 181, 580 01 Havlíčkův Brod

Den vzniku členství: 16. dubna 2021

- Ing. ZDENĚK DOMŠA, dat. nar. 13. února 1959

č.p. 199, 582 54 Úsobí

Den vzniku členství: 20. května 2022

**Počet členů: 9**

**Způsob jednání:**

Předseda představenstva zastupuje družstvo jako člen jeho statutárního orgánu a za družstvo podepisuje. V době nepřítomnosti předsedy představenstva vykonává jeho působnost místopředseda představenstva.

**Kontrolní komise:****Předseda kontrolní komise:**

IVANA KREJČOVÁ, dat. nar. 18. března 1965

č.p. 225, 582 57 Lípa

Den vzniku funkce: 16. dubna 2021

Den vzniku členství: 16. dubna 2021

**Místopředseda kontrolní komise:**

VERONIKA DOUCHOVÁ, dat. nar. 18. července 1980

č.p. 37, 582 53 Kochánov

Den vzniku funkce: 16. dubna 2021

Den vzniku členství: 16. dubna 2021

**Člen kontrolní komise:**

LENKA NEUHÖFFEROVÁ, dat. nar. 18. prosince 1969

č.p. 30, 582 53 Kochánov

Den vzniku členství: 16. dubna 2021

**Počet členů: 3**

**Základní členský vklad: 50 000,- Kč**

**4.1.1 Představení společnosti a její historie**

Zemědělské družstvo Kochánov se nachází v Kraji Vysočina. Sídli na adrese Kochánov č.p. 50, 582 53 Štoky. Družstvo je vedeno Krajským soudem v Hradci Králové, DrXXV 25. zápis v obchodním rejstříku je byl proveden 1.1 1991. Hlavním předmětem činnosti je zemědělská výroba. Jedná se o družstvo s celkovou rozlohou 770,64 hektarů, kde 539,73 hektarů tvoří orná půda, 172,23 hektarů tvoří louky a 58,68 hektarů tvoří ostatní plochy. Podnik hospodaří v bramborářské výrobní oblasti.

Významnými pěstovanými plodinami jsou brambory (konzumní, sadbové, na produkci škrobu) řepka, potravinářská pšenice, sladovnický ječmen. Družstvo dále pěstuje krmné plodiny jako je krmná pšenice, krmný ječmen, kukuřice na zeleno

a jeteloviny. V roce 2019 bylo z celkové výměry orné půdy celkem 12 % půdy oseto brambory (škrobové 7 %, konzumní 2 % a sadbové 3 %), 18 % půdy je oseto řepkou olejnou, 23 % pšenicí ozimou, 22 % sladovnickým ječmenem, 3 % žitem ozimým, 4 % kukuřicí a 13 % oseté pudy tvořily směsi. Živočišná výroba družstva zahrnuje pouze chov skotu.

Celkový počet skotu pro rok 2022 je 595 kusů, a to v kategoriích: telata do 6 měsíců – 97 kusů, jalovice do 2 let - 138 kusů, krávy – 235 kusů a vysoko březí jalovice – 44 kusů, výkrm býků 99ks. Dojení do října roku 2019 probíhalo v dojárně 2x4 autotandem od firmy Gascoigne Mellotte. Toto dojení bylo podnikem vyhodnoceno jako neefektivní proto nyní po rekonstrukci z října – prosince 2019 probíhá dojení v nově zrekonstruované dojárně rybinového typu s počtem 16 strojů, tedy 2x8 od firmy Fullwood. Podnik má pouze příjmy z rostlinné a živočišné výroby. Procentuální rozdělení příjmů družstva je: 40 % rostlinná výroba a 60 % živočišná výroba. Družstvo je specifické používáním elektronického systému Cowmanager, který je určen na vyhledávání říje, kontrolu příjmu potravy a přežvykování a celkového zdravotního stavu zvířat (měření teploty).

#### **4.1.2 Současnost družstva**

Družstvo zaměstnává celkem 24 stálých zaměstnanců. Tito zaměstnanci se podílejí na chodu podniku jako celku. Management zaměstnává 5 pracovníků – předseda, agronom, zootechnik, ekonomka a účetní. V rostlinné výrobě je zaměstnáno celkem 10 pracovníků. Jedná se o 7 traktoristů a 3 pracovníky dílny. V živočišné výrobě je zaměstnáno celkem 9 pracovníků, z toho 2 pracovníci jsou zaměstnání na ošetřování a krmení telat, 4 pracovníci na 36 dojení, 1 pracovník na manipulaci s krmným vozem a 2 pracovníci na ostatní práce potřebné okolo živočišné výroby. Družstvo má dohromady 54 členů. Statutárním orgánem družstva je představenstvo, v němž zasedá předseda a místopředseda představenstva, 7 členů představenstva a 3 členové kontrolní komise.



## **4.2 PEST Analýza**

### **4.2.1 Politické faktory**

#### **Legislativa**

Zemědělství v rámci České republiky upravuje zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství. Úpravu zákona představují prováděcí předpisy, které vláda vydává na základě schválených nařízení vlády v určité oblasti zemědělství, tedy v rostlinné výrobě, živočišné výrobě, vinařství, klimatu, environmentálního stavu, dotací, plateb, včelařství, lesnictví, rybolovu a chovu ryb. Vydané nařízení může nést opravu předchozího nařízení z důvodu vývoje v dané oblasti a nutnosti změny. Zákon o zemědělství byl v minulých letech následně novelizován a v současné době platí poslední nova zákona z roku 2019: Zákon č. 208/2019 Sb., kterým se mění zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 256/2000 Sb., o Státním zemědělském intervenčním fondu a o změně některých dalších zákonů (zákon o Státním zemědělském intervenčním fondu), ve znění pozdějších předpisů.

Podnikání v zemědělství vzniká na základě splnění předpokladů a těmi jsou plná svéprávnost, trvalý odbyt na území české republiky, včetně víza k pobytu nad 90 dnů či trvalý pobyt, v případě že se jedná o člena jiného stát než státu Evropské unie. Podnikání fyzických osob v zemědělství je na základě živnosti ohlašovací volné.

#### **Zemědělství v rámci EU**

Společná zemědělská politika EU představuje systém, který by měl vytvořit celoplošnou zemědělskou produkci, větší konkurenceschopnost na světových trzích a zároveň naplnění atributů ochrany životního prostředí, zdraví obyvatel a dobrého zacházení se zvířaty. Dochází k posilování strukturálních opatření a větší vazbě zemědělství a venkova, rovněž je v předpokladu zeštíhlování zemědělské politiky. Integrace ve formě společné zemědělské politiky byla jedním z cílů již v 50. letech 20. století. Mimo zajištění zemědělské soběstačnosti byla cílem Evropského společenství od počátku cenová regulace zemědělských výrobků. Zásadním rozhodnutím byla cenová podpora, kdy zemědělci získali garanci cen, které zemědělci dostanou za své výrobky, nedejde-li k poklesu pod určitou úroveň. Primární ekonomické cíle zahrnovaly především zvýšení produktivity zemědělství, využití technických inovací a lepší využívání výrobních zdrojů, zejména pracovní síly.

Sociální rovinu představovala především snaha o zlepšení životní úrovně obyvatelstva pracujícího v zemědělství žijícího ve venkovských oblastech.

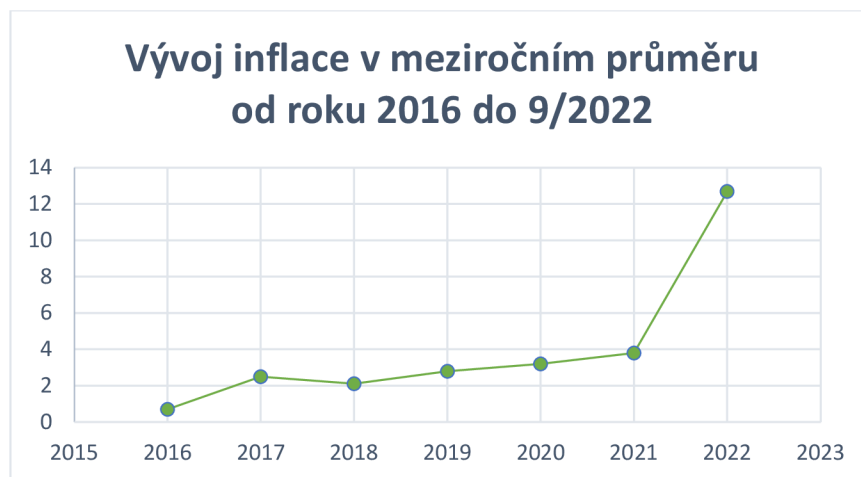
Definicí pro stabilizaci trhů a vytvoření podmínek pro zásobování zemědělskými komoditami byly hlavními politickými cíli. Do konce 80. let hlavní finanční nástroje pro podporu trhu představovaly subvence a od 90. let se subvencí podíl snižoval. Naopak rostl podíl přímých plateb a opatření k rozvoji venkova. Novými impulsy pro změny ve společné zemědělské politice EU bylo zapříčiněno, že došlo k rozšíření Evropské unie o státy střední a východní části Evropy.

České zemědělství prošlo před vstupem do Evropské unie strukturálními změnami podobně jako ostatní sektory hospodářství. Společná zemědělská politika Evropské unie představuje v současné době zásadní způsob, který ovlivňuje hospodaření zemědělců v České republice. Základem je společný trh se zemědělskými výrobky a systém cenových podpor a subvencí. Podpory z Evropských zemědělských fondů jsou druhou největší příjmovou položkou České republiky, kterou čerpá z rozpočtu EU. (Vošta, 2010)

#### **4.2.2 Ekonomické faktory**

##### **Inflace**

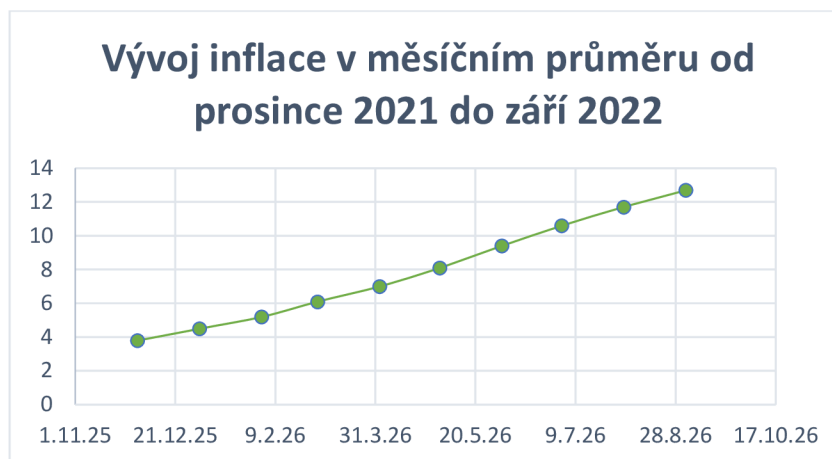
Inflace představuje všeobecný růst cenové hladiny v ekonomice a nejčastěji se měří indexem spotřebitelských cen, který porovnává ceny vybraných výrobků a služeb a přisuzuje jim určitý podíl podle toho, jak se výrobek podílí na spotřebě domácností. Porovnáním hodnoty vytvořeného indexu v různých obdobích je získávána míra inflace. Tato míra má za následek pokles kupní síly peněz, tedy fakt že za stejné množství peněz lze pořídit méně zboží a služeb. (Hovorka, 2022)



Graf 2 Vývoj inflace v letech 2016-9/2022

Zdroj: data z ČSÚ

V grafu číslo 1 je znázorněn vývoj inflace v průměru za rok mezi léty 2016 a 2022, konkrétně do září roku 2022. Z grafu je patrné že mezi lety 2016 a 2017 inflace vzrostla o meziročně v průměru o 1,6 %. Mezi lety 2017 a 2018 došlo ve sledovaném období dokonce k mírnému poklesu a to o 0,4 %. V následujícím období, tedy od roku 2018 až do roku 2021 inflace vzrůstala mírným tempem v průměru o 0,6 %. Změna nastala až na přelomu roku 2021 a roku 2022, kdy inflace začala rapidně růst a v září roku 2021 dosahovala v měsíčním průměru 12,7 % a předpokládá se že nadále poroste.



Graf 3 vývoj inflace v období 1/2022-9/2022

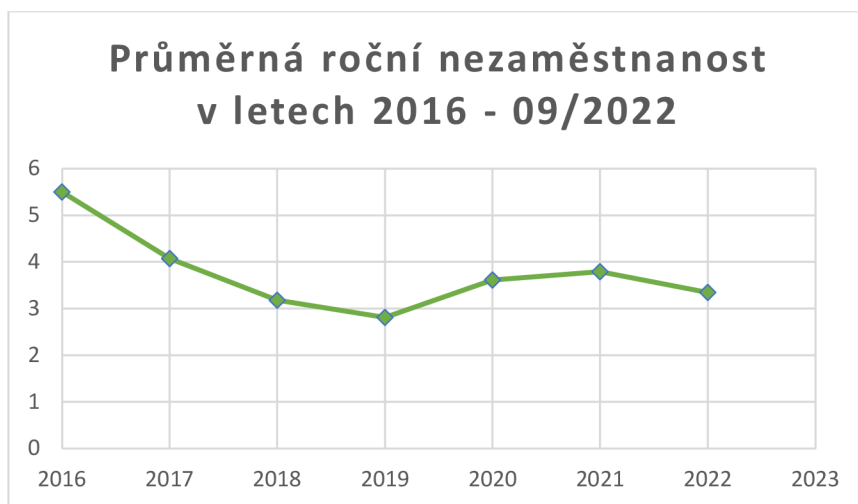
Zdroj: ČSÚ

V důsledku inflace, která představuje znehodnocení peněz rostou ceny komodit a energií a pohonných hmot, což nese za důsledek zdražení ze strany dodavatelů, aby pokryli své náklady a pro družstvo to přináší komplikaci a nutnost zdražení výroby družstva. Na druhou stranu ceny ze strany odběratelů vychází z vyhláškových cen, ceny zemědělských

plodin a mléka. Tyto ceny často nereflektují vývoj situace v okolních odvětvích a státní ekonomice.

### Nezaměstnanost

Z grafu č. 3 níže je zobrazený vývoj nezaměstnanosti v letech 2016-2022. Jedná se o roční průměr z jednotlivých měsíců. Od roku 2016 nezaměstnanost klesala až do roku 2019 o 3,89 za rok. V roce 2020 a 2021 nezaměstnanost vzrostla v prvním roce o 0,8 a poté ještě o 0,18. Důvodem nárůstu bylo propouštění v rámci onemocnění covid 19 a restrikcím ze strany vlády jako bylo zavírání restaurací, barů, obchodů či omezení výrobních podniků. Ze zmíněných důvodů podniky propouštěly, snižovaly stavy a také zavírali své podniky, z důvodu nedostatku finančních prostředků, což vedlo ke krachu.



Graf 4 Průměrná roční nezaměstnanost v letech 2016-9/2022

Zdroj: ČSÚ

### Státní podpora

V rámci statí odpory u zemědělství hovoříme zejména o dotacích, které vláda v rámci podpory vyplácí podnikům, aby podpořila jejich vývoj a produkci. V rámci dotačních programů vláda čerpá finance ze státního rozpočtu a zároveň mohou zemědělci čerpat dotace z Evropské Unie, ve které je Česká republika členem od roku 2004.

V rámci národního hospodářství stát, prostřednictvím ministerstva zemědělství vyplácí zemědělcům Národní dotace, které plynou ze státního rozpočtu a zemědělci si o ně mohou požádat na webových stránkách ministerstva. Národních dotací v roce 2022 vypsalo ministerstvo celkem 8, přičemž pro zemědělce byly vypsány dotace pod souhrnným názvem

Dotace v zemědělství, potravinářství, poradenství a vzdělávání, kde zásady a nároky, kterými jsou stanoveny podmínky pro poskytování dotací na základě, vychází z § 2 a § 2d zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství.

V rámci národní podpory mohou zemědělci žádat prostřednictvím SZIF, Státního zemědělského intervenčního fondu, o finance z dotačních programů, kterých je celkem 23 avšak jednotlivé programy jsou dále členěny na podskupiny v dané oblasti a celkem mohou zažádat zemědělci ve 43 kategoriích dotačního programu.

V neposlední řadě je možné využít přímých plateb, o které je možnost požádat přes SZIF. Přímé platby byly vytvořeny v rámci Společné zemědělské politiky EU. V programovém období 2015 – 2020, které bylo prodlouženo o dva přechodné roky. „*Přímé platby zaměřeny především na šetrný přístup k životnímu prostředí pomocí režimu Greening, generační obměnu na venkově prostřednictvím podpor pro mladé zemědělce a na podporu odvětví nebo regionů, které čelí určitým obtížím či jsou velmi důležité z hospodářského, sociálního nebo environmentálního hlediska. Základními podmínkami pro získání dotace je, aby žadatel obhospodařoval zemědělskou půdu, která je na něho evidovaná v registru zemědělské půdy LPIS podle uživatelských vztahů, anebo choval podporovaná zvířata řádně evidovaná v ústřední evidenci podle plemenářského zákona.*“ (SZIF.cz, 2022)

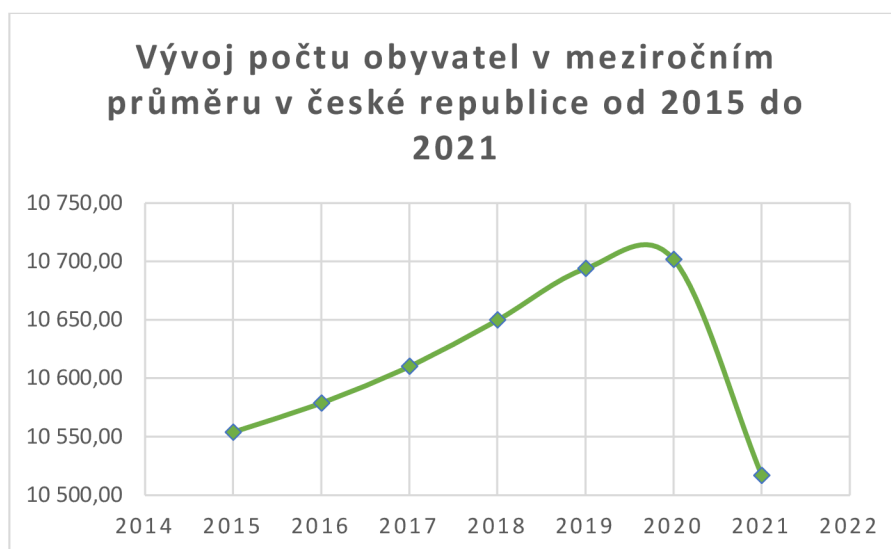
- Jednotná platba na plochu (saps)
- Platba pro mladé zemědělce
- Platba pro zemědělce dodržující zemědělské postupy příznivé pro klima a životní prostředí (greening)
- Dobrovolná podpora vázaná na produkci podpora na produkci brambor určených pro výrobu škrobu podpora na produkci konzumních brambor podpora na produkci chmele podpora na produkci ovocných druhů s velmi vysokou pracností podpora na produkci ovocných druhů s vysokou pracností podpora na produkci zeleninových druhů s velmi vysokou pracností podpora na produkci zeleninových druhů s vysokou pracností podpora na produkci cukrové řepy podpora na produkci bílkovinných plodin podpora na chov telete masného typu podpora na chov krávy chované v systému chovu s tržní produkcí mléka podpora na chov bahnice nebo na chov kozy
- Přechodné vnitrostátní podpory

### 4.2.3 Sociální faktory

#### Demografické zastoupení počtu obyvatel v České republice

Z grafu číslo 4 znázorňuje vývoj počtu obyvatel v české republice mezi lety 2015 a 2021. Mezi roky 2015 až 2019 docházelo k nárůstu počtu obyvatel v průměru o 35 000 obyvatel ročně. Mezi lety 2019 a 2022 se růst obyvatelstva zpomalil a meziročně vzrostl pouze o 7840 občanů a následně v roce 2021 kles počet obyvatel na 10 516 707 osob. Propad počtu obyvatel byl způsoben dle českého statistického úřadu poklesem porodnosti a růstem úmrtnosti.

V rámci rozložení obyvatel dochází ke stěhování lidí do velkých měst a jejich okolí. Tuto situaci můžeme označit pojmem urbanizace. Dochází tímto k odsunu pracovních sil z menších měst a vesnic kde se zemědělská družstva nahází nejčastěji.



Graf 5 Vývoj počtu obyvatel v letech 2015-2021

Zdroj: ČSÚ

### Zemědělská produkce

V rámci sociálních faktorů můžeme hovořit o vývoji zemědělské produkce. Produkce je v zemědělství ovlivněna množstvím faktorů jako je počasí, výkupní ceny, biologické faktory, nařízení ministerstva zemědělství a evropské unie. V rámci zemědělství hovoříme o globálním oteplování, které zapříčiňuje sucho a tání ledovců, včetně jiných klimatických změn. Zároveň je produkce ovlivněna úbytkem zemědělské půdy v důsledku zástavy obytnými místy pro lidi.



*Graf 6 Vývoj zemědělské produkce v letech 2015-2021*

*Zdroj: ČSÚ*

Rostlinná zemědělská produkce je v první řadě ovlivněna rozhodnutím družstva o osevních postupech, dále počasím, které představuje faktor, který není možné ovlivnit. Produkce je dále ovlivněna rozhodnutím agronomů o satí a sázení, o zvoleném typu sadby a semen, o výběru hnojení a ochraně rostlin včetně kypření a odplevelení.

Graf č. znázorňuje vývoj zemědělské produkce v letech od 2015 do 2021. produkce v zemědělství rostla mezi lety 2015 a 2016 a v následujícím období až do roku 2018 a to zejména z důvodu sucha a nedostatku vláhy pro plodiny. V rámci sucha klesala výnosnost plodin a tím pádem došlo k nedostatku krmiva pro zvířata a docházelo ke snižování stavů zvířat. Od roku 2019 ovšem docházelo k postupnému růstu produkce a následně mezi lety 2020 a 2021 došlo k mírnému poklesu.

### **Vnímání okolí**

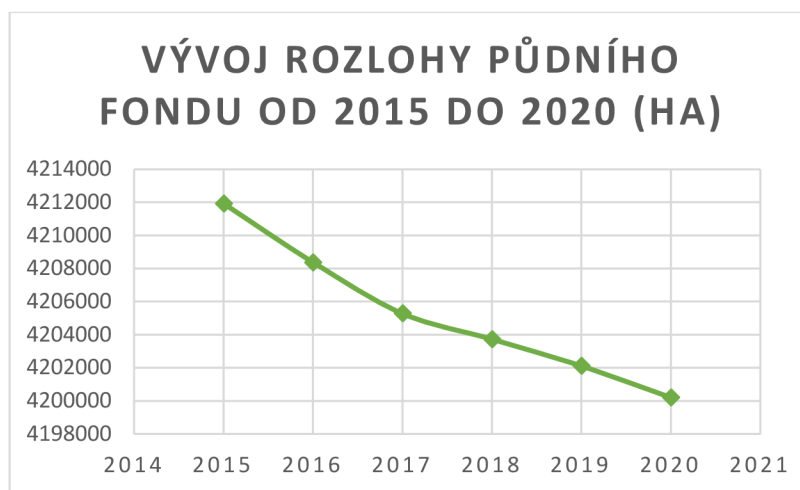
V rámci zemědělství dochází, jak již byl zmíněno výše k úpadku zájmu o práci v zemědělství. Zemědělství se jeví jako neperspektivní obor s poměrně náročnou prací a vliv sezónnosti na zemědělství představuje další faktor jeho nepopularity. Sezónnost v zemědělství představuje nepravidelnost délky pracovní doby v jednotlivých ročních obdobích. V od jara kdy probíhá orba a setí nových plodin, v létě, ve kterém dochází ke hnojení, kypření půdy v okolí plodin a případnému zavlažování až po podzim, kdo dochází ke žnám a sklizni plodin z polností. V zimním období naopak dochází k opravám strojů a menší nutnosti strávených hodin v práci. Víše zmíněné ovšem zahrnuje práci v rostlinné výrobě, v živočišné výrobě je nutnost práce celoročně bez ohledu na roční období či svátky.

## Rozloha půdního fondu a orné půdy

K faktorů ovlivňující zemědělství patří i vývoj rozlohy půdního fondu a vývoj rozlohy orné půdy. Tento fenomén popisují následující dva grafy.

Graf číslo 7 popisuje vývoj rozlohy půdního fondu. Rozloha dlouhodobě konzistentně klesá a dochází k zastavování zemědělské půdy a jejímu využívání pro rekreaci obyvatel a dále dochází k výstavbě průmyslových zón, silnic a dálnic. Rozdíl v rozloze je 11 701 HA mezi léty 2015 a 2020. V průměru docházelo k úbytku o 2346,2 Ha ročně.

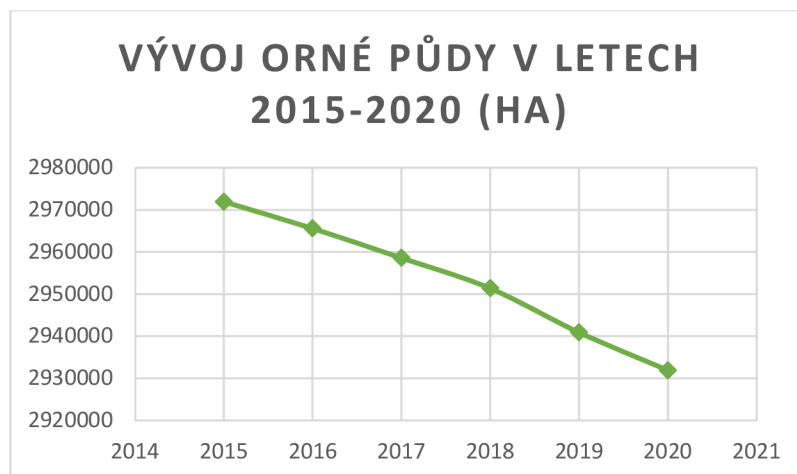
*Graf 7 Vývoj rozlohy půdního fondu v letech 2015-2020*



*Zdroj: ČSÚ*

Následující graf č. 8 znázorňuje vývoj orné půdy, který kopíruje vývoj rozlohy půdního fondu a nese dlouhodobě klesající tendenci. V rámci sledovaného období poklesla velikost orné půdy o 40 045 HA, tedy v průměru meziročně klesala velikost orné půdy o 8 009 HA. Dlouhodobý pokles by nadále mohl zapříčinit problémy zemědělských družstev s výsevem a výsadbou pěstovaných plodin a následně s nízkým výnosem, by přicházely o tržby z prodeje, které jsou hlavním zdrojem příjmů.





*Graf 8 Vývoj orné půdy v letech 2015-2020*

*Zdroj: ČSÚ*

#### **4.2.4 Technologické faktory**

V zemědělství došla během století značná proměna. V průběhu století došlo ke změně výrobních postupů, technologií a nových znalostí a informací o fungování pěstování plodin. V rámci výše zmíněných věcí došlo v průběhu let k nárůstu výnosnosti plodin z důvodu jejich šlechtění a využívání nových technologií.

O proměně zemědělství není možné však hovořit v plošné rovině. Ve západním světě dochází k postupné robotizaci zemědělství k maximalizaci výnosnosti na Ha pěstovaných plodin a automatizaci s urychlením procesů a dostupností péče o zvířata po celý den. Myslím v přeměně zemědělství došlo v období průmyslové revoluce, kdy došlo k výrobě strojů a přeměně z ručního obrábění na strojní obdělávání půdy.

V rámci inovací a snahy o největší výnosnost a tržby dochází k inovacím strojů a vývoji komponentů pro setí, dojení, sklizeň, stroje pro welfare zvířat.

#### **Moderní technologie**

V současné době se je zemědělství označováno jako precizní, které představuje efektivní skloubení množství nejmodernějších poznatků z oblasti technologií, biologie a ekonomie. K velkému zájmu přichází do popředí zájem o automatizaci výroby. Velký zájem je zejména o autonomní dojní stroje až po autonomní traktory.

V rámci zemědělství je vyvíjen stále větší tlak na ekologii, udržitelnost a efektivní fungování.

### 4.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti konkurenčních sil představuje jednu z metod, které byly využity při zkoumání konkurenčního prostředí. V rámci modelu byla věnována zejména konkurenčním podnikům, které na trhu již působí, jelikož podnik a potencionálně nově přichozích konkurentů na trh. Informace, které byly potřeba pro zpracování této analýzy, byly získány, pomocí několika rozhovorů, jedním ze společníků.

#### 4.3.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Zemědělské družstvo Kochánov se snaží využívat kvalitních surovin a materiálu, které odebírá od několika dodavatelů. Výběru dodavatelů je v zemědělství poměrně specificky jako celé odvětví. Pro družstvo je důležité včasné dodání a kvalita daného produktu. Zároveň záleží na typu statku, který podnik potřebuje. Co se týče osiva podnik přechovává vlastní zásoby, které zužitkovává při setí osiva. Podnik dále využívá celkem 27 hlavní dodavatelů, jimiž jsou dodavatelů krmiv pro zvířata, dodavatele materiálu potřebného pro výrobu a chov dobytka a dodavatele, kteří dodávají potřebné díly pro pěstování plodin.

ACE Agro s.r.o.	Dodavatel komplexní a speciální výživy skotu (minerální soli)
MATEZA spol s.r.o.	dodavatel těsnění a ložisek pro rostlinnou i živočišnou výrobu
Dei Gratia s.r.o.	krmné směsi
EURO AGRAS s.r.o.	sadbové brambory, technologie pěstování brambor, nové odrůdy
EURO BAGGING s.r.o.	dodavatel silážních vaků a potřebných strojů k vakuování siláže
VKS Pohledští dvořáci a.s.	dodavatel krmných směsí pro skot
ACHP Vysočina s.r.o.	dodavatel hnojiv a postřiků proti plevelům
NORIKA CZ s.r.o.	dodavatel sadbových brambor
BROP s.r.o.	dodavatel sadbových brambor
Mráz Agro CZ s.r.o.	dodavatel krmných směsí pro skot
VVS Verměřovice s.r.o.	dodavatel krmných směsí pro skot
CRV Czech Republic s.r.o.	dodavatel inseminačních dávek pro skot
UNIPETROL RPA s.r.o.	dodavatel pohonných hmot
AGROZET České Budějovice s.r.o.	dodavatel zemědělských strojů a jejich komponentů
Generali Česká pojišťovna a.s.	dodavatel půjček, finančních prostředků
Komerční banka a.s.	dodavatel půjček, finančních prostředků

Cerea a.s.	dodavatel krmných směsí, osiva, hnojiv a zemědělské techniky
ZZN Pelhřimov a.s	Dodavatel minerálních hnojiv a agrochemických přípravků
Vesa Velhartice a.s	dodavatel sadbových brambor
Kooperativa pojišťovna a.s.	dodavatel půjček, finančních prostředků
Josef Moravec – ADRIA	dodavatel olejů a maziv pro stroje
O2 czech republic a.s.	dodavatel telefonních služeb
Velkoobchod pneu Vladimír Máca s.r.o.	dodavatel servisních služeb pro zemědělské techniky
MEDIPO AGRAS H.B., spol. s.r.o.	dodavatel sadbových brambor
EUROLEASING CZ s.r.o.	dodavatel leasingů na zemědělské stroje
MVDr. Karel Kutrvašl	dodavatel zdravotní péče o zvířata
COWMANAGER B.V.	dodavatel strojů do dojírny včetně servisu

*Tabulka 2 Seznam hlavních dodavatelů*

*Zdroj: Zemědělské družstvo Kochánov*

Z tabulky číslo 2 výše je patrné že firma využívám poměrně velké množství dodavatelů osiva a brambor, včetně sadby kukuřice, což nese do určité míry výhodu ve výběru toho nejlepšího pro další využití a v momentě úpadku jedné společnosti je zde možnost odběru potřebného zboží a služeb od jiného dodavatele. Nevýhodou může být skutečnost, že pokud podnik neodebírá od dodavatele velké množství produktů nemůže tlačit na snížení ceny v rámci úspor z rozsahu. Podnik však využívá značnou část místních firem, které leží v jeho okolí a mají přátelské vztahy.

#### **4.3.2 Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé v zemědělství jsou převážně podniky sekundárního sektoru, tedy podniky druhotného zpracování vypěstovaných a vyrobených statků. Družstvo pěstuje brambory (konzumní, sadbové, na produkci škrobu) řepka, potravinářská pšenice, sladovnický ječmen, krmná pšenice, krmný ječmen, kukuřice na zeleno a jeteloviny a chová skot na maso a mléko. Dané prvotní suroviny družstvo rozděluje na poměrnou část 40:60 ve prospěch živočišné výroby.

Družstvo dodává primárně do podniků sekundárního sektoru, tedy podniků druhotného zpracování primárních surovin. Většina odběratelů se nachází v okolních městech od podniku, jelikož je pro podnik výhodnější dovážet suroviny do okolních podniků, ale zároveň družstvo dodává příležitostně odběratelům v zahraničí a dále má závazek s jedním odběratelem ze středočeského kraje.

**Hlavní odběratelé:**

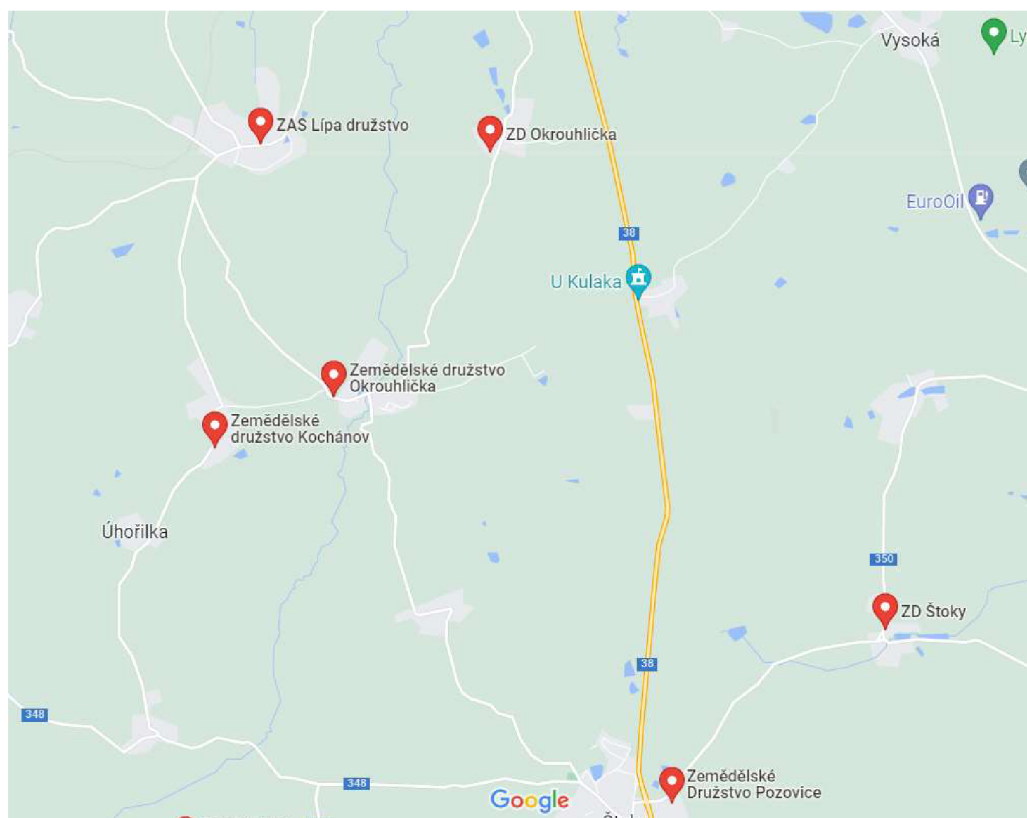
Psychiatrická nemocnice Havlíčkův Brod	odběratel brambor
VKS PD OIL s.r.o.	odběratel sklizené řepky pro druhotné zpracování
Jatka Perknov s.r.o.	odběratel zvířat pro druhotné zpracování
ZNZ Pelhřimov s.r.o.	odběratel sklizeného osiva pro druhotné zpracování
EURO AGRAS s.r.o.	odběratel brambor pro druhotné zpracování
VKS Pohledští Dvořáci a.s.	odběratel sklizeného osiva a kukuřice pro druhotné zpracování
BROP s.r.o.	odběratel brambor pro druhotné zpracování
JOKA – Mareček s.r.o.	odběratel zvířat pro druhotné zpracování
ASAP s.r.o.	odběratel uhynulých zvířat
Ing. Tomáš Vak	odběratel zvířat pro druhotné zpracování
Cerea a.s.	odběratel sklizeného osiva pro druhotné zpracování
TIME s.r.o.	odběratel zvířat pro druhotné zpracování
ZZN Pelhřimov a.s.	odběratel sklizeného osiva pro druhotné zpracování
SOUFFLET AGRO a.s.	odběratel sklizeného osiva pro druhotné zpracování
Mlýn Havlíčkův Brod, spol s.r.o.	odběratel sklizeného osiva pro druhotné zpracování
Škrobárny Pelhřimov a.s.	odběratel brambor pro druhotné zpracování
MEDIPO AGRAS H.B., spol. s.r.o.	odběratel brambor pro druhotné zpracování
MLÉKO.CZ družstvo	odběratel mléka

*Tabulka 3 Seznam hlavních odběratelů**Zdroj: Zemědělské družstvo Kochánov*

V tabulce číslo 3 nalezneme seznam odběratelů, kteří odebírají od družstva sklizeň, skot a mléko. Od družstva odebírá celkem 18 hlavních odběratelů, kdy pouze jedna společnost je odběratelem mléka, které dováží do mlékárenského závodu v Hesově u Příbyslavi a celkem 3 společnosti jsou odběrateli skotu. Ostatních 14 odběratelů, odebírá od podniku zemědělské plodiny, které vypěstovalo.

### 4.3.3 Stávající konkurence

Stávající konkurence, která může ovlivnit fungování družstva, představují okolní družstva. Hovoříme zejména o 4 nejbližších zemědělských podnicích v okolí. Těmito podniky jsou Zemědělská akciová společnost Lípa a.s., Zemědělské družstvo Okrouhlička, Zemědělské družstvo Pozovice a Zemědělské družstvo Štoky.



Obrázek 8 Rozložení družstev v okolí sledovaného družstva

Zdroj: Google Maps, měřítko 1,5 cm = 1 km

Zemědělství nese specifickou vlastnost a tou je omezený půdní fond, tedy omezená rozloha polí, rybníků a lesů. V daném odvětví lze tedy o „mírném konkurenčním boji“ o polnosti. V rámci polností lze hovořit i o úbytku půdy v rámci zástavby nových obydlí pro stále rostoucí populaci. Zároveň v zemědělství můžeme hovořit o nedostatku pracovních sil, které v průběhu posledních let v zemědělství dle českého statistického úřadu v minulých letech klesá. Úroveň digitalizace a robotizace zemědělství naopak roste. Do zemědělství prostupují automatické systémy na dojení, samo dávkující automaty s krmením, které fungují na čip, jež si zvíře nese na krku a prostřednictvím tohoto čipu může zootechnik nastavovat parametry jako je hmotnost krmné dávky či zároveň může sledovat životní

funkce zvířete, jako je tělesná teplota a denní nádoj. V rostlinné výrobě potom GPS systémy pro setí obilí, přístroje automaticky dávkující postřiky,

#### **4.3.4 Hrozba vstupu nových konkurentů**

V části hrozba vstupu nových konkurentů se zaměříme spíše na okolní pozemky zemědělského družstva. V rámci úbytku zemědělské půdy, jak již bylo zmíněno v předchozím analýze, dochází tím i k úbytku míst pro konkurenční podniky. Bariérou vstupu do odvětví je i nákladnost pořízení budov a technických prostředků jako jsou zemědělské stroje a jejich komponenty, budovy uzpůsobené pro chov zvířat, a to včetně pastvin, míst pro skladování krmiv a také pro skladování potřebné sadby pro následující setí. V zemědělství tedy hovoříme i o bariérách vstupu i ze strany nařízení státu, který upravuje podmínky vstupu a zejména podmínky pěstování a chovu zvířat včetně ošetření a léčby.

#### **4.3.5 Hrozba substitutů**

V rámci substitutů u zemědělství lze hovořit o rostlinných alternativách mléčných produktů a zároveň o rostlinných alternativách masa. Dle Nils-Gerrit Wunsch se očekává, že globální trh s veganskými potravinami dosáhne v roce 2025 hodnoty více než 22 miliard amerických dolarů. V roce 2021 se velikost trhu blížila k 16 miliardám amerických dolarů. Očekává se, že roční tempo růstu daného odvětví bude 9 %. Důležité je zmínit, že trh není pouze veganům, ale slouží také rostoucímu počtu flexitariánů, kteří v různé míře omezují spotřebu masa a nahrazují své jídlo částečně veganskými nabídkami. (Gettir Wunsch, 2021)

V této souvislosti můžeme hovořit o hrozbě ze strany potravinářského průmyslu který vyrábí alternativy kravského mléka jako jsou mléka sójová, kokosová, mandlová, ovesná. Dále vyrábí alternativní jogurty, smetany, másla. Co se týče alternativ lze hovořit o alternativách masa a masných výrobců. Společnosti vyrábí a nabízí různé alternativy masa, jako je sójové, a to včetně sójových párků, salámů, slaniny šunky a také veganských sýrů.

- **Alpro**

Společnost působí na potravinářském trhu od roku 1980, tedy již 42 let. Společnost vlastní továrny ve 3 zemích, a to v Belgii, Francii a Velké Británii. Společnost z prvopočátku produkovala pouze sojová mléka a postupem času rozšířila svoje portfolio o další druhy alternativních mlék a alternativních produktů (Alpro.cz, 2022)

- **Beyond meet**

Společnost Beyond Meat byla založena Ethanem Brownem v roce 2009 v Los Angeles ve Spojených státech amerických. *Základní myšlenkou bylo vytvořit rostlinnou náhražku masa, která přesvědčivě napodobí klasické živočišné maso.* pro Beyond Meat konkurencí. Značka prostoupila na evropský trh roku 2018 po tom co úspěšně expandovala napříč Spojenými státy americkými a vlastní aktuálně tři výrobní závody v USA, Columbií a aktuálně otevírá v Šanghaji (Beyond meet, 2022)

- **The vegetarian butcher**

Značka pochází svým původem ze spojeného království. Historie Vegetarian Butcher je dlouhá a slavná – z naší dosavadní cesty je toho hodně, co lze vybrat, jako například naše oficiální uvedení v roce 2010. Nebo když PETA v roce 2012 právě pro nás vytvořila cenu 'Nejpříznivější společnost roku pro zvířata'. Nebo když byl v Paříži v roce 2013 uveden na trh náš první vegetariánský burger, mc<sup>2</sup>. Nebo když naše kuřecí kousky What The Cluck získaly ocenění Nejlepší veganský produkt na Vegan Awards 2016. (The vegetarian butcher, 2022)

- **Lunter**

Lunter je značka která pochází původem ze slovenské republiky z Banské Bystrice. Značka vznikla roku 1980 a po pozvolném rozvoji roku 2019 vstoupila značka na český trh. Aktuálně společnost vyrábí zejména tofu, tofu pomazánky v několika příchutích, tofu uzeninu jako jsou tofu párky a rostlinné nápoje. (Lunter, 2022)

Faktory, které jsou uvedené v tabulce č. a jejich ohodnocení posuzují konkurenční prostředí zkoumané firmy. U posuzovaných faktorů bylo hodnocení zaznamenáno na stupnici 1 – 5 a podle jejich zařazení na stupnici spíše na levé nebo pravé straně bylo stanoveno hodnocení postavení podniku. Hodnocení faktorů bylo provedeno spolu s místopředsedou Zemědělského družstva Kochánov. Podle autorů Tiché a Hrona, kteří uvádějí, že odvětví, kde se hodnotící faktory nacházejí nalevo, je považováno za vysoce konkurenční, a naopak pokud se faktory napravo straně je považováno za málo konkurenční.



posuzované faktory	hodnocení na stupnici 1-5						
bariéry vstupu do odvětví	žádné	1	2	3	4	5	vstup do odvětví je téměř nemožný
rivalita mezi konkurenty	vysoká	1	2	3	4	5	nízká/téměř žádná
dostupnost substitutů	velké množství substitutů	1	2	3	4	5	žádné
technická náročnost	vysoká	1	2	3	4	5	nízká
růst odvětví	nízký	1	2	3	4	5	vysoký
pozice odběratele	diktují podmínky	1	2	3	4	5	podřizují se podmínkám
pozice dodavatele	diktují podmínky	1	2	3	4	5	podřizují se podmínkám
úroveň pracovníků	visoce kvalifikovaní	1	2	3	4	5	nízká kvalifikovanost
věkové zastoupení pracovníků	mladí zaměstnanci	1	2	3	4	5	staří zaměstnanci

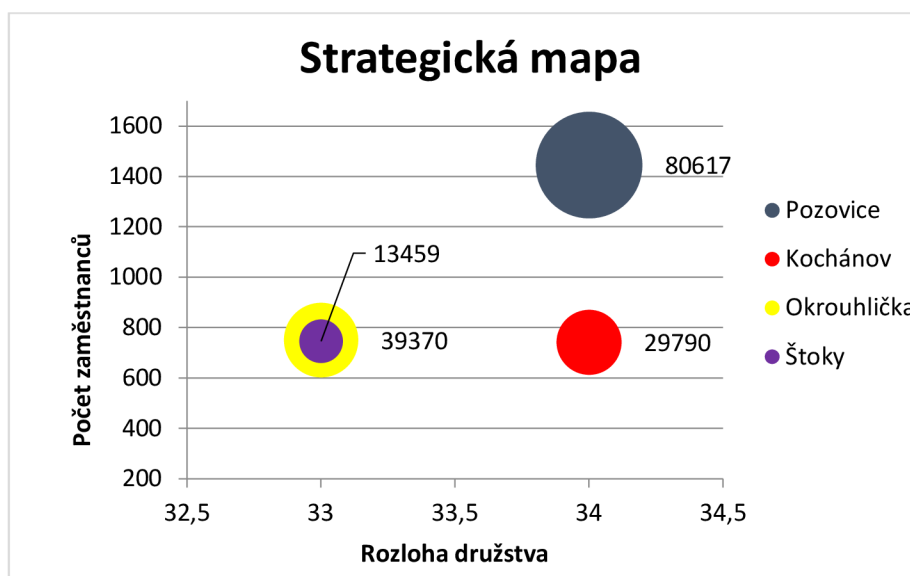
Tabulka 4 Hodnocení konkurenceschopnosti firmy v odvětví

Zdroj: vlastní zpracování dle Tichá a Hron

## 4.4 Strategické mapy

K lepšímu pochopení a vykreslení okolí podniku a jeho srovnání s okolními podniky byly vytvořeny dvě strategické mapy které znázorňují postavení podniků vůči sobě. Byly použity celkem 4 typy údajů a následně zařazeny do map. Velkost koleček na mapách určují tržby jednotlivých družstev za rok 2021.

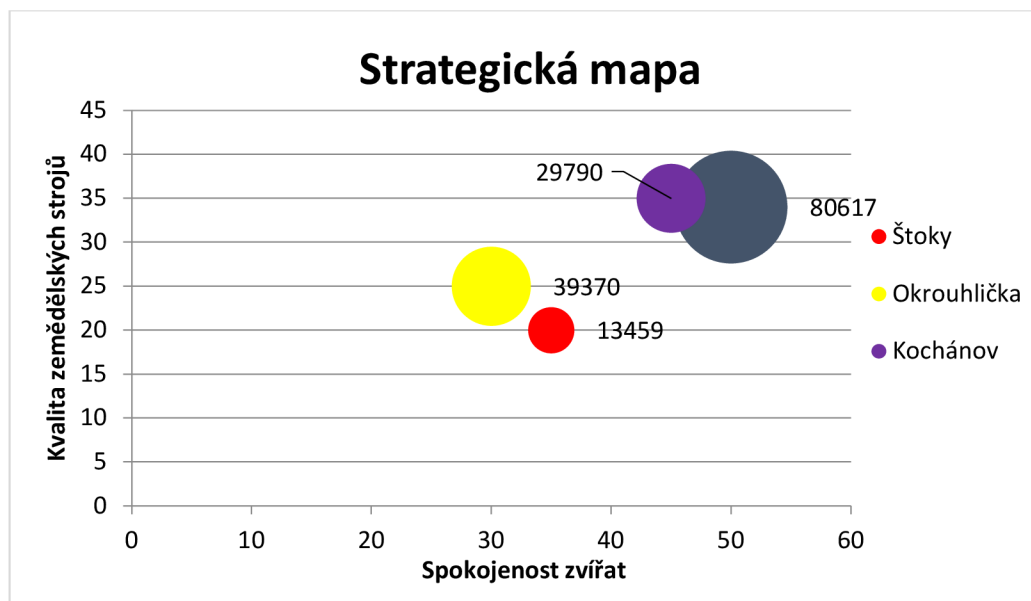
Jak je patrné z první strategické mapy, která porovnává rozlohu družstev a počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, družstva Štoky a Okrouhlička tvoří strategickou alianci v rámci počtu zaměstnanců a rozlohy podniku. Možným důvodem aliance je skutečnost že družstva leží nedaleko od sebe a konkurují si co do velikosti polností které obhospodařují a také vlastní vcelku stejný počet skotu a budov pro jejich chov. Družstva Kochánov a Pozovice mají stejný počet stálých zaměstnanců ovšem rozloha obou družstev se liší celkem o 703 HA, což ovlivňuje i velikost tržeb, které do zemědělství plynou zejména z prodeje vypěstovaných plodin a prodeje mléka a masa ze zvířat.



Graf 9 Strategická mapa

Zdroj: vlastní zpracování dle dat ZD Kochánov

Druhá strategická mapa nese na ose x spokojenost zvířat, která byla hodnocena na základě ohodnocení vybraných kritérií od 1 do 5. Osa Y poté znázorňuje kvalitu zemědělských strojů, u které byly stejně jako na ose X hodnoty vytvořeny hodnocením vybraných kritérií na škále 1 – 5.



Graf 10 Strategická mapa

Zdroj: vlastní zpracování dle dat ZD Kochánov

Z mapy více je viditelné, že v rámci zvolených kritérií dochází ke strategické alianci u družstev Kochánov a Pozovice. Daná družstva leží ve větší vzdálenosti, než je vzdálenost Družstva Kochánov od Družstev Okrouhlička a Štoky. Z mapy více je patrné že družstvo Kochánov se i přes nižší tržby dosahují v rámci welfare zvířat a kvality strojů, a to zejména v přístupu k modernizaci technologií a vybavení a dále k přístupu při výběru krmiv, kdy se zaměstnanci snaží vybírat kvalitní krmiva pro zvířata.

## 4.5 Finanční analýza

Pro zmapování a analyzování finančního zdraví podniku je nejvíce využívána právě analýza poměrovými ukazateli. V následující kapitole budou vypočítány ukazatele likvidity a rentability. Podobně budou vypočítány i některé ukazatele aktivity. K výpočtům ukazatelů byly použity rozvahy, výkazy zisků a ztrát a jiné interní dokumenty, které doložila společnost Zemědělské družstvo Kochánov. Samotné provedení výpočtů a následné hodnocení byly provedeny i výpočty ukazatelů vybraného okolního družstva, které leží v okolí družstva a jsou formou podobné sledovanému družstvu. Pro porovnání bylo vybráno Zemědělské družstvo Štoky, a to z důvodů lepšího vykreslení podniku v svém okolí a také z důvodu rozdílného umístění družstva ve strategických mapách. Hlavním důvodem, proč byl vybrán tento podnik je především skutečnost, že sídlí ve stejné krajinářské oblasti jako sledované družstvo a jsou co do velikosti a právní formy podobné sledovanému podniku. Potřebné výkazy pro porovnání byly získány z portálu justice.cz

Následující kapitola bude popisovat vývoj vybraných jednotlivých finančních ukazatelů v porovnání s vypočtenými.

### 4.5.1 Ukazatele Likvidity

V rámci ukazatelů likvidity byly vypočítány Likvidity I. II. a III. stupně a následně zařazeny do grafů viz níže dle jejich vývoje v letech 2016 až 2021. Výpočty likvidit byly provedeny u Zemědělského družstva Kochánov a je porovnán jejich vývoj ve sledovaném období. K výpočtu byly využity údaje z účetních závěrek a výkazů zisků a ztrát.

- **Likvidita 1. stupně**

Likvidita znamená v přeneseném pojetí schopnost uhradit závazky společnosti v daný okamžik. Výše okamžité likvidity by měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5.



*Graf 11 Vývoj likvidity I. stupně*

*Zdroj: vlastní zpracování, data ZD Kochánov*

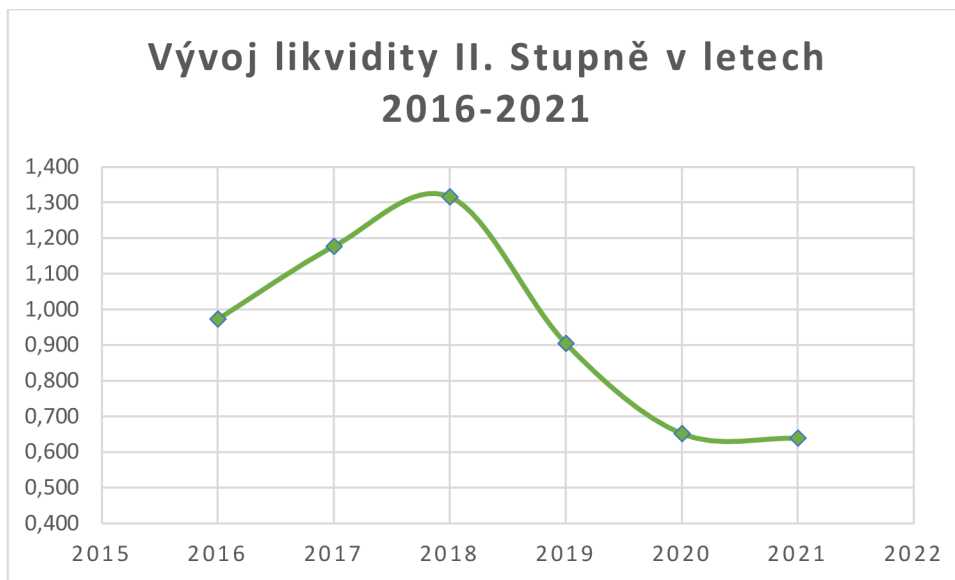
Graf číslo 3. zobrazuje okamžité likvidity vypočtené v letech 2016 – 2021 ve vybraném družstvu, kdy se okamžitá likvidita nepohybovala v rozmezí stanoveném v literatuře. U zemědělského družstva Kochánov se likvidita pohybovala v jednotlivých letech v rozmezí 0,001 do 0,047, kdy hodnoty spadají pod hranici stanovenou literaturou. I když je družstvo výrobním podnikem nedrží v pokladně ani na účtech peníze. Důvodem je také skutečnost že družstvo samo neprodává přímo konečným odběratelům a veškeré projede realizuje do podniků druhotného zpracování za kterými má pohledávky a zároveň má družstvo závazky u dodavatelů. Okolní družstva, jak je patrné z tabulky č. nejbližší konkurenti drží svoji likviditu ve stejném pásmu jako sledované družstvo.

Likvidita do určité míry kopíruje v určité míře graf č. celková produkce. Důvodem je i skutečnost že podniky nejvíce vydělávají na základě velikosti produkce a s tím spojeným chovem zemědělských zvířat.

Výjimkou byl pouze rok 2020 a 2021, kdy z důvodu nemoci covid 19 klesaly prodeje zemědělského družstva z důvodu nejistého vývoje situace ve světě. Z tohoto důvodu nemělo družstvo na účtu peněžní prostředky. Rok 2018 a nízká hodnota likvidity byla zapříčiněna dle slov místopředsedy družstva neuhrazení pohledávek od odběratelů do konce roku a uhrazení až v následujícím roce.

- **Likvidita 2. stupně**

Hodnota likvidity 2 stupně by měla dle literatury nést hodnotu od 1 do 1,5. Pokud je likvidita rovna jedné, znamená to, že podnik je schopen zaplatit své závazky, aniž by prodal zásoby.



Graf 12 Vývoj likvidity 2. stupně

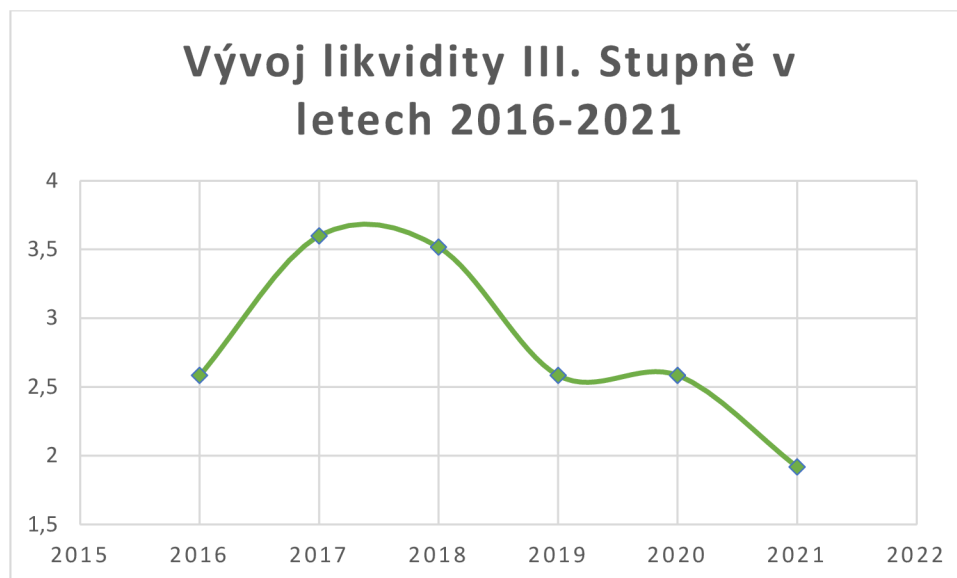
Zdroj: vlastní zpracování, data ZD Kochánov

V grafu č. 9 je znázorněn vývoj pohotové likvidity v letech 2016 až 2021. Likvidita se v prvních 3 letech držela nad hodnotou 1 ovšem v roce 2019 likvidita poklesla o 0,41. Důvodem poklesu byl nárůst zásob oproti oběžným aktivům a zároveň došlo k nárůstu krátkodobých závazků kterými družstvo kompenzovalo výkyvy sklizně z minulých let.

Likvidita má od roku 2019 klesající tendenci, avšak v roce 2021 došlo k mírnému nárůstu, avšak stále se pohybuje pod hodnotou 1. Společnost by v rámci krytí krátkodobých závazků mohla mít problémy v dlouhodobém horizontu, pokud by pohotová likvidita stále klesala. Společnost by dle více zmíněného v posledních 3 letech nebyla schopna splatit své závazky, aniž by neprodala zásoby

- **Likvidita 3. stupně**

Hodnota výsledku by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 – 2,5. pokud by nastala situace, kdy jsou si krátkodobé závazky a oběžný majetek rovni (výsledná hodnota = 1), znamenalo by to rizikovou likviditu.



*Graf 13 Vývoj likvidity 3. stupně*

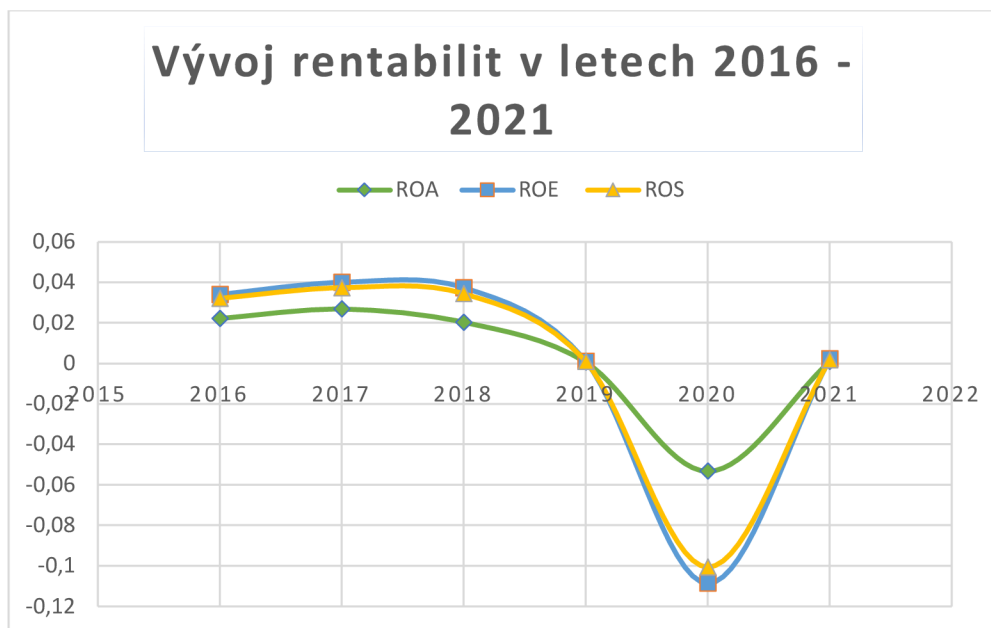
*Zdroj: Vlastní zpracování, data ZD Kochánov*

Likvidita běžná je znázorněna v grafu č. vývoj od roku 2016 prošel růstem do roku 2017 a poté s výjimkou mezi léty 2019 a 2020 klesala. Hodnoty likvidity by se měly pohybovat v intervalu od 1,6 – 2,5, což družstvo splňuje ve všech sledovaných letech. V letech 2016, 2019 a 2020 se likvidita pohybovala okolo 2,5 avšak v letech 2017 a 2018 dosahovala k hodnotě 3,5 což je o 1 více než je doporučená hodnota. Důvodem možné vyšší likvidity je, že podniky drží poměrně velké množství v zásobách, které spadají do oběžných aktiv. Vzhledem k sezónnosti zemědělství a stanovení rozvahy ke konci roku má družstvo zásoby jak ve skladech, tak na polích jako nedokončenou výrobu. Zároveň na konci roku plynou družstvu peníze z prodané sklizně a může tak uhradit své závazky vůči dodavatelům, což značí jejich pokles.

#### **4.5.2 Ukazatele rentability**

- **Zemědělské družstvo Kochánov**

Graf číslo níže znázorňuje vývoj rentability aktiv, rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb. Rentability byly vypočteny mezi lety 2016-2021.



*Graf 14 Rentability*

*Zdroj: Vlastní zpracování, data ZD Kochánov*

Od roku 2016 se rentabilita vlastního kapitálu držela v rozmezí od 0 do 0,15 nejvyšší rentabilit aktiv byla v roce 2017 kdy na jednu korunu vlastního kapitálu připadlo 0,10 korun zisku. Od roku 2017 však docházelo k postupnému snížení a kritický rok byl rok 2020, kdy rentabilita vlastního kapitálu klesla na -30,2 %.

Rentabilita aktiv kopíruje stejný vývoj rentability vlastního kapitálu a představuje skutečnost že v roce 2017 kdy byla nejvyšší a jelikož je rentabilita poměrovým ukazatelem došlo i u této rentability k propadu v roce 2020.

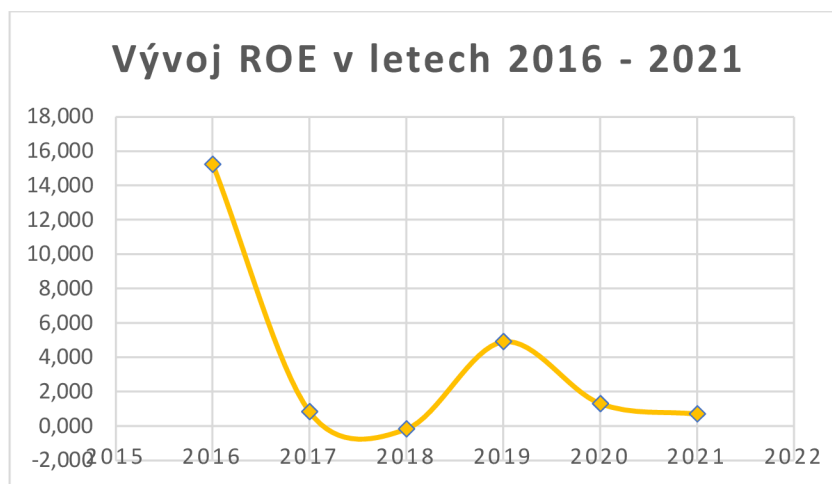
Rentabilita vlastního kapitálu nesou podobný vývoj a nejvyšší hodnoty byly vypočteny pro rok 2017 a to že na jednu korunu tržeb připadlo 4 % zisku. Následně došlo k poklesu až propadu v roce 2020, kdy na jednu korunu tržeb připadalo -10,86% zisku, spíše ztráty.

Důvodem propadu byl záporný výsledek hospodaření, tedy ztráta. V roce 2020 vypukla, jak již byl zmíněno, epidemie covid 19 a družstvo se potýkalo s nejistotou v odběratelích, kteří omezili své nákupy z důvodu nejistoty vývoje. Jednalo se zejména o skutečnost, že byly zavřeny podniky v pohostinství.



- **Zemědělské družstvo Štoky**

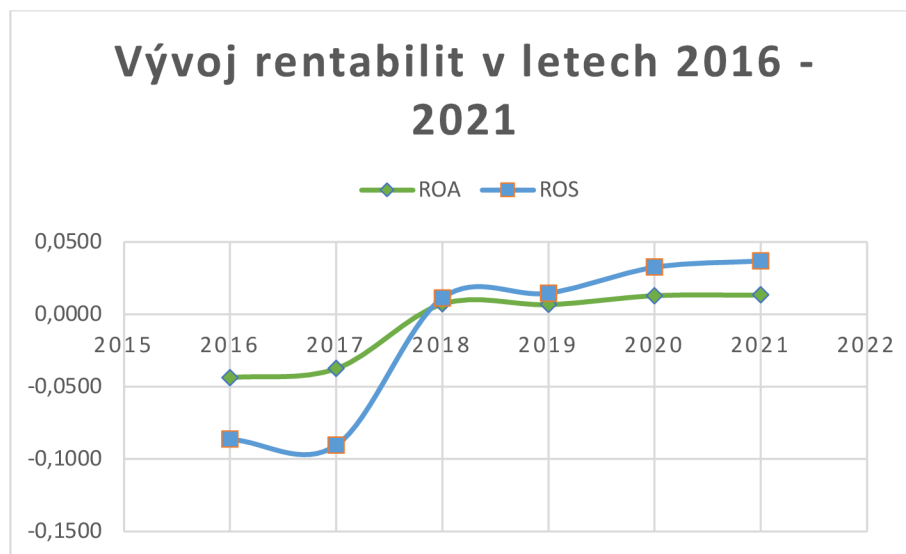
V rámci zhodnocení ukazatelů rentability byly vytvořeny celkem dva grafy jeden s rentabilitou vlastního kapitálu a druhý pro rentabilitu aktiv a rentabilitu tržeb. Důvod tvorby spočívá v lepším vykreslení sledovaných ukazatelů.



Graf 15 ROE

Zdroj: Vlastní zpracování, data ZD Štoky

V grafu číslo 12 je znázorněn průběh rentability vlastního kapitálu která v roce 2016 dosahovala 1524 %, ovšem zisk i vlastní kapitál byly v tomto roce záporné tedy podnik byl ve ztrátě. V následujícím roce došlo k propadu ukazatele na 84 % avšak podnik opět hospodařil se ztrátou a s mínusovým vlastním kapitálem v následujícím roce již podnik nesl záporný vlastní kapitál, avšak již byl výsledek hospodaření v plusových částkách. V posledních třech sledovaných letech již v podniku roste zisk a zároveň i vlastní kapitál je v plusových číslech.



*Graf 16 Vývoj rentabilit*

*Zdroj: Vlastní zpracování, data ZD Štoky*

Vývoj rentability aktiv a rentability tržeb znázorňuje výše umístěný graf číslo 13

Je patrné že obě rentability byly ovlivněny ztrátou v letech 2016 a 2017, kde ROA dosahovala v roce 2016 hodnoty -4,38 %, která v jejím vývoji byla nejnižší a ROS nesla nejnižší hodnotu v roce 2017, a to -9,05 %.

Postupem sledovaného období ovšem oba ukazatele rentability přešly do kladných hodnot a trendem je jejich postupný růst.

Veškeré záporné hodnoty daného ukazatele vznikly ze záporného výsledků hospodaření, ztráty, kterého podnik dosahoval v letech 2016 a 2017.

#### **4.5.3 Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity popisují, jak efektivně jsou vedením společnosti využívána aktiva podniku. Srovnání uvedených výpočtů ukazatelů aktivity bylo provedeno s vybraným konkurentem. Přehled je uveden v tabulce č. Doba obratu udává, jak dlouho leží např. zboží na skladě od doby nákupu po jeho prodej. Naproti tomu rychlost obratu říká, kolikrát se za sledované období položky změni na peněžní prostředky (najít citaci). Cílem podniku by měla být snaha zajistit co nejkratší dobu obratu, ale co nejvyšší rychlost obratu.

### Zemědělské družstvo Kochánov

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Doba obratu zásob	225,95	208,76	164,34	189,12	215,20	176,62
Obrat zásob	1,62	1,75	2,22	1,93	1,70	2,07
Doba obratu pohledávek	95,35	98,37	98,14	96,63	97,66	87,15
Obrat pohledávek	3,83	3,71	3,72	3,78	3,74	4,19
Doba obratu závazků	213,81	202,41	283,48	255,82	350,76	360,29
Obrat závazků	1,71	1,80	1,29	1,43	1,04	1,01
Doba obratu celkových aktiv	613,78	615,61	619,35	585,36	688,92	664,34
Obrat celkových aktiv	0,59	0,59	0,59	0,62	0,53	0,55

Tabulka 5 Finanční analýza ZD Kochánov

Zdroj: Vlastní zpracování, data ZD Kochánov

Tabulka výše zobrazuje výsledky výpočtů dob a rychlostí obratu za sledované období od roku 2016 – 2021. Doba obratu zásob se pohybovala v intervalu od 226 dní v roce 2016 do intervalu 165 dnů v roce 2018. Z uvedeného vyplývá že družstvo bylo schopno nejrychleji obrátit své celkové zásoby jedenkrát za 165 dnů tedy jak je patrné z rychlosti obratu zásob je družstvo bylo schopno obrátit celkové zásoby 2,22krát za rok. Zemědělství je v tomto ohledu specifické oproti výrobním podnikům, a to zejména z důvodu sezónnosti plodin, které plodí jedenkrát nanejvýše dvakrát do roka.

V rámci pohledávek je družstvo schopno obrátit veškeré pohledávky v intervalu od 88 dnů do 99 dnů tedy celkem dle doby obratu 4,19krát do roka maximálně. Důvodem je opět specifikum zemědělství a čekání na přísun finančních prostředků od odběratelů v rámci prodeje vypěstovaných plodin.

Doba obratu závazků nese oproti době obratu pohledávek pomalejší trend. Družstvo je schopno obrátit své pohledávky v intervalu od 203 dnů, jako tomu bylo v roce 2017 až do maxima ve sledovaném období v roce 361 dnů v roce 2021. Družstvo by tedy dle rychlosti obratu bylo schopno maximálně během jednoho roku ve sledovaném období 1,80krát splatit své závazky.

V rámci celkových aktiv společnost vlastní budovy, poměrně velké množství hodnotných strojů a zásob k dalšímu využití, a to včetně pohledávek byla nejrychlejší doba obratu v roce 2019 a to 586 dnů a nejpomalejší v roce 2020 a to 689 dnů. Družstvo by bylo tedy schopno svá celková aktiva obrátit v průměru 0,57krát.

### Vybraný konkurent: Zemědělské družstvo Štoky

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Doba obratu zásob	152,25	277,76	126,55	127,52	140,54	202,98
Obrat zásob	2,40	1,31	2,88	2,86	2,60	1,80
Doba obratu pohledávek	114,49	209,93	165,74	162,29	102,43	26,42
Obrat pohledávek	3,19	1,74	2,20	2,25	3,56	13,82
Doba obratu závazků	721,10	916,60	588,47	778,28	883,09	954,57
Obrat závazků	0,51	0,40	0,62	0,47	0,41	0,38
Doba obratu celkových aktiv	719,68	881,01	573,36	798,61	927,47	1 012,44
Obrat celkových aktiv	0,51	0,41	0,64	0,46	0,39	0,36

Tabulka 6 Finanční analýza konkurenta ZD Štoky

Zdroj: Vlastní zpracování, data ZD Štoky

Z účetních výkazů byly vypočítány předchozí hodnoty v tabulce. U Zemědělské družstva Štoky byly vypočítány stejně jako u sledovaného podniku doby a rychlosti obratu vybraných ukazatelů.

Doba obratu zásob se ve sledovaném období nabyla nejnižších hodnot 127 dnů, a to v roce 2018. nejvyšší hodnoty dosáhla doba obratu zásob naopak v roce 2017 a to 278 dnů a rychlost obratu v tomto roce dosáhla výše 1,31. tedy společnost byla schopna obrátit své zásoby pouze 1,31x za rok. V porovnání se sledovaným družstvem bylo toto družstvo schopno rychleji obrátit své zásoby ovšem v rámci dlouhodobého vývoje má sledované družstvo stabilnější rychlost obratu zásob, a to platí i pro dobu obratu.

Následující ukazatel v tabulce je doba a rychlost obratu pohledávek. Doba obratu pohledávek dosáhla nejvyššího počtu dnů v roce 2017 a o 210 dní a nejnižšího naopak v roce 2021 a to 27 dnů. Gádoucí vývoj je co nejrychlejší doba obratu pohledávek ovšem v daném roce byla výše pohledávek ke konci roku v průměru o dost nižší než sledované roky předtím.

Doba obratu závazků byla nejvyšší v roce 2021 a to 955 dnů, tedy 2 roky a 227 dnů. Rychlost obratu byla tedy pouze 0,38x za rok a nejnižší počet dnů za jaký ve sledovaném období byla společnost schopna splatit své závazky představovala 589 dnů, a to v roce 2017. V porovnání se sledovaným družstvem je doba obratu v průměru ve sledovaném období 530 dnů tedy 1 rok a 165 dnů.

Celková aktiva bylo družstvo se sledovaném období v průměru schopno z tržeb splatit jednou za 819 dní a nejdéle tomu však bylo v roce 2021 a to 1013 dnů. V porovnání s družstvem Kochánov, u kterého celkový obrat aktiv činí v průměru 632 dnů zemědělské družstvo Štoky splácí své závazky později než sledované.

#### 4.5.4 Ukazatele zadluženosti

Pomocí ukazatelů zadluženosti může být hodnocena finanční stabilita firem. Znázorňují poměr pasiv k aktivům. Výše zadlužení se může podnik od podniku lišit, ale přesto nemusí ovlivnit jeho fungování. Hodnoty těchto ukazatelů jsou dostupné v tabulce č. Doporučená celková zadluženost se pohybuje mezi 30 a 60 procenty. Tuto podmínku splňuje jak analyzovaný podnik, tak i další sledovaný podnik v odvětví. Pro celé odvětví jsou typické nižší hodnoty ukazatele. Hodnoty koeficientu samofinancování vypovídají o skladbě celkových zdrojů. Sledovaný podnik respektuje poměr 1:1, vlastního ku cizímu kapitálu. Ukazatel míry zadluženosti, informuje o vlastních zdrojích do poměru s cizím kapitálem.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
celková zadluženost	34,83	32,88	45,77	43,70	50,91	54,23
koeficient samofinancování	65,16	67,12	54,23	56,30	49,08	45,76
míra zadluženosti	53,46	48,99	84,41	77,63	103,73	118,50

Tabulka 7 Zadluženost ZD Kochánov

Zdroj: Vlastní zpracování, data ZD Kochánov

V tabulce číslo 7 výše jsou zobrazeny výpočty celkové zadluženosti, koeficientu financování a míry zadluženosti. Družstvu ve sledovaném období rostla celková zadluženost z 34,83 % na 54,23 %. Důvodem růstu byl postupný vývoj okolní situace podniku, kdy podnik z důvodu zajištění čerpal dlouhodobý úvěr na opravu dojírny a zároveň v posledních letech neprodával dle plánu.

Koeficient samofinancování představuje z kolika procent je vlastní kapitál tvořen aktivy. Koeficient naopak oproti celkové zadluženosti klesal do roku 2018 v roce 2019 mírně vzrostl, a to z důvodu nákupu nové dojírny, která v aktivech navýšila dlouhodobý majetek. V následujících letech opět klesal, a to zejména poklesu vlastního kapitálu.

Míra zadluženosti ve sledovaném období mezi lety 2016 a 2017 klesla, avšak od roku 2018 rostla až na konečných 118,50 % tedy cizí kapitál zaujímá ve společnosti o 18,50 % více než vlastní kapitál

V rámci tabulky číslo 8 jsou znázorněny výpočty pro společnost Zemědělské družstvo Štoky, ve které celková zadluženost představuje zadluženost okolo 100 % a koeficient je vlivem záporného vlastního kapitálu do roku 2018 záporný a následně dochází k pomalému růstu. Míra zadluženosti představuje velmi značnou převahu cizího kapitálu oproti vlastnímu

kapitálu družstva. Finanční zdraví porovnávané firmy ke sledované firmě hovoří o poměrné stabilitě sledované společnosti.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
celková zadluženost	100,20	104,04	102,64	97,45	95,22	94,28
koeficient samofinancování	-0,29	-4,46	-4,07	0,14	0,98	1,91
míra zadluženosti	-34 848,68	-2 333,43	-2 519,80	71 770,45	9 704,63	4 943,26

*Tabulka 8 Zadluženost konkurenta ZD Štoky*

*Zdroj: Vlastní zpracování, data ZD Štoky*



## 4.6 Ukazatele produktivity

Zisk na jednoho pracovníka sledovaného podniku má rozdílný průběh jako konkurenční firma. Z důvodu záporného výsledku hospodaření v roce 2020 je výsledná hodnota na jednoho pracovníka vychází v minusu, avšak nejedná se ovšem o tak vysokou ztrátu jako v případě konkurenční společnosti. Nejvyšší ztráta na jednoho pracovníka podniku byla v roce 2020 a to 76 740 Kč. Nejvyšší hodnotu vykazuje společnost v roce 2017 se ziskem 32 620 Kč na jednoho zaměstnance. Produktivita práce má průměrně lepší výsledky u sledovaného družstva Kochánov, než družstvo Okrouhlička. V rámci porovnání mají podniky přibližně stejné množství pracovníků, proto je možné podniky porovnat. Podniky mají i přibližně stejnou rozlohu. Ve sledovaném družstvu e produktivita práce drží v rozmezí od 720 470 do 910 940, kdy nejvyšší produktivita byla v roce 2018 a nejnižší v roce 2016. Průměrná mzda na jednoho pracovníka je vyšší v družstvu Kochánov, a to každý rok. Nejvyšší průměrná mzda byla v roce 2020 a to 23 779 Kč a nejnižší naopak v roce 2021 a to 20 994 Kč. Rozdíly v porovnání s konkurenčním družstvem jsou znatelné, a proto nelze považovat oba podniky za srovnatelné, co se týče průměrných mezd. V posledním roce je rozdíl mezi oběma podniky celkem 17 627 Kč.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Zisk na jednoho pracovníka v Kč	26,88	32,62	31,32	0,79	-76,74	1,59
Produktivita práce	720,47	720,29	910,94	869,47	762,88	876,06
Průměrná mzda na pracovníka v Kč/měsíc	228,79	221,53	224,26	223,41	237,79	209,94

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Zisk na jednoho pracovníka v Kč	-38,60	-39,07	7,47	72,13	14,10	16,53
Produktivita práce	446,87	431,77	665,80	493,67	433,20	448,60
Průměrná mzda na pracovníka v Kč/měsíc	113,67	56,87	49,20	38,73	30,83	33,67

Tabulka 9 Produktivita ZD Kochánov a ZD Štoky

Zdroj: Vlastní zpracování, data ZD Kochánov a Štoky

## 4.7 SWOT analýza

Pro zpracování SWOT analýzy bylo zprvopočátku nutné provést analýzu poměrových ukazatelů, Porterův model pěti konkurenčních sil a definovat trendy které v zemědělství aktuálně definují jeho vzhled a vývoj. Část výsledků z těchto analýz byly využity jako určující faktory SWOT analýzy a došlo k rozdělení ve vztahu k firmě do čtyř základních skupin na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Faktory jsou do analýzy zařazeny nejen na základě výsledků předchozích analýz, ale také na základě pomoci místopředsedy Zemědělského družstva Kochánov. Následně je zjištěna celková četnost jednotlivých faktorů a jejich procentuální vyjádření. Následně došlo k popisu těchto faktorů a vybrání strategie za pomoci vedení družstva.

<b>SWOT Analýza</b>	
<b>Vnitřní faktory</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kvalita mléka</li><li>2. Vysoká výnosnost plodin</li><li>3. Proškolený personál</li><li>4. Vysoká likvidita</li><li>5. Postupná inovace vybavení</li><li>6. Konzistentní zisk na 1 pracovníka</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>7. Počet zaměstnanců</li><li>8. Pomalá rychlost obratu zásob</li><li>9. Úbytek zemědělské půdy</li><li>10. Zastaralost některého vybavení</li><li>11. Nepropojenost systémů</li><li>12. Pomalá rychlost obratu zásob</li></ol>
<b>Vnější faktory</b>	
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Nové technologie</li><li>2. Nové odrůdy plodin</li><li>3. Možnost krajiny tvorby a ekologie</li><li>4. Vlastní prodej</li><li>5. Dodavatelé, vlastní výroba</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Nařízení vlády a EU</li><li>7. Konkurenční prostředí</li><li>8. Nárůst množství substitutů</li><li>9. Strach spotřebitelů z nemoci</li><li>10. Klimatické podmínky</li><li>11. Vysoká vyjednávací síla odběratelů</li></ol>

- **Silné stránky:**

V rámci výměny dojírný v roce 2017 družstvo zvýšilo svou efektivitu nádoje mléka a celkově urychlilo daný proces. Dlouhodobě si drží mléko kvality Q, která je dle hodnocení nejvyšší možná. Dané mléko poté skutečnost vykupuje za nejvyšší možnou cenu výkupu. Z údajů družstva vyplývá dlouhodobě vysoký výnos plodin v porovnání s průměrnými ročními výnosy dle dat statistického úřadu. Třetí silnou stránkou družstva dle místopředsedy



je proškolený personál, které prochází zaučením přímo po nástupu a osobně na ně dohlíží vedoucí rostlinné a v případě živočišné výroby agronom. V průběhu let dochází k postupné inovaci vybavení, kdy družstvo aktuálně v roce 2017 provedlo, jak již bylo zmíněno renovaci hlavní části dojírny. Zároveň družstvo v minulém roce nakoupila dva traktory včetně komponentů pro setí, hnojení a kypření půdy. Z ukazatelů finanční analýzy vychází, že podnik měl ve sledovaném období konzistentní zisk na jednoho pracovníka, což družstvu umožňuje včas vyplácet mzdy. Družstvo dále disponuje vysokou likviditou, tedy nedrží prostředky v zásobách a na skladě a ihned splácí své závazky za odběrateli.

- **Slabé stránky**

Do slabých stránek bylo zařazeno celkem 6 faktorů, kde dva jsou úzce spjaté s lidskou populací. Těmito faktory jsou počet zaměstnanců a úbytek zemědělské půdy. První zmíněná položka je spjata s odrazováním od zemědělství jako nízké platy, neatraktivní práce a častá fyzická práce. Druhý uvedený faktor je spojen s nárůstem světové populace a potřebou obydlí pro občany. Fenomémem je zastavování polností domy a zahradami, a to zejména na okrajích měst a v přilehlých vesnicích. Zastaralost části vybavení a nepropojenost systému jsou v daném družstvu slabou stránkou, kterou se podnik dle slov místopředsedy snaží změnit. Není však v jejich silách změnit vše během krátkého období, ale jedná se o dlouhodobý a finančně nákladný projekt. Poslední položkou u silných stránek je doba obratu zásob, která činila v roce 2021 177 dnů. Toto je zapříčiněno zejména specifickým výrobním procesem, kdy plodiny zaseté na polích jsou brány jako zásoby a než je možné je sklídit uplyne i několik měsíců.

- **Příležitosti**

Příležitostí pro společnost představují se SWOT analýze celkem 5 vybraných bodů. Prvními dvěma zmíněnými faktory jsou nové technologie a nové odrůdy plodin, jež jsou úzce spjaty s výrobou a pěstováním. Implementace technologií by družstvu mohl přinést možnost lépe obhospodařovat polnosti a obstarávaná zvířata a zlepšit tím výnosnost plodin v důsledku lepší péče a dále zvýšit produkci mléka v návaznosti na lepší podmínky zvířat. Podnik může zároveň ve svém okolí přispět ke krajino tvorbě právě oráním a osetím polí, a tím zušlechtit krajinu s tou nejlepší péčí. Další příležitosti spočívají ve vlastním prodeji statků například realizovatelným prostřednictvím výstavby vlastní prodejny v komplexu družstva. Prostory pro tuto výstavbu jsou na pozemku volné, ovšem není možné v aktuální situaci realizovat tento bod. Posledním faktorem je integrace dodavatelů a vlastní výroba

krmiv a šlechtění osiva, tak i tvorba technických součástí pro opravy. Tyto procesy představují velkou finanční náročnost pro realizaci a podnik bohužel nedisponuje dostatečným množstvím prostředků pro realizaci.

- **Ohrožení**

Poslední kvadrant představuje položky ohrožení, které působí na podnik z jeho okolí. Nařízení vlády a Evropské unie jsou nejdůležitějším faktorem, které na podnik působí vzhledem k jeho specifickému postavení, co do řetězce výroby. opatření vydávané jsou zaměřeny na hygienu, pěstování, normy na herbicidy a pesticidy, šlechtění, krmení, využívání GMO osiva, počet zvířat na jednotku budovy a v neposlední řadě i minimální mzda pracovníků. V okolí podniku působí dále konkurenti a jejich substituty a je možné hovořit o vyjednávání odkupu, případně propachtování, okolních polí jiným družstvům v okolí. V potravinářském průmyslu můžeme dále nalézt substituty v podobě rostlinných výrobků vyrobených z plodin, které není možné pěstovat v našich klimatických podmínkách. Jedná se o rýži, sóju a kokosy. Spolu s předchozím lze hovořit i o strachu z případných nemocí a antibiotik při konzumaci živočišných produktů. Pátý faktor představuje již zmínění specifika zemědělského sektoru, a to klimatické podmínky, které není možné ovlivnit člověkem. Posledním bodem je vysoká vyjednávací síla odběratelů, jež je úzce spojena a ovlivněna výkupními cenami.

Výstupem z analýzy je navrnutí vhodné strategie pro podnik a jeho další směřování. Pro dlouhodobé udržení působení v oboru a zajištění konkurenceschopnosti by podnik měl i nadále pracovat na zmíněných slabých stránkách a předcházet hrozbám z vnějšího okolí. Společnost by měla i nadále pracovat na silných stránkách jako je velká kvalita mléka, inovace vybavení a nadále udržet vysokou likviditu. Družstvo by dále mohlo využít příležitosti jako je krajinnotvorná funkce zemědělství a výstavba vlastní prodejny výrobků. Ohrozit podnik by mohly případné nařízení Vlády a Evropské Unie, ať už přímo v rámci zemědělství, tak i plánovaná uhlíková neutralita a využívání alternativních pohonů.

## 5 Výsledky a diskuse

Diplomová práce zobrazuje postavení zemědělského družstva Kochánov v konkurenčním prostředí. Družstvo bylo vybráno z důvodu přímých vazeb rodiny autora na podnik. Hlavním cílem práce bylo zhodnocení a posouzení postavení na trhu a v rámci konkurentů. V okolí družstva se nachází několik významných konkurentů, a to Zemědělská akciová společnost lípa, která je co do právní formy odlišná od sledovaného podniku. A dále Zemědělské družstvo Štoky, Zemědělské družstvo Pozovice a Zemědělské družstvo Okrouhlička. Jako konkurent pro bližší srovnání bylo vybráno Zemědělské družstvo Štoky.

Teoretická východiska byla charakterizována v první části předložené práce a představují prvek důležitý k porozumění dané problematice. Je zde definován podnik a jeho členění v rámci České republiky. Dále jsou představeny ekonomické subjekty a obecné rozdělení konkurence, která je v následujících kapitolách následně rozdělena na dokonalou a nedokonalou, jež je ještě podrobněji členěna na jednotlivé specifické druhy.

Důležitým tématem je strategická analýza vnitřního a vnějšího prostředí, která tvoří základ pro zasazení podniku do konkurenčního prostředí a vyobrazení jeho vnitřního nastavení a procesů. Mezi popisované analýzy vnějšího prostředí byly zařazeny PEST analýza, Porterův model pěti sil a zpracovali se v rámci praktické části práce. K popisu vnitřního prostředí byly vybrány a následně vypracovány celkem 3 analýzy vnitřního prostředí, a to SWOT analýza, Analýza konkurentů a finanční analýza.

V praktické části je na začátku představen samotný podnik Zemědělské družstvo Kochánov, jeho historie a současná činnost včetně rozlohy a charakteristiky pěstovaných plodin a chovaných zvířat. Následně byly provedeny analýzy, které zhodnotily konkurenční postavení na trhu. První provedenou analýzou je PEST analýza, která má za cíl shrnout okolní trendy působící na podnik rozdělenými do čtyř skupin faktorů, a to do Politických, Ekonomických, Sociálních a Technologických. Porterův model pěti sil představuje druhou analýzu vnějšího prostředí a zahrnuje bližší specifikaci v pěti působících silách.

Pro zhodnocení vnitřního prostředí byly vypočteny vybrané poměrové ukazatele finanční analýzy a vytvořila se tabulka analýzy konkurentů. Ukazatelé rentability, částečně aktivity, a zadluženosti byly vypočteny a následně porovnány s vybraným zemědělským družstvem, které v rámci strategických map bylo nejdále umístěno od sledovaného podniku. Práce se dále zabývá výpočtem produktivity práce, průměrné mzdy a zisku připadajícího na jednoho pracovníka.

Provedená analýza vnějšího prostředí definovala faktory, které působí na podnik z jeho okolí, a to i v rámci členství České republiky v Evropské unii. V rámci politických faktorů byla definována legislativa ovlivňující zemědělství v rámci norem a nařízení, jakým způsobem pěstovat plodiny a chovat zemědělská zvířata jak na maso, tak na mléko. Agrární sektor upravuje Zákon č. 252/1997 Sb., zákon o zemědělství a jeho pozdější předpisy.

Ekonomické faktory ovlivňující zemědělství jsou především inflace, nezaměstnanost a státní podpora. Inflace do 9/2022 vzrostla v průměru o 12,6 % oproti průměru za předchozí rok 2021 a předpokládá se její růst i v následujících měsících. Jinými slovy hovoříme o poklesu kupní síly peněz, který by pro družstvo mohl znamenat nelehkou situaci. Druhým fenoménem je počet osob bez zaměstnání. I přes vývoj situace s onemocněním covid 19 a spojenými restrikcemi je tendence vývoje nezaměstnanosti mírně klesající. I přes zmíněné, je však počet sil pracujících v zemědělství na úbytku. Důvodem může být neperspektivnost oboru, nedostatečné finanční ohodnocení a dále například manuální charakter práce.

Vývoj počtu obyvatel, jenž byl zobrazen v grafu s podkladovými daty z Českého statistického úřadu, popisuje, jak ve sledovaném období docházelo k postupnému nárůstu obyvatel České republiky, avšak mezi lety 2020 a 2021 došlo k propadu o 185 000 osob. Dle dat došlo k úbytku z důvodu nízké porodnosti a vysoké mortality. Faktorem, který dále ovlivňuje zemědělství, je vývoj rozlohy půdního fondu a velikost orné půdy.

K charakteristice vnějšího prostředí byl dále využit i Porterův model pěti sil, jenž popisuje faktory, které působí na podnik a jeho konkurenceschopnost. Vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů představuje dvě části modelu a družstvo využívá celkem 27 hlavních dodavatelů a 18 hlavních odběratelů. Je možné hovořit o velké vyjednávací síle odběratelů, i vzhledem k tomu, že se jedná o podniky druhotného zpracování, které usilují o zisk. Dodavateli jsou vybrané společnosti, zejména se jedná o podniky zabývajícími se šlechtěním, opravou a prodejem strojů, zprostředkováním úvěrů a finančních prostředků a výrobou a dodáním krmných směsí, vitamínů a minerálů pro chovaný skot.

Stávající konkurence a možnosti vstupu do odvětví, včetně ohrožení ze strany substitutů jsou následující 3 faktory zmíněného modelu. Konkurenční podniky sídlí ve vzdálenosti do 15 km od sledovaného podniku, ovšem obhospodařují i některé polnosti v blízkém okolí. Hovoříme o celkem 4 podnicích, z nichž byl vybrán 1 podnik pro porovnání ve finanční analýze, a to na základě strategických map, ve kterých sledované družstvo tvoří strategickou alianci se Zemědělským družstvem Pozovice, a proto byl vybrán podnik Zemědělské družstvo Štoky, jež je právě v odlišné pozici.

Vstup do konkurenčního prostředí ze strany nových družstev je velmi obtížný vzhledem k bariérám pro vstup do odvětví jako je nedostatek místa pro výstavbu, omezené množství půdy připadající na dané místo, nedostatek pracovníků a legislativní omezení. Substituty pro zemědělské plodiny představují alternativní produkty jako jsou výrobky ze sóji, kokosu, rýže, ořechů a tak podobně.

V poslední části vlastní práce byla provedena finanční analýza pro vykreslení finančního zdraví podniku a následně byly vypočtené hodnoty porovnány s hodnotami vybraného podniku Zemědělské družstvo Štoky.

Pro hodnocení podniku byly vypočteny ukazatele likvidity, které vypovídají o schopnosti podniku splatit své závazky. Hodnoty likvidity prvního stupně procházely ve sledovaných letech rozdílnými hodnotami v intervalu od 0,001 do 0,047 a výsledky spadají pod doporučený knižní interval hodnot 0,2 – 0,5. Důvodem je dle místopředsedy držení peněžních prostředků spíše v zásobách, nikoliv jako peněžní prostředky na účtech či v pokladně. Zároveň podnik často čeká na zaplacení pohledávek, tedy na výnosy příštích období. Likvidita pohotová a běžná, tedy druhého a třetího stupně, má již více konstantní vývoj, ovšem v posledních dvou letech došlo k mírnému poklesu, a pokud by tento trend přetrvával, mohlo by dojít k neschopnosti splácet závazky.

V rámci ukazatelů rentability je nutné zmínit propad v roce 2020, který nastal z důvodu záporného výsledku hospodaření. Dle dostupných informací byla tato ztráta způsobena malým odběrem produkce a nejistý vývoj situace ve světě. Výsledek hospodaření činil ve sledovaném roce -2 609 000 Kč. V porovnání s konkurenčním družstvem je vývoj rentabilit stabilní až na zmíněný rok 2020.

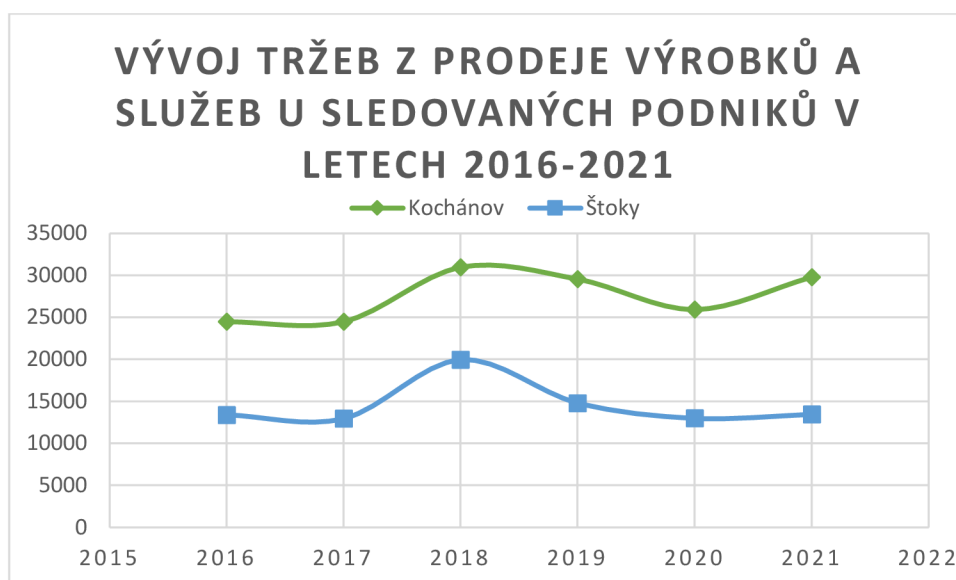
Druhá část finanční analýzy vyznačuje výpočet dob obratu a rychlostí obratu u sledovaného družstva a konkurenčního podniku. Zemědělství nese v tomto ohledu své specifikum v délce doby přeměny zásob na hotové výrobky, tedy při pěstování dochází k zasetí osiva a následnému období čekání do jeho sklizně. Totéž platí i u živočišné výroby, kdy podnik drží skot od telete do dojně krávy. Doba obratu zásob činila v průměru 197 dnů u sledovaného podniku a u konkurenčního 172 dnů. U doby obratu zásob a pohledávek mělo sledované družstvo kratší, a to 96 dnů u pohledávek a 278 dnů u závazků oproti konkurenci, kde se jednalo o 278 dnů u závazků a 808 dnů u pohledávek.

Míra zadlužení se v průběhu sledovaných let vyvíjela postupným tempem s rostoucí tendencí. Přelomovým rokem byl rok 2020, kdy cizí zdroje převýšily vlastní kapitál o 3,73 % a v roce 2021 dokonce až o 18,5 %. Koeficient samofinancování tedy klesl na 49,08 %

a v následujícím roce na 45,76 %, což není pro podnik v dlouhodobém horizontu vhodné a mohlo by tak narušit doposavad dobré finanční zdraví podniku. V porovnání s konkurenčním družstvem, u kterého míra zadlužení v posledních třech letech dosahovala 71 770,45 % v roce 2019, poté 9764,63 % v roce 2020 a následně v roce 2021 4943,26 %.

I přesto, že vybrané podniky jsou v rámci právní formy, a co do velikosti podobné, hospodaří ve stejné krajinářské oblasti a zaměstnávají podobný počet pracovníků, je jejich konkurenceschopnost a hospodaření uvnitř podniku rozdílné.

Doložený graf reprezentuje vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb, kde u obou družstev převládají tržby z prodeje výrobků. Z grafu je patrné, že tržby podniků kopírují vývoj jeden druhého. Přičemž jejich tržby jsou rozdílné. Sledované družstvo v celém období utržilo vždy větší sumu.



Graf 17 Vývoj tržeb v letech 2016-2021

Zdroj: ZD Kochánov a ZD Okrouhlička

Oproti roku 2020 zaznamenalo družstvo Kochánov v roce 2021 výši tržeb 1 632 800 Kč. Po roce 2016 tržby rostly a v roce 2018 činil rozdíl u ZD Kochánov 648 200 Kč a u ZD Okrouhlička dokonce 702 100 Kč.

V poslední části byla provedena SWOT analýza, která na základě porovnání faktorů působících na podnik z okolí a zevnitř, vyhodnotila případnou strategii pro podnik. Společnost by měla i nadále pracovat na svých silných stránkách jako je velmi dobrá kvalita mléka, inovace vybavení a nadále udržovat vysokou míru likvidity. Družstvo by dále mohlo využít příležitostí v podobě krajinotvorné funkce zemědělství a výstavbě vlastní prodejny výrobků. Ohrozit podnik by mohla případná nařízení vlády a Evropské unie, ať už přímo

v rámci zemědělství, tak i nepřímo v podobě plánované uhlíkové neutrality spolu s využíváním alternativních pohonů.

## 6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo vyobrazit a zhodnotit postavení Zemědělského družstva Kochánov v prostředí konkurence na daném trhu. Dílčími cíli práce bylo na základě interní analýzy podniku zjistit jeho konkurenční výhody a navrhnout opatření k posílení postavení zvolené společnosti na trhu. K naplnění cílů bylo zapotřebí zaprvé charakterizovat a vysvětlit základní termíny a pojmy, které se dotýkají určené problematiky, jež jsou představeny v teoretické části práce.

Praktická část zahrnuje PEST analýzu a Porterův model pěti sil, které charakterizují vnější prostředí podniku. Vnitřní prostředí podniku je zanalyzováno za pomoci finanční analýzy. Výsledky předchozích analýz byly zařazeny do kontextu SWOT analýzy, která vymezuje silné a slabé stránky podniku a příležitosti a ohrožení, jež působí z jeho okolí

Na začátku vlastní práce je představeno Zemědělské družstvo Kochánov a jeho historie a současná činnost, včetně popisu jeho právní formy. Následně byla provedena analýza vnějších faktorů působících na podnik, tedy PEST analýza a Porterův model pěti sil a strategických map, které lépe vykreslily rozložení konkurence sledovaného družstva. Následovalo provedení analýzy vnitřního prostředí za pomoci finanční analýzy poměrových ukazatelů – ukazatele aktivity, rentability, likvidity, zadluženosti a produktivity a porovnání výsledů s konkurenčním Zemědělským družstvem Štoky. Na základě předchozích sledování byla zpracována SWOT analýza, jejíž výsledek vedl ke stanovení vhodné strategie společnosti.

Z výsledků finanční analýzy bylo zjištěno, že podnik je na tom z pohledu finančního zdraví v pořádku. Ukazatele rentability ve sledovaném období, s výjimkou v roce 2020 a důvody zmíněnými v práci, si drží konzistentní vývoj stejně jako ukazatelé likvidity, což ovšem neplatí pro konkurenční družstvo, kde vlivem záporného výsledku hospodaření, byl podnik v polovině sledovaných let ztrátový, ovšem aktuálně je jeho situace na vzestupu. Obě zemědělská družstva mají dlouho dobu obratu zásob a celkových aktiv, včetně pohledávek, kde výjimku tvoří pouze doba obratu závazků s rozdílem v průměru 530 dnů. U sledované společnosti roste míra zadluženosti a celková zadluženost, čímž klesá koeficient samofinancování. Jedná se ovšem o pozvolný průběh oproti konkurenci, kde podnik je tvořen převážně cizím kapitálem.

Vnější prostředí bylo zkoumáno prostřednictvím PEST analýzy, kde byly charakterizovány trendy ovlivňující zemědělství. Z analýzy vyplývá, že zemědělství je



z pohledu okolí dlouhodobě neperspektivní obor co do zaměstnání a dochází zde k úbytku mladých pracovníků, kteří o něj nejeví zájem. Zemědělství dále prochází postupným úbytkem orné půdy a je legislativně velmi ošetřeno. Důležitým ekonomickým faktorem jsou poté dotace, ať už ze strany Evropské unie, tak ze strany Ministerstva zemědělství. Vývoj technologií ovšem proniká i do tohoto oboru a snaha o postupnou automatizaci probíhá i zde. Z Porterova modelu, který odhalil, že podnik se nachází ve velkém konkurenčním prostředí a jeho výhodou i nevýhodou je velké množství dodavatelů a zároveň i odběratelů. Ovšem i přes velké množství jsou výkupní ceny některých surovin ne vždy odpovídající, a naopak dodací ceny rostou v důsledku vývoje inflace. Velkou roli v rámci modelu hrají i substituty, jež na trhu přibývá a hovoříme tak o rostlinných typech produktů jako je sójové maso, alternativní mléka a mléčné výrobky.

Závěrem byla provedena SWOT analýza, jejíž faktory byly sestaveny na základě dvou předchozích analýz a informací získaných od místopředsedy družstva. Výsledkem SWOT analýzy je návrh a doporučení nejvhodnější strategie pro společnost. V tomto případě byla doporučena strategie „vyhýbání“, kdy by podnik měl minimalizovat hrozby vnějšího okolí a slabé stránky uvnitř podniku.

Doporučení pro podnik jsou následující:

Podnik by měl i nadále analyzovat své finanční zdraví a snažit se předejít možným výkyvům v příjmu finančních prostředků. Družstvo v rámci sledovaného konkurenčního prostředí nese průměrné výsledky, které by stály za zlepšení. Podnik by v rámci strategie měl více využít modernizace vybavení pro maximalizaci kvality obdělávání polností a pomoci tak k vyšší výnosnosti. V rámci živočišné výroby podnik plánuje rekonstrukci chlévů pro zvířata, a to zejména opravou podlah, které jsou ve špatném stavu, díky čemuž se zmenší riziko možného poranění chovných zvířat, čímž se eliminuje následné vyloučení zvířat ze stáda.

Velkou příležitostí pro podnik je aktuální implementace krmných čipů u zvířat, jež mají schopnost analyzovat základní tělesné funkce jednotlivých krav. Je tak možné lépe hlídat případné nemoci a předcházet nekvalitnímu mléku. V rámci areálu družstva by případně mohlo dojít k rekonstrukci cest, které jsou poměrně v žalostném stavu a mohly by, vlivem náporu na vozidla, je poškodit, což by mělo za následek nutnost jejich opravy.

Družstvo by dále mohlo vybudovat vlastní podnikovou prodejnu, kde by se prodávaly výpěstky maloobděratelům a domácnostem. Prostory pro tuto prodejnu jsou k nalezení v samotném areálu podniku, ovšem aktuálně toto není v zájmu vedoucích

pracovníků, stejně tak jako případné rozšíření pěstovaných plodin na plodiny pro tento prodej.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- [1]. BRČÁK, Josef a Bohuslav SEKERKA. *Makroekonomie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-245-5.
- [2]. BRČÁK, Josef a Bohuslav SEKERKA. *Mikroekonomie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-280-6.
- [3]. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4]. *Esipa.cz* [online]. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: [https://esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sezn?DR=NR&SORT=CP&ROK=0&NR=CZNACE\\_S1](https://esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sezn?DR=NR&SORT=CP&ROK=0&NR=CZNACE_S1)
- [5]. FinAnalysis [online]. [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>
- [6]. GRUNDWALD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. V Praze: Ekopress, 2007. ISBN 808-692-9262.
- [7]. HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-737-5.
- [8]. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
- [9]. JÁČOVÁ, Helena a Martina ORTOVÁ. *Finanční řízení podniku v příkladech*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-724-7.
- [10]. JUREČKA, Václav. *Makroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0251-8.
- [11]. Justice.cz [Online]. Retrieved October 28, 2022, from <https://www.justice.cz/>
- [12]. KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.
- [13]. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- [14]. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [15]. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 8071793892.

- [16]. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978- 80-271-0563-2.
- [17]. KRUTINA, Václav a Martina NOVOTNÁ. Ekonomika podniku: (cvičení). 3., aktualiz. a rozš. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 9788073944551.
- [18]. MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 8. aktualiz. vyd. Slaný: Melandrium, 2003. ISBN 80-86175-38-3.
- [19]. MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. 2014. Úvod do podnikové ekonomiky. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 208 s. ISBN 978-80- 247-5316-4
- [20]. MEFFERT, Heribert a William RUDELIUS. Marketing & Management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996, 552 s. ISBN 80-7169-329-4
- [21]. PLAČEK, Martin. Agriculture equipment unit sales in Europe from 2019 to 2029 [online]. In: .s.1 [cit.2022-11-28]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1228030/agriculture-equipment-unit-sales-europe/>
- [22]. Podniková ekonomika a řízení. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-2398-8.
- [23]. PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [24]. PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-85605-12-0.
- [25]. ROŠOCHATECKÁ, Eva. *Ekonomika podniků*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-213-2502-9.
- [26]. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80- 247-5534-2.
- [27]. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [28]. SEVEROVÁ, Lucie. *Teorie firmy: (vybrané stati)*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2643-9.

- [29]. STRAKOVÁ, Jarmila. Podnikové prostředí: základ pro strategické řízení a rozhodování. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. Monografie (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-755-9.
- [30]. SŮVOVÁ, H., SRPOVÁ, J., POLOPRUTSKÁ, R., PETR, J., KNAIFL, O., KOHOUT, P., JACKO, F., HUBÁLEK, K., ŠPAČEK, E. Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači. 1. vydání Praha : Bankovní institut, a.s., 1999. Strana 20-21. ISBN: 80-7265-027-0.
- [31]. SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika 5. přepracované a doplněné vydání. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978 -807- 400- 3363.
- [32]. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.
- [33]. VACÍK, Emil a Milan ŠULÁK. *Strategický management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. ISBN 80-7082-728-9.
- [34]. Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 29.11.2022]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)
- [35]. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [36]. VOŠTA, Milan. Společná zemědělská politika EU a její aplikace v České republice\* [online]. 2010, 16 [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <https://wep.vse.cz/pdfs/sev/2010/02/07.pdf>
- [37]. *Alpro* [online]. [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: <https://www.alpro.com/cz/>
- [38]. *Beyond Meat* [online]. [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: <https://www.thevegetarian-butcher.co.uk/>
- [39]. *Lunter -Svět lepší chuti* [online]. [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: <https://lunter.com/cz/o-nas-cz/>
- [40]. *The vegetarian butcher* [online]. [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: <https://www.thevegetarianbutcher.co.uk/>

# Přílohy

## Příloha 1 Rozvaha Aktiva – ZD Štoky

Daňový subjekt:	Zemědělské družstvo Štoky
IČ / DIČ:	48155233 / CZ48155233
Sídlo účetní jednotky:	Štoky 457, 58253 ŠTOKY

### Rozvaha pro podnikatele, v plném rozsahu ke dni 31.12.2021

	<b>A K T I V A</b>	brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>65744</b>	<b>28414</b>	<b>37330</b>	<b>33023</b>
B.	Stálá aktiva	56385	28414	27971	23361
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	56385	28414	27971	23361
B.II.1.	Pozemky a stavby	30093	11712	18381	16515
B.II.1.1.	Pozemky	5850		5850	6040
B.II.1.2.	Stavby	24243	11712	12531	10475
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	25665	16702	8963	6728
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	627		627	118
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	627		627	118
C.	Oběžná aktiva	8545		8545	8780
C.I.	Zásoby	7484		7484	5004
C.I.1.	Materiál	656		656	300
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	2548		2548	2294
C.I.3.	Výrobky a zboží	4280		4280	2410
C.I.3.1.	Výrobky	4279		4279	2409
C.I.3.2.	Zboží	1		1	1
C.II.	Pohledávky	974		974	3647
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	974		974	3647
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	842		842	3412
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	132		132	235
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	132		132	235
C.IV.	Peněžní prostředky	87		87	129
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	0		0	0
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	87		87	129
D.	Časové rozlišení aktiv	814		814	882
D.3.	Příjmy příštích období	814		814	882

Zdroj: Justice.cz

Příloha 2 Rozvaha – Pasiva ZD Štoky

PASIVA		běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	37330	33023
A.	Vlastní kapitál	712	324
A.I.	Základní kapitál	3893	4001
A.I.1.	Základní kapitál	3893	4001
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	5625	5625
A.II.2.	Kapitálové fondy	5625	5625
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	5625	5625
A.III.	Fondy ze zisku	17347	17347
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	17347	17347
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-26649	-27072
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	-26525	-26948
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-124	-124
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	496	423
B.+C.	Cizí zdroje	35196	31443
C.	Závazky	35196	31443
C.I.	Dlouhodobé závazky	12303	12224
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	3984	4293
C.I.9.	Závazky - ostatní	8319	7931
C.I.9.3.	Jiné závazky	8319	7931
C.II.	Krátkodobé závazky	22893	19219
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	237	237
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	15115	11888
C.II.8.	Závazky ostatní	7541	7094
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	85	64
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	34	27
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	28	8
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	19	44
C.II.8.7.	Jiné závazky	7375	6951
D.	Časové rozlišení pasív	1422	1256
D.1.	Výdaje příštích období	1422	1256

Zdroj: Justice.cz

Příloha 3 Výkaz zisku a ztrát – ZD Štoky

Daňový subjekt:	Zemědělské družstvo Štoky
IČ / DIČ:	48155233 / CZ48155233
Sídlo účetní jednotky:	Štoky 457, 58253 ŠTOKY

Výkaz zisku a ztráty pro podnikatele - drubové členění, v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2021

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	13411	12975
II.	Tržby za prodej zboží	47	21
A.	Výkonová spotřeba	19872	15782
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	43	19
A.2	Spotřeba materiálu a energie	6910	7561
A.3	Služby	12919	8202
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-2124	-2382
C.	Aktivace (-)	-5373	-241
D.	Osobní náklady	1312	1137
D.1.	Mzdové náklady	1010	925
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	302	212
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	262	188
D.2.2.	Ostatní náklady	40	24
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1532	471
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1532	471
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1532	471
III.	Ostatní provozní výnosy	3572	8419
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	53	414
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	252	698
III.3.	Jiné provozní výnosy	3267	7307
F.	Ostatní provozní náklady	702	5678
F.2.	Prodaný materiál	115	414
F.3.	Daně a poplatky	37	38
F.5.	Jiné provozní náklady	550	5226
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	1109	970
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	600	543
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	600	543
VII.	Ostatní finanční výnosy	0	3
K.	Ostatní finanční náklady	12	7
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-612	-547
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	497	423
L.	Daň z příjmů	1	
L.1.	Daň z příjmů splatná	1	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	496	423
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	496	423
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	17030	21418

Zdroj: Justice.cz

Zdroj: Justice.cz



Příloha 4 Rozvaha – Aktiva ZD Kochánov

Minimální závazný výčet informací uvedeny ve vyhl. č. 500/2002 Sb.	<b>ROZVAHA</b>	Obchodní firma, jiný název účetní jednotky
	<b>sestavená v plném rozsahu ke dni 31.12.2021</b> (v tis.Kč)	Zemědělské družstvo Kochánov
		Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
		Kochánov 50 58253 Kochánov

označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (f. 02 + 03 + 37 + 78) = f. 82</b>	001	110041	55827	54214	48957
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002	0	0	0	0
B.	<b>Stála aktiva (f. 04 + 14 + 27)</b>	003	88253	55780	32472	26573
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (f. 05 + 06 + 09 až 11)</b>	004	0	0	0	0
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje	005	0	0	0	0
B. I. 2.	Ocenitelná práva (f. 07 + 08)	006	0	0	0	0
B. I. 2.1.	Software	007	0	0	0	0
B. I. 2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0
B. I. 3.	Goodwill	009	0	0	0	0
B. I. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (f. 12 + 13)	011	0	0	0	0
B. I. 5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. I. 5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (f. 15 + 18 až 20 +24)</b>	014	86824	55780	31043	25144
B. II. 1.	Pozemky a stavby (f. 16 +17)	015	38416	19295	19121	16904
B. II. 1.1.	Pozemky	016	2342	0	2342	2342
B. II. 1.2.	Stavby	017	36074	19295	16779	14562
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	41161	32744	8417	4624
B. II. 3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (f. 21 až 23)	020	7093	3742	3351	3356
B. II. 4.1.	Pěstelské celky trvalých porostů	021	40	0	40	40
B. II. 4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	7053	3742	3311	3316
B. II. 4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0	0
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (f. 25 + 26)	024	154	0	154	260
B. II. 5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	0
B. II. 5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	154	0	154	260
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (f. 28 až 34)</b>	027	1429	0	1429	1429
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	0	0
B. III. 2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0	0
B. III. 3.	Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0	0
B. III. 4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0	0
B. III. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	1429	0	1429	1429
B. III. 6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
B. III. 7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (f. 35 + 36)	034	0	0	0	0
B. III. 7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0
B. III. 7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0

Zdroj: ZD Kochánov

Příloha 5 Rozvaha – Aktiva ZD Kochánov

označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 72 + 75)</b>	037	21651	46	21605	22258
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby (ř. 39 až 41 + 44 + 45)</b>	038	14413	0	14413	15293
C. I. 1.	Materiál	039	1263	0	1263	1139
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	2975	0	2975	2840
C. I. 3.	Výrobky a zboží (ř. 42 + 43)	041	5315	0	5315	5649
C. I. 3.1.	Výrobky	042	5311	0	5311	5649
C. I. 3.2.	Zboží	043	4	0	4	0
C. I. 4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	4860	0	4860	5665
C. I. 5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0	0
<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky (ř. 47 + 57)</b>	046	7159	46	7112	6940
<b>C. II. 1.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)</b>	047	0	0	0	0
C. II. 1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0	0	0
C. II. 1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
C. II. 1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050	0	0	0	0
C. II. 1.4.	Odložená daňová pohledávka	051	0	0	0	0
C. II. 1.5.	Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)	052	0	0	0	0
C. II. 1.5.1.	Pohledávky za společníky	053	0	0	0	0
C. II. 1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0	0
C. II. 1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0
C. II. 1.5.4.	Jiné pohledávky	056	0	0	0	0
<b>C. II. 2.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)</b>	057	7159	46	7112	6940
C. II. 2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	2319	46	2273	2046
C. II. 2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	0	0	0	0
C. II. 2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0	0	0
C. II. 2.4.	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	061	4840	0	4840	4894
C. II. 2.4.1.	Pohledávky za společníky	062	0	0	0	0
C. II. 2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
C. II. 2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	1019	0	1019	825
C. II. 2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	42	0	42	87
C. II. 2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066	3779	0	3779	4008
C. II. 2.4.6.	Jiné pohledávky	067	0	0	0	-25
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 73 + 74)</b>	072	0	0	0	0
C. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073	0	0	0	0
C. III. 2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074	0	0	0	0
<b>C. IV.</b>	<b>Peněžní prostředky (ř. 76 + 77)</b>	075	80	0	80	26
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	63	0	63	10
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	077	17	0	17	16
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv (ř. 79 až 81)</b>	078	137	0	137	125
D. 1.	Náklady příštích období	079	133	0	133	125
D. 2.	Komplexní náklady příštích období	080	0	0	0	0
D. 3.	Příjmy příštích období	081	4	0	4	0

Zdroj: ZD Kochánov

Příloha 6 Rozvaha – Pasiva ZD Kochánov

Označ. a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	<b>PASIVA CELKEM</b> (ř. 83 + 104 + 147) = ř. 001	082	54214	48957
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b> (ř. 84 + 88 + 96 + 99 + 102 + 103)	083	24811	24029
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b> (ř. 85 až 87)	084	9423	8642
A. I. 1.	Základní kapitál	085	9423	8642
A. I. 2.	Vlastní podíly (-)	086	0	0
A. I. 3.	Změny základního kapitálu	087	0	0
<b>A. II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b> (ř. 89 + 90)	088	850	850
A. II. 1.	Ážio	089	0	0
A. II. 2.	Kapitálové fondy (ř. 91 až 95)	090	850	850
A. II. 2.1.	Ostatní kapitálové fondy	091	850	850
A. II. 2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092	0	0
A. II. 2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	093	0	0
A. II. 2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094	0	0
A. II. 2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095	0	0
<b>A. III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b> (ř. 97 + 98)	096	5981	5981
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	097	0	0
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	098	5981	5981
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b> (ř. 100 až 101)	099	8503	11166
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	8503	11166
A. IV. 2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101	0	0
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b> (ř. 01 - (84 + 88 + 96 + 99 + 103 + 104 + 147))	102	54	-2609
<b>A. VI.</b>	<b>Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílů na zisku (-)</b>	103	0	0
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b> (ř. 105 + 110)	104	29402	24926
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b> (ř. 106 až 109)	105	0	0
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106	0	0
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	107	0	0
B. 3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108	0	0
B. 4.	Ostatní rezervy	109	0	0
<b>C.</b>	<b>Závazky</b> (ř. 111 + 126)	110	29402	24926
<b>C. I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b> (ř. 112 + 115 až 122)	111	18142	14247
C. I. 1.	Vydané dluhopisy (ř. 113 + 114)	112	0	0
C. I. 1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	113	0	0
C. I. 1.2.	Ostatní dluhopisy	114	0	0
C. I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	115	17349	12543
C. I. 3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116	0	0
C. I. 4.	Závazky z obchodních vztahů	117	0	0
C. I. 5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	118	0	0
C. I. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119	0	0
C. I. 7.	Závazky - podstatný vliv	120	0	0
C. I. 8.	Odložený daňový závazek	121	0	0
C. I. 9.	Závazky - ostatní (ř. 123 až 125)	122	793	1704
C. I. 9.1.	Závazky ke společníkům	123	0	0
C. I. 9.2.	Dohadné účty pasivní	124	0	0
C. I. 9.3.	Jiné závazky	125	793	1704

Zdroj: ZD Kochánov

Příloha 7 Rozvaha – Pasiva ZD Kochánov

Označ. a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
<b>C. II.</b>	<b>Krátkodobé závazky (ř. 127 + 130 až 136)</b>	126	<b>11260</b>	<b>10680</b>
C. II. 1.	Vydané dluhopisy (ř. 128 + 129)	127	0	0
C. II. 1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	128	0	0
C. II. 1.2.	Ostatní dluhopisy	129	0	0
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	130	2000	2500
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	0	0
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	132	8145	7249
C. II. 5.	Krátkodobé směnky k úhradě	133	0	0
C. II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134	0	0
C. II. 7.	Závazky - podstatný vliv	135	0	0
C. II. 8.	Závazky - ostatní (ř. 137 až 143)	136	1115	931
C. II. 8.1.	Závazky ke společníkům	137	0	0
C. II. 8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	138	0	0
C. II. 8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	621	453
C. II. 8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	337	263
C. II. 8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	53	48
C. II. 8.6.	Dohadné účty pasivní	142	104	167
C. II. 8.7.	Jiné závazky	143	0	0
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv (ř. 148 + 149)</b>	147	<b>1</b>	<b>1</b>
D. 1.	Výdaje příštích období	148	1	1
D. 2.	Výnosy příštích období	149	0	0

Sestaveno dne:  31.12.2021	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou:  David Doucha
Předmět podnikání:  zemědělská výroba	Kategorie účetní jednotky:

Zdroj: ZD Kochánov

Příloha 8 Výkaz zisku a ztrát – ZD Kochánov

Minimální závazný výčet informací podle vyhl.č.500/2002 Sb.	<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> <b>sestavený v plném rozsahu</b> ke dni: 31.12.2021 (v tis.Kč) <b>DRUHOVÉ ČLENĚNÍ</b>	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky Zemědělské družstvo Kochánov  Sídlo účetní jednotky Kochánov 50 58253 Kochánov						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rok</th> <th>Měsíc</th> <th>IČ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021</td> <td>12</td> <td>13582879</td> </tr> </tbody> </table>	Rok	Měsíc	IČ	2021	12	13582879	
Rok	Měsíc	IČ						
2021	12	13582879						

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	01	29786	25938
II.	<b>Tržby za prodej zboží</b>	02	4	0
A.	<b>Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)</b>	03	25316	24861
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	17180	18312
A. 3.	Služby	06	8136	6548
B.	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	07	1369	65
C.	<b>Aktivace (-)</b>	08	-3132	-3685
D.	<b>Osobní náklady (ř. 10 + 11)</b>	09	9500	10744
D. 1.	Mzdové náklady	10	7138	8085
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	2361	2659
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	2266	2376
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	95	283
E.	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)</b>	14	4821	4031
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	4821	4031
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	4821	4031
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	<b>Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)</b>	20	10826	10087
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	1257	754
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	43	114
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	9525	9219
F.	<b>Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)</b>	24	2142	2142
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1080	1063
F. 2.	Prodaný materiál	26	15	39
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	52	55
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	995	986
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř. 01+02-03-07-08-09-14+20-24)</b>	30	600	-2133

Zdroj: ZD Kochánov

Příloha 9 Výkaz zisku a ztrát – ZD Kochánov

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b> (ř. 32 + 33)	31	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	34	0	0
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b> (ř. 36 + 37)	35	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	38	0	0
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b> (ř. 40 + 41)	39	79	88
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	79	88
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	42	0	0
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b> (ř. 44 + 45)	43	502	433
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	502	433
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	46	2	5
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	47	125	135
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	-546	-476
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b> (ř. 30 + 48)	49	54	-2609
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b> (ř. 51 + 52)	50	0	0
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	0	0
L. 2.	Daň z příjmů odložená	52	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b> (ř. 49 - 50)	53	54	-2609
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	54	0	0
****	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b> (ř. 53 - 54)	55	54	-2609
*	<b>Čistý obrát za účetní období = I.+ II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	56	40697	36118

Sestaveno dne:  31.12.2021	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou:  David Doucha
Předmět podnikání:  zemědělská výroba	Kategorie účetní jednotky:

Zdroj: ZD Kochánov