

Česká zemědělská univerzita v Praze

Fakulta agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů

Katedra botaniky a fyziologie rostlin



**Rozvoj Zemědělsko obchodního družstva Zálší
Diplomová práce**

**Autor práce: Bc. Denisa Hrabcová
Obor studia: Rozvoj venkovského prostoru**

Vedoucí práce: prof. Ing. Václav Hejnák, Ph.D.

© 2019 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Rozvoj Zemědělsko obchodního družstva Zálší" 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 literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 11. 4. 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Václavu Hejnákovi, Ph. D. za jeho vedení mé diplomové práce, za jeho ochotu, vstřícnost a čas, který mi věnoval. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu mého studia velice podporovali.

Rozvoj Zemědělsko obchodního družstva Zálší

Souhrn

Tato práce byla zaměřena na analýzu rozvoje Zemědělsko obchodního družstva Zálší. Byly vysvětleny základní pojmy a rozděleno prostředí managementu. Vysvětlena byla PEST analýza, Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza, která sloužila k hodnocení vnitřního prostředí podniku i k celkovému zhodnocení. ZOD Zálší bylo charakterizováno a popsáno včetně jeho jednotlivých odvětví. Charakterizovány byly také půdní i podnebné podmínky v okolí podniku.

ZOD Zálší bylo dle teorie zařazeno mezi středně velké podniky, okolí družstva bylo rozděleno na vnější a vnitřní okolí. V makrookolí byla aplikována PEST analýza, v mikrookolí byl použit Porterův model pěti sil.

Výsledkem PEST analýzy bylo zjištění, že podnik je nejvíce ovlivněn politickým a právním prostředím a ekonomickými faktory. Kvůli častým změnám v ekonomickém prostředí diverzifikoval podnik svou výrobu do čtyř odvětví, čímž zamezil ekonomickým ztrátám. Podnik je dobře technologicky vybaven a pravidelně dochází k modernizaci zařízení. Porterův model pěti sil poukázal na oboustranně výhodné obchodní vztahy, kvůli kterým se podnik nemusí obávat substitutů ani ztráty dodavatelů či odběratelů. Díky dobré vybavenosti podniku a prosperitě by družstvo neohrožoval ani vznik nové rovnocenné konkurence.

Mezi silné stránky lze dále zařadit zemědělskou i nezemědělskou výrobu, finanční stabilitu podniku a velké množství vlastních hnojiv (digestát a statková hnojiva). Jako slabou stránku lze vnímat roztržitost podniku po velkém území, což zvyšuje náklady na dopravu a také část pozemků, které jsou, oproti ostatním, hůře obhospodařovatelné a méně úrodné.

Jako příležitost lze chápat již probíhající rozšiřování nezemědělské výroby, která by měla v budoucnu mnohonásobně zvýšit zisk. Naopak, potenciálním rizikem je ztráta největšího odběratele (IVECO) nezemědělské výroby, která by mohla ohrozit postavení podniku na trhu, jelikož z nezemědělské výroby pochází největší část zisku.

Po dosažení výše uvedených výsledků analýz do SWOT matice vyplynulo šest možných strategií podniku. Nejvhodnější strategií pro ZOD Zálší je setrvání v současném stavu a vyčkání na dokončení rozšíření výroby. Zároveň je ale nutné do konce roku 2019 dokončit rozdělení polí na plochy menší než 30 ha, aby družstvu nebyly kráceny dotace.

Hodnoceny byly také finanční a rozpočtové faktory za roky 2015 až 2017. Průměrný hospodářský výsledek po zdanění činil 24 143 tis. Kč. Tržby z prodeje výrobků a služeb tvořily 99 % z celkových výnosů. Největší část (60 %) nákladů činila výkonová spotřeba. Vlastní kapitál podniku má rostoucí tendenci, což poukazuje na kladný výsledek hospodaření. Kvůli modernizaci se ztrojnásobily dlouhodobé závazky, čímž došlo k navýšení objemu cizích zdrojů.

V rámci této práce byla řešena hypotéza: Rentabilita podniku má rostoucí tendenci. Z výsledků analýz však vyplynulo, že rentabilita aktiv i rentabilita vlastního kapitálu vykazovala meziroční výkyvy rentability. Rentabilita vlastního kapitálu se v letech 2014 až 2017 pohybovala v rozmezí 8 až 12 % a rentabilita aktiv mezi 4 až 6 %. Rentabilita tržeb se držela na hranici 10 % či pod její hranicí. Z výsledku tedy vyplývá, že hypotézu nelze potvrdit.

Klíčová slova: strategie, rozvoj, analýza, rentabilita, SWOT analýza, podnik.

The development of Agro-business cooperative Zálší

Summary

This work was focused on analyzing the development of the Agricultural Trade Cooperative Zálší. The basic concepts and the management environment were explained. PEST analysis, Porter's five forces analysis and SWOT analysis were used to evaluate the internal environment of the company as well as the overall evaluation. ZOD Zálší has been characterized and described including its individual branches. Climatic conditions and company were described as well.

ZOD Zálší was, according to the theory, classified as a medium-sized enterprise; the surroundings of the cooperative were divided into external and internal surroundings. PEST analysis was applied in the macro environment, Porter's five forces model was used in the micro environment.

The result of the PEST analysis was the finding that the company was most influenced by the political environment and economic factors. Due to frequent changes in the economic environment, the company diversified its production into four sectors, thus avoiding economic losses. The company is well technological equipped and the equipment is regularly upgraded. Porter's Five Forces Model pointed to mutually beneficial business relationships, which make the company not afraid of substitutes or losses of suppliers or customers. Thanks to the good facilities of the company and prosperity, the cooperative would not endanger the emergence of a new equivalent competition.

Other strengths include agricultural and non-agricultural production, financial stability of the company and a large number of own fertilizers (digestate and manure). The weakness of the company can be perceived as the fragmentation of the enterprise over a large area, which increases transport costs.

and also a portion of the land that is, compared to others, less well-managed and less fertile.

As an opportunity, we can understand the ongoing expansion of non-agricultural production, which should increase profits many times in the future. On the contrary, the potential risk is the loss of the largest customer (IVECO) of non-agricultural production that could endanger the company's position as the largest part of the profit comes from non-agricultural production.

After the above mentioned results of the analyzes were put into the SWOT matrix, six possible strategies of the company emerged. The best strategy for ZOD Zali is to stay in the current state and wait for the production to expand. At the same time, by the end of 2019, the division of fields into areas of less than 30 hectares has to be completed in order to reduce subsidies for the cooperative.

Financial and budgetary factors for 2015 to 2017 were also evaluated. The average profit after tax was 24,143 thousand CZK. Sales of products and services accounted for 99 % of total revenues. The largest part (60 %) of the cost was the operating consumption. The equity of the company has a growing tendency, which indicates a positive economic result. Due to modernization, long-term liabilities have tripled, thus increasing the volume of external funds.

The hypothesis: Profitability of the company has a growing tendency. However, the results of the analyzes showed that return on assets and return on equity showed year-on-year fluctuations in profitability. Return on equity in 2014 to 2017 ranged from 8 to 12 % and return on assets from 4 to 6 %. Return on sales remained at or below 10 %. The result is that the hypothesis cannot be confirmed.

Keywords: strategy, development, analysis, profitability, SWOT analysis, enterprise.

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce	10
3 Literární přehled.....	11
3.1 Podnik a dělení podniků	11
3.2 Cíle podniku.....	13
3.2.1 Strategie a strategické cíle podniku	13
3.2.2 Stanovení strategických cílů	14
3.3 Strategie a strategické řízení	14
3.4 Strategická analýza	16
3.5 Prostředí managementu.....	16
3.5.1 Vnější prostředí.....	17
3.5.1.1 Makrookolí	18
3.5.1.2 Mikrookolí.....	18
3.5.2 Analýza vnitřního prostředí	20
3.5.3 SWOT analýza.....	21
4 Materiál a metody	23
4.1 Charakteristika podniku Zemědělsko obchodní družstvo Zálší.....	23
4.1.1 Vznik družstva a období transformace	23
4.1.2 Základní organizační struktura	24
4.1.3 Půdní a podnebné podmínky.....	24
4.1.4 Popis podniku a rozhodující předmět činnosti.....	25
4.1.4.1 Rostlinná výroba.....	25
4.1.4.2 Živočišná výroba	25
4.1.4.3 Nezemědělská výroba.....	26
4.1.4.4 Bioplynová stanice	26
5 Výsledky	27
5.1 Externí analýza.....	27
5.1.1 Analýza makrookolí.....	27
5.1.1.1 PEST analýza.....	27
5.1.1.2 Politické a právní prostředí.....	27
5.1.1.3 Ekonomické prostředí.....	27
5.1.1.4 Sociální a demografické prostředí	28
5.1.1.5 Technické a technologické prostředí	28
5.1.2 Analýza mikrookolí	30

5.1.2.1	Porterův model pěti sil	30
5.1.2.2	Hrozba vstupu potenciálních konkurentů	30
5.1.2.3	Konkurence mezi stávajícími podniky	31
5.1.2.4	Hrozba nových substitutů	31
5.1.2.5	Odběratelé	31
5.1.2.6	Dodavatelé	32
5.2	Interní analýza podniku	32
5.2.1	Silné stránky	32
5.2.2	Slabé stránky	33
5.2.3	Příležitosti	33
5.2.4	Hrozby	33
5.2.5	SWOT matice	33
5.3	Finanční a rozpočtové faktory	36
5.3.1	Analýza absolutních ukazatelů	37
5.3.2	Analýza rentability podniku	43
6	Diskuze	45
7	Závěr	47
8	Seznam literatury	48

1 Úvod

Význam jednotlivých forem podnikání se každou chvílí mění. Rozvoj malého a středního podnikání lze chápat jako jeden z nejdůležitějších faktorů při rozvoji lidské společnosti. Již odedávna bylo zemědělství chápáno jako nejdůležitější činnost z hlediska obživy obyvatelstva. V posledních letech čím dál více zemědělských podniků ubývá, ač se důležitost tohoto odvětví nemění.

Dle Synka et al. (2002) jsou podniky dle právní formy rozdělovány na jednotlivé podniky, osobní společnosti, kapitálové společnosti, veřejné podniky a družstva.

Dle Moseleyho (2003) je podnikání na venkově úzce spojeno s rozvojem venkova a šetrným přístupem ke krajině. V České republice však nalezneme obrovské plochy polí, kvůli kterým hrozí eroze a vyplavování živin z půdy. Velké lány polí sice zemědělcům usnadňují obhospodařování půdy, ale za nepřiměřenou cenu. Aby bylo možné šetrné zacházení s krajinou je nezbytná podpora rozvoje zemědělských podniků.

Zemědělství je oproti jiným složkám národního hospodářství značně specifické. Výnosy zemědělských podniků jsou variabilní v závislosti na počasí a podnebných podmínkách. Zemědělské podniky se potýkají s neúrodou a prodejní i kupní cena zemědělských plodin se neustále mění. Nejen z těchto důvodů jsou zemědělské podniky dotačně podporovány státem i Evropskou unií. Dle Bečvářové (2007) se dotace staly přímým nástrojem, který je užíván jako podpora zemědělského systému. Význam zemědělství je však z hlediska obživy obyvatelstva nezbytně důležitý. Podpora zemědělských podniků, ať už ze státního rozpočtu či z rozpočtů Evropské unie, je důležitým krokem vedoucím k rozvoji zemědělských podniků.

Pokud budou zemědělské podniky dostatečně finančně podporovány, nepovede to pouze k rozvoji jednotlivých podniků, ale i k šetrnějšímu zacházení s krajinou.

2 Cíl práce

Hlavním cílem této práce byla analýza ZOD Zálší pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. K hodnocení byla taktéž použita SWOT analýza, která sloužila ke zhodnocení vnitřního prostředí podniku i k celkovému zhodnocení vnitřního i vnějšího prostředí. V rámci dosažení cílů byla řešena hypotéza: Rentabilita podniku má rostoucí tendenci.

Výsledky ze SWOT analýzy byly dosazeny do SWOT matice. Pomocí SWOT matice byly navrženy možné strategie, které by mohly následně sloužit jako podklad pro novou strategii podniku. Strategie byly dále rozebírány a pro ZOD Zálší byla navržena nejvhodnější možná strategie.

Prováděna byla také finanční analýza podniku. K srovnání položek v čase a k jejich procentickému vyjádření byly použity absolutní ukazatele. Ke srovnání změn výkazů v časovém sledu byla použita horizontální analýza. Vertikální analýza sloužila ke znázornění procentuálního podílu jednotlivých částí vůči celku. Převážně se jednalo o aktiva a pasiva.

3 Literární přehled

3.1 Podnik a dělení podniků

Novotný & Suchánek (2004) charakterizují podnik jako organizovanou hospodářskou jednotku, ve které se vytvářejí a zhodnocují statky i služby. Wöhe (1995) podnik charakterizuje taktéž jako organizovanou hospodářskou jednotku, ve které se statky a služby vytvářejí, zhodnocují a následně se jsou prodávány.

Podnikání je dle Palána et al. (2003) charakterizováno:

- počátečním vkladem podnikatele do svého kapitálu,
- snahou o dosažení zisku (přebytek výnosů nad náklady),
- uspokojováním potřeb zákazníků pomocí výrobků a služeb prostřednictvím trhu,
- dosaženým ziskem z uspokojených potřeb zákazníků,
- snižováním rizika podnikání (vybudováním strategií a sledováním politiky).

Ekonomické pojetí slova "podnikání" je dle Vebra & Srpové (2005) chápáno jako zvyšování původních hodnot pomocí ekonomických zdrojů a jiných aktivit.

Podniky jsou dle Synka et al. (2002) rozdělovány do několika základních skupin dle společných znaků. Mezi nejdůležitější rozdělení pro tuto práci patří:

Podniky dle právní formy

Rozdělení podniků dle právní normy je následující:

- podniky jednotlivci (živnostenská forma podniku),
- osobní společnosti (komanditní či veřejné obchodní společnosti),
- kapitálové společnosti (akciové společnosti či společnosti s ručením omezeným),
- družstva,
- veřejné podniky (státní podniky).

Další možností členění podniků je dle typu výroby či převládajícího výrobního faktoru. Podniky lze také rozdělovat dle specifického členění, závislosti na stanovišti a pohyblivosti (Synek et al. 2002).

Rozdělení podniků dle velikosti

Podle počtu zaměstnanců lze rozdělovat podniky dle velikosti. Druhým nejčastějším ukazatelem pro členění podniků bývá členění podle obrátu, zisku či velikosti kapitálu. Dle Havlíčka & Kašíka (2005) je nejčastěji používaným členěním v Evropské unii členění dle počtu zaměstnanců na:

- mikropodniky (1-9 zaměstnanců),
- malé podniky (10-99 zaměstnanců),
- střední podniky (100-499 zaměstnanců),
- velké podniky (nad 500 zaměstnanců).

Vondráček & Vondráčková (2004) rozdělují malé a střední podniky na tři základní kategorie:

Kategorie středních podniků

V kategorii středních podniků se počet zaměstnanců pohybuje mezi 50-250 zaměstnanci. Roční obrat středního podniku nesmí překročit 50 mil. EUR a zároveň nesmí celková hodnota majetku překročit 43 mil. EUR.

Kategorie malých podniků

Do kategorie malých podniků patří podniky, které zaměstnávají více než 10 osob a zároveň méně než 50 osob. Celkový roční obrat podniku a zároveň celková hodnota majetku nesmí překročit 10 mil. EUR.

Kategorie mikropodniků

Kategorie mikropodniků má méně než deset zaměstnanců a je dělena do organizačních jednotek. Celková hodnota majetku či jejich roční obrat nesmí překročit 2 mil. EUR.

Meggison et al. (1988) ve svém díle uvádějí, že malé a střední podniky by měly mít alespoň dvě z následujících funkcí:

- firma je ve srovnání s okolní konkurencí malá,
- místo podnikání je přesně určeno, trh nemusí být přesně vymezen,
- vlastníkem firmy je manažer, management je nezávislý,
- vlastníkem podniku je jedna fyzická osoba či několik fyzických osob, které zajistily kapitál.

Siropolis (1994) výše uvedenou teorii obohacuje o čtyři zásadní faktory úspěchu, které musí podnik splňovat. Jde o:

- flexibilitu,
- schopnost využít příležitosti,
- používání kvalitních moderních metod,
- kvalitní a rychlé rozhodování managementu.

Dle Synka et al. (2002) je **tradiční členění do tří základních sektorů:**

- zemědělský sektor (zahrnuje zemědělství, rybolov a lesní hospodářství),
- sektor průmyslu (zahrnuje zpracovatelský a těžební průmysl, stavebnictví, výrobu a distribuci vody, plynu a el. energie),
- sektor služeb (doprava, obchod, školství, zdravotnictví, pojišťovnictví).

Dělení zemědělských podniků

Zemědělské podniky lze rozdělovat podle výše uvedených kritérií, či podle kritérií, které se zaměřují přímo na zemědělské podniky. Mezi nejpoužívanější dělení zemědělských podniků patří:

Dělení podniků dle výměry obhospodařované půdy

Tento typ dělení podniků se řadí mezi nejpoužívanější. Největší výhodou tohoto dělení je snadná kvantifikovatelnost a stálost velikosti pozemků jednotlivých zemědělských podniků. Rozdíly tvoří pouze úrodnost půdy, která ovlivňuje produktivitu (Zdráhal & Bečvářová 2013).

Dvořáčková (2016) dělí **podniky dle zaměření**:

Dělení dle zaměření rozděluje zemědělské podniky na podniky provozující živočišnou výrobu, ve které dochází k produkci masa, mléka a vajec pro lidskou potřebu a dále na podniky provozující rostlinnou výrobu, která slouží z velké části k výrobě krmiv pro hospodářská zvířata a také jako obživa obyvatelstva.

3.2 Cíle podniku

Podnik se pomocí své existence a činností snaží dosáhnout předem vytyčených cílů. Nejdůležitějším kritériem pro hodnocení činnosti podniku je stupeň jejich dosažení. Mezi cíle patří například udržení určité úrovně zisku, konkurenceschopnost, udržení objemu prodeje apod. Cíle lze formulovat a vymezit s různým rozsahem obecnosti, je však doporučeno, aby se shodovaly s definicí SMART (Keřovský & Vykypl 2006). Wagnerová (2008) uvádí, že technika SMART je používána pro navržení cílů, které přesně vycházejí z metodiky. Název SMART vznikl složením začátečních písmen následujících anglických slov:

- **S**timulating = stimulující – motivace a snaha o dosažení co nejlepších výsledků,
- **M**asurable = měřitelnost – dosažení či nedosažení cíle,
- **A**ceptable = akceptovatelnost – přijatelná výše cílů pro splnění,
- **R**ealistic = realistický – skutečná šance k dosažení cíle,
- **T**imed = načasování – vymezený čas pro splnění cíle (Keřovský & Vykypl 2006).

Cíle podniku jsou různé a mohou být rozdělovány podle nejrůznějších kritérií (např.: podle obsahu, vzájemných vztahů, pořadí významu). Dle Macákové (2003) se podnik chová racionálně, pokud je jeho hlavním cílem dosažení nejvyššího zisku. Formulaci cílů je vhodné definovat ve třech po sobě jdoucích krocích. První definice formuluje obecné cíle v podobě otevřených cílů, dále dílčí cíle neboli specifické v podobě uzavřených cílů a v posledním kroku je nezbytné určit mezi jednotlivými cíli priority (Keřovský & Vykypl 2006).

3.2.1 Strategie a strategické cíle podniku

Dle Druckera (1998) se management setkává především s problémy krátkodobého charakteru. Může se setkat i s dlouhodobými problémy, ke kterým je třeba přistupovat strategicky a svědomitě. Tento přístup zajistí dlouhodobě pozitivní vývoj společnosti.

Základní otázkou, kterou si firma musí před samotným stanovením strategického cíle položit je: Jaký je primární cíl podniku a o co přesně podnik usiluje?

Úkolem strategického managementu je zajistit prosperitu a existenci firmy pomocí předvídání budoucích trendů a zajištění nezbytných klíčových faktorů. Jedná se tedy především o včasné rozhodování kdy, kam a v jakém rozsahu investovat. Cíle podniku lze rozdělit na taktické, strategické a operativní.

Charakteristickými znaky podnikových cílů je:

- zaměření na dlouhodobý budoucí časový horizont,
- vhodná volba sortimentu, technologie, rozsahu činnosti, zásad jednání a chování manažerů (Keřovský & Vykypl 2006).

- konečné rozhodování je záležitostí vrcholových manažerů (nelze jej delegovat) (Boone & Kurtz 1992).

Taktické řízení je chápáno jako opatření, které pomáhá realizovat strategické cíle. Vztahuje se ke střednímu časovému horizontu a zabývá se změnami organizační struktury, vytvářením odbytových cest apod. (Pena et al. 2010). Operativní řízení zahrnuje veškeré nejpodrobnější plány a opatření, které nepřesahují jeden rok. Před vytvořením strategie je nezbytné ujasnit si o co podnik usiluje:

- 1) postavení na trhu a vztah k trhu – rozhodující otázkou je výběr vhodné části trhu a skupiny zákazníků, na které se bude firma zaměřovat, vliv na budoucí odbyt,
- 2) cíle v image – jak chce firma působit na veřejnost a jaký chce vzbuzovat dojem,
- 3) zaměstnanci – kteří lidé budou v podniku pracovat, toto rozhodnutí je důležité vyřešit ještě před zaměřením personální politiky,
- 4) zaměření na finanční cíle či na cíle strategicky ekonomické – řešení problémů únosného rizika a problém krátkodobých a dlouhodobých zájmů.

Hlavním úkolem strategické analýzy je zajištění dlouhodobé prosperity a existence firmy. Jak již bylo výše uvedeno, pro podnikatele je v první řadě důležité ujasnit si, o co přesně podnik usiluje – ve vztahu k trhu a postavení na něm, ve vztahu k hospodářským výsledkům apod. (Keřovský & Vykpěl 2006).

3.2.2 Stanovení strategických cílů

Pro určení strategických cílů je pro firmu nezbytná analýza prostředí, ve kterém se podnik nachází. Určení budoucích strategických cílů může probíhat v těchto krocích:

- 1) rozbor segmentů trhů a odvětví, včetně možných příležitostí a rizik,
- 2) analýza vnitřního prostředí podniku (silné a slabé stránky, životní cyklus výrobku, analýza portfolia),
- 3) stanovení základních podnikových strategií a cílů (opatření proti konkurenci, způsoby udržení firmy na trhu, růst podniku).

Vytváření podnikových strategií není pouze jednorázovým procesem, jedná se o dlouhodobý proces, jelikož se firmy nacházejí v nestálém prostředí. Nejvhodnějším řešením pro firmu by bylo vytvoření informačního systému, který by průběžně analyzoval vnější i vnitřní vlivy, které ovlivňují postavení firmy.

Neméně důležité je pravidelné provádění analýz vnitřních a vnějších faktorů, působících na podnik (Keřovský & Vykpěl 2006).

3.3 Strategie a strategické řízení

Význam pojmu strategie pochází z řeckého slova strategos, znamenající obecný. Tento pojem určuje dlouhodobé cíle podniku, alokaci zdrojů a zaměření činností potřebných k dosažení předem zamýšlených cílů (Johnson et al. 2007).

Johnson et al. (2007) ve své morfologii stanovili, že základem strategického řízení je přizpůsobení daných aktivit, určení jejich hlavního okruhu, alokace hlavních podnikových zdrojů a stanovení budoucího směru podniku. Hlavním cílem je tedy dle Penga (2006) dosažení

dlouhodobé úspěšnosti podniku. Splnění těchto bodů, má zásadní význam pro celý následující chod podniku, jehož cílem je dosažení dlouhodobé úspěšnosti (Hitt & et al. 2007).

Strategii lze definovat mnoha způsoby. Jednou z možných definic je dělení na tzv. tradiční a moderní definice. V tradiční definici jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, rozmístění nezbytných zdrojů pro splnění daných cílů a stanovení průběhu jednotlivých operací. Moderní definice je chápána jako „připravenost podniku na budoucnost“ (Dedouchová 2001).

V moderní definici jsou stejně jako v tradiční definici stanovena podobná kritéria, která vycházejí z potřeb konkrétního podniku. Jedná se o dlouhodobé cíle, zdroje a průběhy jednotlivých operací. Hlavním cílem moderního přístupu je schopnost podniku správně reagovat na své okolí a využití vlastních schopností a zdrojů na vybudování hodnotné strategie (Dedouchová 2001).

Dalším způsobem chápání strategie je dle Mintzberga (1991) chápání strategií pěti různými způsoby tzv. „5P“:

1)Plan (plán) – strategie je definována jako souhrn činností, které je v několika příštích letech nutno dosáhnout, aby došlo ke splnění základních cílů podniku.

2)Ploy (komplot) – jedná se o plánovaný manévr, realizovaný za účelem přelstít nebo odradit konkurenci, či zjistit její možnosti.

3)Pattern (vzor/model) – strategie je chápána jako model chování organizace, budoucí strategie se odvíjí od již realizovaných strategií.

4)Position (pozice) - klíčovým aspektem pro tvorbu strategie je umístění organizace v prostředí a vymezení strategií pomocí specifických produktů uváděných na specifický trh.

5)Perspective (Perspektiva) – strategie je způsob podnikání, ve kterém je kladen důraz na vyznávání stejných hodnot u všech členů dané organizace (Pošvář et al. 2006).

Strategické řízení obecně představuje manažerské činnosti jako plánování, organizování a kontrolování. Jedná se o vědní obor, který slouží pro správné a efektivní strategické řízení, pro které jsou také velice podstatné osobní a odborné předpoklady (Fotr 2012). Jako strategické řízení lze chápat proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie, díky kterým dosáhnou předem stanovených cílů. Tyto strategie jsou důležité z hlediska souladu mezi vnějším prostředím a vnitřními zdroji podniku a vedou k úspěšnosti a celkové prosperitě podniku (Kovář & Veber 1996).

Strategické řízení je nejvýše postavenou a klíčovou manažerskou aktivitou. Uskutečňuje se pomocí tvorby a realizace strategií. Všichni zaměstnanci daného podniku by měli být seznámeni se základem podnikových plánů a dalších projektů, aby věděli, jakým směrem by se společnost ráda ubírala (Sedláčková & Buchta 2006). V úvahu je potřeba brát i činitele podnikového okolí. Mezi tyto činitele patří potřeby zákazníků, vystupování dodavatelů, vystupování konkurence a rozvoj makrookolí, do kterého spadá měna, legislativa, daňová soustava a ekologické požadavky. Neméně důležité jsou také faktory související s interním prostředím firmy (Keřovský 2002).

K vytvoření výsledné strategie jsou využívány různé přístupy. Nejčastěji používaným přístupem je přístup hierarchický, který definuje čtyři základní pojmy. Tyto pojmy jsou seřazeny hierarchicky dle důležitosti. Jde o:

- **poslání** – jedná se o náhled do budoucna, jeho směřování by mělo být určeno ještě před samotným vznikem firmy, bez něj nemá důvod k existenci, identifikuje základní funkce podniku a ukazuje jasnou představu o budoucím zaměření (Sedláčková & Buchta 2006),
- **vize** – jede o strategický dokument vycházející z filozofie podniku či z jeho základních hodnot, se kterými jsou spojeny budoucí cíle a plány firmy,
- **cíle** – cíle podniku jsou chápány jako žádoucí stav, kterého se firma snaží pomocí svých činností a existence dosáhnout,
- **strategie** – cíle se odvíjejí od poslání a vize podniku. Vytvářejí podstatu strategie (Keřovský & Vykypěl 2006).

Dle Sedláčkové (2006) jsou cíle brány jako očekávané závěry, které se odvíjejí od poslání a vize. Vize nebývá oproti poslání tak stabilní, ale zůstává neměnná po dobu tří až pěti let jednoho strategického plánu (Kaplan & Norton 2010). Strategie je nezbytná pro prosperitu a samotné přežití podniku. Každá firma si ji musí zvolit sama, jelikož pro každou firmu platí jiná pravidla (Sedláčková 2006).

3.4 Strategická analýza

Strategická analýza je jednou z nedůležitějších součástí vědecké metody. Jedná se o souhrn nejrůznějších analytických technik, které jsou základem pro správný výběr strategie (Sedláčková & Buchta 2006). Slouží k identifikaci, analýze a hodnocení významných faktorů, které působí na podnik nebo by ho mohly v budoucnu ovlivnit. Může být použita na počátku vzniku podnikání, pro účely formulace poslání a cílů podniku, nebo také pro účely formulace strategie rozvoje podniku. Souček (2003) uvádí, že podnik je schopný do určité míry odhadnout, které vnitřní či vnější faktory ho mohou ovlivnit. Strategickou analýzu tvoří vztahy mezi posuzování situací a jejich vzájemných souvislostí.

Strategická analýza se dělí na dvě hlavní části, a to na analýzu vnějšího okolí, která zahrnuje analýzu makrookolí a mikrookolí a na analýzu vnitřních zdrojů (Lukášková 2004). Analýzy vnějšího a vnitřního okolí jsou vzájemně propojené a je třeba mezi nimi hledat souvislosti (Synek & Kislingerová 2010).

Sedláčková (2006) uvádí dvě primární fáze analýzy:

- analýza okolí,
- analýza vnitřních zdrojů a analýza schopností.

Strategická analýza je složitý proces, při kterém záleží na mnoha různých faktorech. Pro zjištění vlivů, které působí na podnik je vhodné udělat několik analýz, které pomohou s prozkoumáním mikrookolí a makrookolí. Pro analýzu mikrookolí se používá Porterův model pěti sil a pro analýzu makrookolí analýza PEST, známá také jako STEP nebo TEMPLES (Sedláčková 2006).

3.5 Prostředí managementu

Jako prostředí managementu je chápán prostor, ve kterém manažeři vykonávají manažerské funkce a současně plní manažerské role. Je to soubor veškerých faktorů a činitelů, které obklopuje manažery při výkonu jejich činností. Tyto faktory působí na manažery a vytváří jim podmínky pro plnění plánovaných a očekávaných úkolů. Jedná se o velmi složité

provázanou soustavu, jehož součástí a zároveň jeho aktivními spoluvůrci jsou manažeři, organizace a objekty. Hlavním důvodem zkoumání prostředí je dle Kotlera a Kellera (2007) nalezení nových příležitostí. Na Obrázku 1 je uvedena základní klasifikace faktorů prostředí managementu (Pošvář et al. 2006).



Obrázek 1: Prostředí managementu (Pošvář et al. 2006).

3.5.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí lze chápat jako souhrn všech faktorů s původem mimo firmu (Pošvář & Erbes 2006). Na proces strategické řízení působí vlivy kulturní, technologické, legislativní, ekonomické, obchodní, sociální atd. (Cole 1994).

Úkolem externí analýzy je nalézt příležitosti a hrozby pro daný podnik. Podniková strategie by se měla snažit o využití nalezených příležitostí a vyhnout se či zmírnění dopadu hrozeb. V analýze vnějšího prostředí je prostředí členěno na makrookolí a mikrookolí (viz níže uvedený Obrázek 2) (Dedouchová 2001).



Obrázek 2: Členění prostředí na makrookolí a mikrookolí (upraveno autorem dle Dedouchové 2001).

3.5.1.1 Makrookolí

Makrookolí vytváří obecně platné podmínky pro podnikání v daných zemích. Jedná se o prostředí, které vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí, a rovněž vytváří společné prostředí pro veškerá odvětví (Sedláčková 2006).

Tato část vnějšího prostředí je vytvářena faktory vznikajícími v regionálním, národním a mezinárodním prostředí. Působení těchto faktorů je v obecném smyslu na většinu organizací přímé. Výjimku tvoří působení na konkrétní službu či výrobek, jež jsou předmětem činnosti organizace. Zde působí výše uvedené faktory zpravidla nepřímě. Uspořádání složek makroprostředí je označováno jako PEST analýza:

P – Politické a právní prostředí

E – Ekonomické prostředí

S – Sociální a demografické prostředí

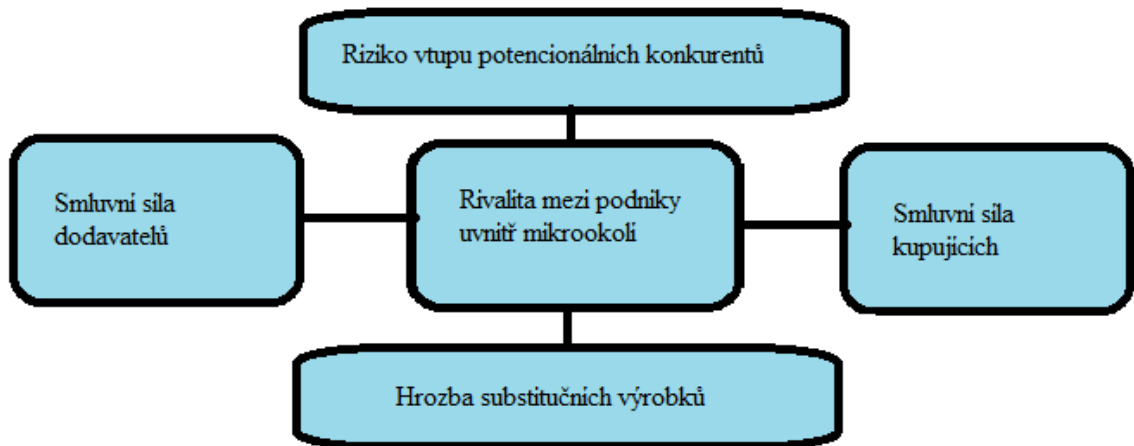
T – Technické a technologické prostředí

PEST analýza varuje před hrozbami a upozorňuje na možné příležitosti. Hlavním účelem je rozpoznání, odhad změn a zaměření se na oblasti, jejichž změna by mohla mít zřetelný vliv na podnik. Tyto změny mohou působit na konkurenční pozici podniku na trhu a upozorňovat na úpravu firemní strategie. Podniky, které více vnímají své okolí obvykle dosahují mnohem lepších výsledků než podniky, jež jsou ke svému okolí méně vnímavé (Pošvár & Erbes 2006).

3.5.1.2 Mikrookolí

Důležitější, než analýza makrookolí je analýza mikrookolí, která analyzuje nejbližší okolí společnosti, tedy odběratele, dodavatele a konkurenci. V tomto okolí se utvářejí konkurenční vztahy ovlivňující strategii podniku. Nejčastěji používanou analýzou pro analýzu mikroprostředí je Porterův model pěti sil (Mankiw 1999), který je taktéž označován jako Porterova analýza konkurence. Tato metoda se zaměřuje na skupinu firem, jejichž produkty (služby či výrobky) vykazují velké množství shodných vlastností s produkty jiných firem, což způsobuje rivalitu na zkoumaném trhu. Rivalita trhu vzniká působením pěti sil, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku a také možnost dosažení zisku. Dle Portera (1994) je cílem konkurenční strategie získání takové pozice ve společnosti, na které se může bránit konkurenčním vlivům, či je využít ve svůj prospěch. Pro formulaci hodnotné podnikové strategie je nezbytně nutné poznání užšího okolí podniku a identifikace základních hybných sil, které působí v odvětví a ovlivňují činnost podniku (Keřovský & Vykypěl 2001). Porterův model je zaměřen na analýzu pěti konkurenčních faktorů (viz Obrázek 3):

1. hrozba vstupu potencionálních konkurentů,
2. konkurence mezi stávajícími podniky,
3. hrozba nových substitutů,
4. odběratelé,
5. dodavatelé (Tomek & Vávrová 2011).



Obrázek 3: Porterův model pěti sil (upraveno autorem dle Dedouchové, 2001)

Podnik vyhodnocuje velikost vlivu těchto výše uvedených faktorů na jeho činnosti a stanovuje, jak se vůči těmto silám bránit (Jakubíková 2013).

Rivalita (konkurence) mezi podniky uvnitř mikrookolí

Každý podnik se snaží o vylepšení svého tržního postavení, čímž vzniká rivalita mezi existujícími podniky. Tohoto vzájemného soupeření konkurencí si je každá firma vědoma. Konkurenti se zaměřují na samotný produkt a jeho dosažitelnost, cenu produktu, přidanou hodnotu, spolehlivost dodání, znalost potřeb zákazníka a jeho zážitek z produktu (Tomek & Vávrová 2011). Rivalita mezi podniky se zvyšuje za následujících okolností:

- velký počet konkurenčních firem s podobnou silou a velikostí podniku,
- tempo růstu odvětví (růst pouze na úkor konkurenta),
- poměr vysokých fixních nebo skladovacích nákladů k prodejní ceně,
- vysoká rozdílnost mezi produkty,
- vysoké výstupní náklady z odvětví.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Mezi potenciálními konkurenty jsou řazeni konkurenti, kteří si v současné době nekonkurují, ale mohli by se v budoucnu konkurenty stát. Vstup potenciálních konkurentů je závislý především na reakci ostatních konkurentů a vstupních bariérách. Pokud jsou bariéry lehce překonatelné, dochází ke vzniku mnoha nových konkurentů, naopak pokud jsou bariéry těžko překonatelné, podnik jich může využít například ke zvýšení cen a ziskovosti podniku (Dedouchová 2006). Mezi vstupní bariéry patří:

- oddanost zákazníka,
- znalost značky,
- zkušenostní efekt,
- know-how a technologie,
- legislativní opatření,
- náročnost na kapitál,
- nákladové výhody,

- distribuční kanály (Sedláčková & Buchta 2006).

Hrozba substitučních výrobků

Hlavní konkurenční hrozbou je samotná existence blízkých substitutů, vytvářejících náhradní výrobky a jejich snadné získání. Tímto dochází ke snížení poptávky a následně ke snížení zisku. Čím snadněji je produkt nahraditelný, tím méně je odvětví atraktivní. Při vývoji nových produktů je proto důležité hodnotit především:

- kvalitu konkurenčních produktů,
- míru nahraditelnosti substitutů,
- zmírnění rizika substituce vlastními kvalitními produkty (Dedouchová 2006).

Smluvní síla kupujících

Zákazníci mohou svým jednáním velice ovlivnit cenu či kvalitu produktu, čímž zároveň ovlivní i ziskovost odvětví. Mezi faktory, které je ovlivňují patří:

- množství odběratelů,
- existence substitutů,
- poměr ceny a kvality (Dedouchová 2006).

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé mohou podobně jako zákazníci výrazně ovlivňovat ziskovost odvětví. Míra ovlivňování ceny i kvality produktu však závisí na pozici vůči konkrétnímu odběrateli i celému trhu. Síla dodavatelů je ovlivněna:

- reputací dodavatele,
- vysokými náklady za změnu dodavatele,
- nezákonnými dohodami (Pošvâr & Chládková 2009).

3.5.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je velmi důležitou analýzou vnitřních zdrojů a schopností podniku. Analyzuje faktory, které vnitřní prostředí ovlivňují. Jedná se především o zhodnocení procesů organizace, zhodnocení zdrojů používaných k těmto procesům, zhodnocení dovedností a schopností k provádění nejrůznějších činností a jejich vzájemnou vyváženost. Výstupem analýzy jsou informace sloužící k vybudování a udržení konkurenční výhody. Tyto výstupy dále slouží jako podklad pro formulaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace v rámci SWOT analýzy (Sedláčková 2006).

Interní analýza je pro podnik podstatnější než analýza externí, avšak podnik pro správné zhodnocení příležitostí, které mu okolí nabízí, potřebuje řádně zpracované obě analýzy.

Hlavním cílem této analýzy je tedy zjištění a zhodnocení veškerých oblastí, ve kterých má podnik své silné stránky, a ve kterých má naopak stránky slabé. Na základě těchto výsledků jsou stanoveny příležitosti podniku a poté vytvořena opatření pro odstranění nedostatků, které mohou snižovat konkurenceschopnost podniku (Dedouchová 2001).

3.5.3 SWOT analýza

Jako nejúčinnější komplexní metoda kvalitativního vyhodnocování všech důležitých stránek fungování firmy slouží SWOT analýza. Je silným nástrojem kompletní analýzy vnějších i vnitřních faktorů (Pahl & Richter 2007). Hlavní princip metody spočívá v klasifikaci jednotlivých faktorů, rozdělených do čtyř skupin: slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby (Kourdí 2009). Dle Maduro at al. (2018) z výsledků analýzy lze získat nové kvalitativní informace, ze kterých se stanovují strategie a následné reakce podniku na změny vnějšího prostředí. Dle Motiwala (2008) zkoumá SWOT analýza jak vnitřní prostředí – cíle, strategie, mise, trendy a zdroje, podle kterých identifikuje jak slabé, tak silné stránky. Zároveň zkoumá vnější prostředí – technologické faktory, přírodní faktory, ekonomické faktory, přírodní faktory, demografické faktory, politické faktory, legislativu a sociální a kulturní vlivy, podle kterých lze rozpoznat příležitosti a hrozby (Cejthamr & Dědina 2005).

Grasseová et al. (2012) uvádějí, že by se měl podnik především zaměřit na své silné stránky a maximalizovat je, využívat co možná nejvíce svých příležitostí, a naopak minimalizovat dopad hrozeb a snažit se co možná nejvíce snižovat své slabé stránky.

SWOT analýza představuje spojení dvou analýz SW a OT. Zkratka SWOT vznikla složením ze čtyř anglických slov, spojením jejich začátečních písmen. Jedná se o slova:

STRENGTHS = přednosti (silné stránky),

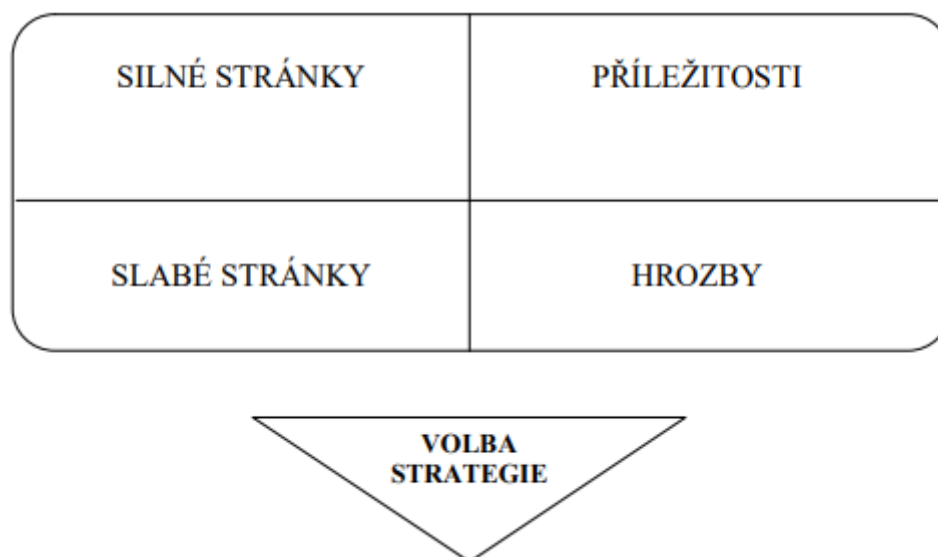
WEAKNESSES = nedostatky (slabé stránky),

OPPORTUNITIES = příležitosti,

THREATS = hrozby (Cejthamr & Dědina 2005).

Sedláčková (2009) uvádí postup analýzy ve třech krocích:

1. identifikace a předpověď změn okolí,
2. identifikace silných a slabých stránek zvláštních předností,
3. posouzení vzájemných vztahů silných a slabých stránek se změnami v okolí podniku.



Obrázek 4: Swot matice (Kovář & Veber 1996)

Z matice (viz Obrázek 4) na základě vzájemného porovnání příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek vyplývají čtyři druhy strategií:

1. SO strategie – využití silných stránek ve prospěch zisku výhod z příležitostí vnějšího okolí,
2. ST strategie – využití silných stránek na odstranění či zmírnění negativního dopadu účinku hrozeb z vnějšího okolí,
3. WO strategie – využití výhod z příležitostí z vnějšího okolí na překonání vlastních slabých stránek,
4. WT strategie – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího okolí.

Prioritně by měly být realizovány SO a WT strategie, na které by měly být soustředovány podnikové zdroje (Pošvár & Erbes 2006).

4 Materiál a metody

4.1 Charakteristika podniku Zemědělsko obchodní družstvo Zálší

Obchodní jméno:	Zemědělsko obchodní družstvo Zálší
Datum vzniku a zápisu:	1.5. 1976
Sídlo:	Zálší 58, PSČ 565 01
Právní forma:	družstvo
Statutární orgán:	představenstvo družstva
IČO:	00131725
Základní kapitál:	23 400 000 Kč
Velikost podniku podle zaměstnanců:	střední podnik
Počet zaměstnanců:	240
Hlavní předmět podnikání:	zemědělská a lesní výroba, výroba a obchod, opravy silničních vozidel a ostatních dopravních prostředků, opravy pracovních strojů
Internetové stránky:	www.zalsi.cz
Složení členů k 31.12.2017	
Předseda:	Burda Zdeněk
Místopředseda:	Ing. Harapát Marek
Členové:	Bečička Josef, Částek Petr, Doležal Martin, Ing. Doubek Ctirad, Hájková Alena, Janecký Martin, Minář Jan, Peterka Vladislav, Ing. Zoubek Vladimír

4.1.1 Vznik družstva a období transformace

V rozvaze podniku (2017) je uvedeno, že družstvo bylo ustanoveno podle zákona č. 122/75 Sb., usnesením ustavující členské schůze ze dne 17. prosince 1981 a schválením rady Okresního národního výboru v Ústí n. Orli. ze dne 13. 5. 1982, usnesením č. 154/82. Dne 11.12. 1992 byly schváleny nové stanovy družstva. Vklady členů družstva činí 30 000 Kč a celkový zapsaný základní kapitál činí 23 400 000 Kč.

Dále se v rozvaze podniku (2017) uvádí, že je družstvo zapsáno u Krajského soudu v Hradci Králové, oddíl Dr XXIV, vložka 2354. Obchodní korporace se podřídila zákoníku jako celku postupem podle § 777, odst.5 Zákona o obchodních korporacích.

Po transformaci družstva bylo zachováno družstvo jako forma podnikání. Počet členů družstva ke dni 29.3.2018 je 768 členů, kteří Zemědělsko obchodní družstvo Zálší (dále jen ZOD Zálší) vlastní. V družstvu mají základní členské vklady či další členské vklady. Z výše uvedeného počtu členů je 240 osob přímo pracujících v ZOD Zálší, ostatní členové jsou v důchodu či žijící mimo zázemí ZOD Zálší. V období transformace činil členský vklad 30 000 Kč, z toho 10 000 Kč bylo přesouváno do nedělitelného fondu. Celkový zapsaný základní kapitál činí 23 400 000 Kč. Za rok 2017 je suma základních členských vkladů necelých 13,5 mil. Kč a další členské vklady činí necelých 81 mil. Kč. Pokud by v současné době

družstvo přijímalo nové členy, základní vklad členského příspěvku by činil cca 50 000 Kč a více.

4.1.2 Základní organizační struktura

Členská schůze

- nejvyšší orgán. Jednou za pět let volí v tajných volbách předsedu, kontrolní komisy a představenstvo. Členské schůze se vždy účastní nadpoloviční většina. Členská schůze schvaluje uzávěrku, plány, rozdělení výsledků a základní materiály.

Předseda ZOD

- zajišťuje a řídí členskou schůzi a jednání představenstva. Řídí vlastní provoz a hospodářskou radu (vedoucí divizí, ekonomický ředitel, štábní útvar).

Ekonomický ředitel

- řídí ekonomický úsek, účetní služby, je zodpovědný za daňové povinnosti, jedná s bankami. Je zástupcem předsedy v období jeho nepřítomnosti.

Štábní útvar

- v čele se nachází referent řízení prodeje a nákupu, který provádí samostatné činnosti pro celé družstvo. Je zodpovědný za veškerou činnost následujících oblastí obsazených příslušnými referenty: energetiky, bezpečnost práce, evidence, IT oddělení, úsek stravování, řízení prodeje a nákupu.

Sekretariát

- plní předsedovi pokyny a eviduje majetky členů.

Divize rostlinné výbory

- rozdělena na: provoz Svatý Jiří, provoz Tisová a bioplynová stanice v Tisové.

Divize živočišné výroby

- členěna na: středisko dojníc, jalovice a krmivářství, velkokapacitní teletník. Hlavní prací je prodej živočišných a masných produktů, dovoz krmiv a vývoz statkových hnojiv.

Divize nezemědělské výroby

- rozdělena na lisovnu termosetu v Českých Heřmanicích a výrobu oken v Loučkách. Hlavním úkolem je výroba oken, prodej oken a skladování výrobního materiálu.

4.1.3 Půdní a podnebné podmínky

Zemědělsko obchodní družstvo Zálší se nachází v podhůří Orlických hor a spadá do Svitavské pahorkatiny nacházející se ve východní části Východočeské tabule. Charakteristickým znakem Svitavské pahorkatiny je stupňovitost křídlových hornin

s denudačními plošinami, pleistocenními terasami, místy sprašovými pokryvy a spršovými závějemi a plochými hřbety (Faltysová et al. 2002). Zároveň zasahuje do chráněné oblasti Východočeská křídla, kde dochází k přirozené akumulaci vod a nacházejí se zde přebytky kvalitní pitné vody (Krejza et al. 2001).

Klimatická oblast je charakterizována jako mírně teplá a mírně vlhká (Krejza et al. 2001). Jaro v této oblasti je dle Faltysové et al (2002) charakteristické svým krátkým mírně teplým až teplým přechodovým obdobím, léto je dlouhé, teplé a suché, podzim mírně teplý, krátký a zima suchá až velmi suchá s krátce trvajících sněhovými pokrývkami. V zimě bývá 30 až 40 ledových dnů a průměrné teploty se pohybují okolo -2 až -3°C, nejchladnějším měsícem je obvykle leden. Letních dnů bývá 50 až 60 s průměrnými teplotami okolo 18 až 19°C. Nejteplejším měsícem je červenec. Dlouhodobé průměrné roční srážky jsou 681 mm (Faltysová et al. 2002).

Oblast je charakterizovaná jako obilnářsko-bramborářská s půdním typem hnědozemě. Vzhledem k příznivým klimatickým a půdním podmínkám je nejčastěji pěstována např.: cukrová řepa, kukuřice, obiloviny, ale také píce, řepka či brambory. Zemědělsky obhospodařovaná část půdy je svažitéjší, nečleněná a velkoplošně obhospodařovaná (Krejza et al. 2001).

4.1.4 Popis podniku a rozhodující předmět činnosti

Družstvo bylo založeno 1. 5. 1976 a sídlí v obci Zálší, v okrese Ústí nad Orlicí v Pardubickém kraji. Hlavní činnost družstva je zaměřena na zemědělskou výrobu a výrobu oken pro tramvaje a autobusy.

Podle počtu zaměstnanců podnik spadá do kategorie středně velkých podniků.

4.1.4.1 Rostlinná výroba

Jak již bylo výše uvedeno, ZOD Zálší hospodaří celkem na 4336 ha zemědělské půdy, z čehož je 3820 ha zemědělská půda a 516 ha trvalé travní porosty.

Orná půda je využívána z převážné většiny k pěstování tržních plodin, ale také k pěstování krmných plodin pro výživu skotu. Na ploše 1600 ha jsou pěstovány obiloviny, 580 ha zaujímá pěstování řepky, cukrová řepa je pěstována na 180 ha a na 100 ha je pěstován mák. Tyto plodiny jsou řazeny mezi tržní. Pro krmné účely je pěstována vojtěška a kukuřice.

Průměrné roční výnosy jsou:

- cukrovka: 75 t/ha,
- obiloviny 6,75 t/ha,
- řepka 4 t/ha.

4.1.4.2 Živočišná výroba

Živočišná výroba ZOD Zálší je zaměřena na chov skotu. Dojnice jsou ustájeny na volno a splňují podmínky welfare. Mladý plemenný skot je odchováván v několika menších provozech, které jsou rozmístěny po celém katastru ZOD Zálší. Býci jsou vykrmováni zvlášť

v lokalitě Kosořín. Mléko je vyráběno ve třech farmách, a to v Oucmanicích, Jehnědí a v Českých Heřmanicích.

ZOD Zálší má 930 ks býčků ve výkrmu, 1460 ks dojnic a 1750 ks ostatního skotu. Roční užitkovost dojnice je 7 570 l/ks/rok.

4.1.4.3 Nezemědělská výroba

Nezemědělská výroba je rozdělena na:

- divizi výroby oken pro dopravní prostředky,
- divizi lisovny termosetů.

Divize výroby oken se již od roku 1987 zabývá výrobou okenních systémů pro dopravní prostředky. Momentálně vyrábí posuvná okna pro autobusy, trolejbusy, tramvaje, lokomotivy, osobní vagóny, dodávky, karavany, speciální nákladové vozy a kabiny stavebních strojů. Patří mezi nejvýznamnější výrobce okenních systémů ve střední Evropě. Hlavním a nejznámějším odběratelem okenních systémů je největší výrobce autobusů v Evropě IVECO Bus.

Divize lisovny termosetů je v provozu nepřetržitě od roku 1976. Roku 2007 získali certifikát kvality ISO 9001:2000. Divize má 30 zaměstnanců, kteří se střídají na dvousměnném až třisměnném nepřetržitém provozu. V lisovně je 35 hydraulických lisů pro přímé a přetlačované lisování a také vstříkovací lis pro vstříkování termosetů. Výroba je závislá na požadavcích a objednavce zákazníka. Vyrábí se široká škála termosetových polotovarů a finálních výrobků pro elektrotechnický, elektronický, strojírenský, sklenářský a textilní průmysl apod.

4.1.4.4 Bioplynová stanice

Na přelomu měsíců října až listopadu roku 2012, byla uvedena do provozu bioplynová stanice, která je umístěna na středisku Tisová a je přiřazena do provozu rostlinné výroby. Náklady na vybudování činily přes 110 mil. Kč, včetně nákladů na nové prostory pro uskladnění siláží a senáží. Odpadní teplo je využíváno k vytápění dílen, skladů, garáží, administrativních budov apod.

5 Výsledky

5.1 Externí analýza

Externí analýza je rozdělena na analýzu makrookolí, kde je aplikovaná PEST analýza, která zhodnocuje vliv hlavních faktorů a analýzu mikrookolí, kde je použita Porterova analýza pěti sil.

5.1.1 Analýza makrookolí

Pro zjištění nejvýznamnějších faktorů, které ovlivňují stav podniku, je použita PEST analýza. Mezi hlavní faktory ovlivňující družstvo patří politické a ekonomické faktory.

5.1.1.1 PEST analýza

Analýza vnějšího makrookolí je pro ZOD Zálší potřebná, jelikož výstupy z PEST analýzy pomohou k navržení strategie. PEST analýza zkoumá faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické.

5.1.1.2 Politické a právní prostředí

Politické a právní prostředí je tvořeno vládními a politickými orgány, které vytvářejí a renovují zákony, předpisy a vyhlášky, jimiž se musí každý podnik řídit. Pro ZOD Zálší je například důležitá koordinace českých zákonů s legislativou Evropské unie. Tato vzájemná spolupráce může mít jak pozitivní, tak i negativní dopad na ZOD Zálší. Pokud například dojde k zvýšení ochrany životního prostředí, ZOD Zálší bude muset dodržet nařízení, což zvýší náklady.

Po vstupu České republiky do Evropské unie se značně otevřela ekonomika a od té doby je mnohem snazší podnikat na zahraničních trzích. Vstup do Evropské unie umožnil volný pohyb obyvatelstva, služeb, zboží i kapitálu. Z tohoto důvodu může ZOD Zálší snadněji obchodovat v zahraničí (např.: prodej z divize výroby oken).

5.1.1.3 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí podniku ovlivňuje mnoho faktorů. Jedná se např. o vývoj mezd (nominálních i reálných), míru inflace, směnné kurzy, míru nezaměstnanosti, hrubý domácí produkt atd. Vývoj výše uvedených faktorů působí na veškeré podnikatele a je zcela nemožné, aby tento vývoj dokázal ovlivnit jediný podnik.

Pro ZOD Zálší je např. důležitá tržní cena plodin či cena nafty, která se neustále mění, což ovlivňuje provozní náklady.

Výsledky hospodaření mohou dosahovat záporných či kladných hodnot, jelikož každý hospodářský rok není stejný. Z důvodu ekonomického rizika diverzifikovalo ZOD Zálší svou výrobu do několika odvětví, aby zamezila možným ekonomickým ztrátám.

5.1.1.4 Sociální a demografické prostředí

Počet obyvatel má neustále rostoucí tendenci. V dnešním světě žije přes 7,5 miliardy lidí a odhad pro rok 2100 činí 11 miliard obyvatel. Naopak neustále dochází k úbytku zemědělské půdy z důvodu špatného obhospodařování. Ubývá i lidí pracujících v zemědělství, což ovšem není případ ZOD Zálší, které má 240 zaměstnanců.

ZOD Zálší podniká ve starozemědělské oblasti, ve které se nachází i mnoho zemědělských škol s dlouhodobou historií. Pro zdejší obyvatele bylo zemědělství velmi důležité z hlediska obživy, což trvá i nadále. Mnoho zdejších obyvatel hledá pracovní uplatnění v zemědělství a zároveň je i velké procento zdejších obyvatel majetkově propojeno se ZOD Zálší.

ZOD Zálší zároveň podporuje nejrůznější zdejší organizační sdružení či akce, jako je například Sbor dobrovolných hasičů. ZOD Zálší také rozváží obědy pro veškeré obyvatele, kteří bydlí v Zálší či v okolích vesnicích a zajišťuje tak sociální služby.

5.1.1.5 Technické a technologické prostředí

Strojní vybavení

ZOD Zálší disponuje nejrůznějším strojním vybavením. Mezi stroje, které používá k zemědělským účelům patří:

- těžké traktory (17ks) – např.: John Deer (8ks), New Holland (1ks),
- lehčí traktory (16ks) typu Z80, Z161,
- traktory pro drobné využití – Zetor 55,
- sklizňové stroje:
 - o CLASS LEXION (6ks) – sklizeň řepky, obilovin, kukuřice,
 - o žací stroje - KRONE (4ks) – sklizeň píce,
 - o řezačky – CLASS JAGUAR (2ks) – sklizeň siláží, senáží, slámy,
 - o lisy – CLASS a CRONE – lisování slámy, sena,
 - o dusač siláže,
- příprava půdy a setí:
 - o postřikovače TESCO (2ks),
 - o moderní pluh (11ks),
 - o kypřiče (7ks),
 - o podmítače (4ks),
 - o moderní soupravy na setí (4ks),
 - o plečka Koskilde (2ks),
 - o přepravníky kejdy a stroje na zapracování kejdy,
 - o secí stroj Vaderstad,
- přepravní stroje:
 - o nákladní auta (17ks) - značky ŠKODA, TATRA,

- velké traktorové návěsy a přívěsy (6ks) – Primod, Fliegel,
- přepravník balíků.

Strojové vybavení je v dobrém stavu a je pravidelně modernizováno, mezi nejnovější stroje patří nakladač Bobek, traktorový vlek, teleskopický manipulátor, traktor Z, traktor Case, JD 4755, Zetor Forterra, Fiat (7ks), přepravník balíků a traktorový přívěs.

Vybavení středisek chovu skotu

Stáje pro ustájení dojnic jsou rozděleny na tři střediska:

- středisko České Heřmanice (cca 360ks – černostrakaté dojnice):
 - stlaný provoz,
 - rybinové dojírny Alfa-laval,
- středisko Jehnědí (cca 380ks):
 - stlaný provoz,
 - rybinové dojírny Alfa-laval,
- středisko Oucmanice (710ks – červenostrakaté dojnice):
 - porodna,
 - ošetrovna,
 - kejdový provoz,
 - samostatné dojírny Alfa-laval (2ks).

Ustájení mladého skotu:

- odchov telat v Kosoříně
 - oddělen od výkrmu býků,
- výkrm býků v Kosoříně (cca 850ks):
 - velkokapacitní teletník,
 - kejdový provoz,
- jalovice jsou ustájeny ve čtyřech střediscích – Džbánov, Chotěšiny, Slatina, Zářecká Lhota.

Mezi další nové vybavení patří krmný vůz Husky, krmný vůz Kamzík, dojírna technologie VKV, Milktaxi, automat na mléko a fixační klec na skot.

Vybavení nezemědělské výroby

- divize oken je umístěna na katastrální území Loučky – Středisko Loučky. Budovy prošly mnohými rekonstrukcemi. Vybavení:
 - lakovna,
 - mazačka,
 - práškové lakování hliníkových profilů,
 - stroje na opracování hliníků,
 - prostory na lepení oken do konstrukcí.

V současnosti probíhá modernizace, rozšíření a stavba nové haly v Loučkách. Zároveň se přesouvá z kapacitních důvodů část výroby na Dvořisko (především administrativní část). Tento projekt by měl zvýšit produkci o 20-30 mil. Kč. Dále má nezemědělská výroba skladovací prostory v Loučkách a ve Vračovicích. Jedná se o sklady skla, hliníku, lepidel a všech ostatních materiálů, které jsou nezbytné pro výrobu.

- lisovna v Českých Heřmanicích:

- je umístěna ve zrekonstruovaných prostorech,
- má 14-15 zaměstnanců.
- Vybavení:
 - lisy,
 - automatický samovstříkovací lis,
 - stroje sloužící k opracování výrobků,
 - expediční místa.

Obě výše uvedené nezemědělské výroby jsou vybaveny funkčními počítači vybavenými potřebnými softwary a programy nezbytnými pro chod firmy. O chod se stará informační technik – vysokoškolský odborník.

ZOD Zálší také vlastní centrální kuchyň, ve které produkuje cca 700 obědů denně (mimo víkendů).

Celková pořizovací hodnota ke dni 1. 1. 2017 činí 769 762 220 Kč. Tato částka zahrnuje veškeré nově pořízené stroje, budovy, stavby a základní prostředky. Zůstatková cena je 39,7 %, čili 305 400 240 Kč. Část strojů je již zcela amortizovaná, bez zůstatkové hodnoty.

U určitých strojů jsou předpisově povoleny zrychlené odpisy. Jedná se o nákladní auta, traktory a nakladače. U těchto strojů je používáno zrychlené odpisování na 5 let s daňovým zvýhodněním jednoho roku o 20 %. U jiných strojů, například u postřikovačů jsou zrychlené odpisy na 3 roky. Tento způsob zrychlených odpisů značně snižuje zůstatkovou hodnotu, avšak reálné opotřebení je mnohem nižší než jeho číselné vyjádření.

5.1.2 Analýza mikrookolí

Pro zjištění nejvýznamnějších faktorů, které ovlivňují mikrookolí podniku, je zvolena Porterova analýza pěti sil.

5.1.2.1 Porterův model pěti sil

V této analýze jsou zhodnoceny konkurenční síly, které působí na ZOD Zálší. Jedná se o rivalitu mezi stávajícími konkurenty, možnost vstupu potenciálních konkurentů, smluvní sílu dodavatelů a odběratelů a o hrozbu substitutů.

5.1.2.2 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Vstup nových konkurentů na trh představuje pro podnik vždy hrozbu, jelikož může podnik připravit jak o stávající, tak i o potenciální zákazníky. Počáteční náklady do podnikání v zemědělství jsou však značně vysoké. Aby se potenciální konkurenti mohli vyrovnat podnikům jako je ZOD Zálší a vytvořit jim rovnocennou konkurenci, museli by začít s obrovským kapitálem, což není moc pravděpodobné.

Pokud by se však i přes to objevil na trhu (zaměřeném na rostlinnou či živočišnou výrobu) nový konkurent, musel by překonat počáteční problémy se vstupem na trh a získat vlastní odběratele, což by nebylo snadné, jelikož jsou momentální odběratelské vtahy již pevně dané a oboustranně výhodné.

Možní konkurenti v nezemědělské výrobě představují pro ZOD Zálší větší hrozbu. V dnešním světě otevřeného trhu je možné, že se objeví konkurence ze zahraničí (Číny či Japonska apod.), která přijde s tak nízkou cenou, které ZOD Zálší (divize výroby oken v Loučkách) nebude schopno konkurovat.

5.1.2.3 Konkurence mezi stávajícími podniky

V rostlinné a živočišné výrobě nemá momentálně ZOD Zálší velkou konkurenci. Je to z důvodu pevně daných odběratelských vztahů, které jsou oboustranně výhodné.

V nezemědělské výrobě (divize oken v Loučkách) je konkurence podstatně horší. Jedná se především o zahraniční konkurenty, kteří obchodují na českém trhu, ale jde i o konkurenty české. Mezi nejznámější české konkurenty patří firma Vagonka (sídlo ve Studénce, vyrábí podobné výrobky). Mezi zahraniční konkurenty patří firmy z Francie (Euromax), Itálie (Shipak a Squinzi) a Maďarska (König). Mezi těmito konkurenty dochází k neustálým střetům.

Největší konkurenční výhodou je pro ZOD Zálší malá vzdálenost od hlavních odběratelů, kterými je IVECO (ve Vysokém Mýtě – 10 km) a SOR (v Libchavách – 18 km). Další velkou výhodou je rychlá adaptace na vyřízení nových zakázek.

5.1.2.4 Hrozba nových substitutů

Substituty v zemědělské i nezemědělské nejsou považovány za ohrožující. Nebezpečí ze strany substitutů je v tomto případě velmi malé.

5.1.2.5 Odběratelé

Mezi hlavní odběratele rostlinné výroby patří:

- OSEVA UNI Choceň (mimo obilovin a řepky),
- Cukrovar TEREOS, a.s. v Českém Meziříčí u Hradce Králové (cukrová řepa),
- CEREALIA Hradec Králové (obiloviny),
- AgroKonzulta Žamberk (obiloviny),
- Choceňská mlékárna (mléko),
- ZŘUD Polička (hovězí maso).

Mezi hlavní odběratele nezemědělské výroby divize oken patří:

- IVECO, a.s. Vysoké Mýto,
- SOR České Libchavy a.s.,
- Škoda Transportation Plzeň.

Mezi odběratele nezemědělské výroby lisovny termosetu patří firmy:

- KURTHAUFE (z Německa),
- firma OEZ (z Letohradu),
- drobnější odběratelé.

Mezi odběratele bioplynové stanice patří:

- firma LUMIUS Opava.

5.1.2.6 Dodavatelé

Dodavatelé jsou rozděleni na dodavatele pro zemědělskou výrobu a na dodavatele pro nezemědělskou výrobu.

Rostlinná výroba

Mezi hlavní dodavatele v rostlinné výrobě patří:

- OSEVA UNI Choceň (krmné směsi pro skot, hnojiva a chemické prostředky),
- ACHP Choceň (hnojiva),
- CEREAL Hradec Králové (chemické prostředky),
- AgroKonzulta Žamberk,
- VP AGRO Praha (chemické prostředky),
- OLBENA se sídlem ve Verměřovicích (pohonné prostředky),
- LUMIUS z Opavy (elektrika a plyn).

Nezemědělská výroba

Mezi hlavního dodavatele pro nezemědělskou výrobu divize oken patří Polsko. Z Polska ZOD Zálší kupuje a dováží sklo. Jedná se o firmy SaintGobain, Segla, Zary a OSIEK MALY. Dalším dodavatelem je maďarská firma OROSházaGlas Termelo.

Dále ZOD Zálší kupuje hliník od děčínské firmy Constellium Extrusions Děčín s.r.o. a gumové profily, práškovou bardu do lakovny a polyuretanová lepidla od firem ze Švýcarska, Slovenska a od České firmy TRMICE Ústí nad Labem.

Lisovna termosetu využívá tři dodavatelů a hlavním dodavatelem je firma z Itálie.

5.2 Interní analýza podniku

Pro sestavení vnitřní analýzy podniku je zvolena SWOT analýza. Potřebné informace jsou získány z podniku ZOD Zálší.

5.2.1 Silné stránky

ZOD Zálší je zemědělský podnik, který se zaměřuje jak na zemědělskou výrobu, tak i na výrobu nezemědělskou.

Silné stránky ZOD Zálší tvoří rozdělení podniku na čtyři základní odvětví – zemědělská výroba rostlinná a živočišná a nezemědělská výroba – divize oken a bioplynová stanice.

Rostlinná výroba se především zaměřuje na pěstování a prodej obilovin, řepky, cukrovky a také na produkci krmení vlastního skotu a navazuje na ni bioplynová stanice. Živočišná výroba se zaměřuje na chov skotu a produkci mléka. Nezemědělská výroba je zaměřena na výrobu autobusových skel, které vyvážejí jak do ČR, tak i do zahraničí.

Nezemědělská výroba

Podstatná část příjmů do rozpočtu ZOD Zálší je z divize oken, která prodává výrobky v hodnotě 50 mil. Kč za Eura. Výhodou pro obchodování mimo ČR je vlastnictví oficiálních účtů v Eurech.

Hnojení

Díky nové bioplynové stanici přibyl mezi základní hnojiva odpad z bioplynky tzv. digestát, který má výborné výživové vlastnosti. Mezi další hnojiva, kterými ZOD Zálší disponuje, jsou statková hnojiva – chlévská mrva a kejda. Velké množství kvalitního organického hnojiva zajišťuje vyšší intenzitu výroby a nižší množství vynaložených nákladů za průmyslová hnojiva.

Finanční stabilita podniku

Skvělé hospodářské výsledky dávají ZOD Zálší možnost pořádat výběrové řízení mezi bankami. Momentálně spolupracuje se třemi bankami – Moneta Money Bank, Česká spořitelna a Sberbank, své závazky samozřejmě včas splácí.

5.2.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky lze zařadit rozprostřenost ZOD Zálší po velkém území. Tento problém pramení z dřívějšího slučování sedmnácti družstev do dnešního ZOD Zálší. Nevýhodou ZOD Zálší je tedy značná dopravní vzdálenost mezi jednotlivými středisky.

Mezi další slabou stránku lze zařadit část pozemků (cca 200 ha), na kterých se nacházejí velmi těžké mokré půdy, které jsou náročnější na obdělávání. Ziskovost je oproti ostatním částím pozemků ZOD Zálší značně nižší.

5.2.3 Příležitosti

Jako největší příležitost lze momentálně chápat rozšiřování a částečné přesunutí nezemědělské výroby – divize oken, díky které se neustále zvyšuje zisk celkového hospodářského výsledku. Díky rozšíření kapacit se bude moci divize oken zaměřit na větší množství zákazníků.

5.2.4 Hrozby

Jednou z největších hrozeb pro ZOD Zálší je změna dotací, která by znevýhodňovala velké podniky. Pokud budou velké podniky znevýhodněny, může ZOD Zálší přijít o velkou část dotací, které by mohly zapříčinit snížení rozvoje družstva.

Další hrozbou pro družstvo může být ztráta hlavního odběratele (IVECO) divize oken. Odběratel by si mohl najít levnější dodavatele např. z Číny či Indie, což by mohlo mít nečekané následky.

5.2.5 SWOT matice

Při aplikaci SWOT analýzy není dostačující pouhé vyjmenování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. S těmito faktory je nutné nadále pracovat. Prvním krokem je vytvoření analýzy vnitřního prostředí, při které jsou zjišťovány silné a slabé stránky. Druhým krokem je analýza vnějšího prostředí, která poukáže na příležitosti a hrozby. Výsledky těchto analýz jsou uvedeny v Tabulce 1.

Tabulka 1: SWOT analýza podniku ZOD Zálší

Vnitřní faktory	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> - Rozdělení odvětví - Zemědělská výroba - Nezemědělská výroba - Obchodní vztahy - Prosperita 	<ul style="list-style-type: none"> - Vzdálenosti mezi středisky - Vzdálenost skladů - Rozdílná úrodnost půdy - Velké plochy polí - Roztříštěnost výrobního procesu
Vnější faktory	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> - Rozšíření divize oken - Růst kupní síly - Dotace 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ztráta odběratelů ▪ Vznik konkurence ▪ Zvýšení cen ropy

Následuje vytvoření SWOT matice, která vzniká propojením vnitřních a vnějších faktorů. Z matice je následně možné volit strategie vycházející ze čtyř stanovisek:

- SO stanovisko = strategie využití,
- ST stanovisko = strategie konfrontace,
- WO stanovisko = strategie hledání,
- WT stanovisko = strategie vyhýbání.

Tabulka 2: SWOT matice ZOD Zálší

Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)					Silné stránky (S)				
	1. Vzdálenost mezi středisky	2. Roztříštěnost výrobního procesu	3. Rozdílná úrodnost půdy	4. Velké plochy polí	5. Vzdálenost skladů	1. Rozdělení odvětví	2. Zemědělská výroba	3. Nezemědělská výroba	4. Prosperita	5. Obchodní vztahy
Vnější Faktory										
Příležitosti (O)	WO stanovisko (strategie hledání)					SO stanovisko (strategie využití)				
1. Rozšíření divize oken		W2O1						S3O1		
2. Růst kupní síly										
3. Dotace				W4O3						
Hrozby (T)	WT stanovisko (strategie vyhýbání)					ST stanovisko (strategie konfrontace)				
1. Ztráta odběratelů										S5O1
2. Vznik konkurence										S5O2
3. Zvýšení cen ropy					W5T3					

Z výše uvedené Tabulky 2 vyplývá šest možných strategií, rozdělených podle následujících stanovisek:

- WO stanovisko „Strategie hledání“ kombinací slabých stránek s příležitostmi vznikly dvě možné strategie podniku.
 - o W2O1 je strategie, která vyšla ze slabé stránky – roztříštěnost výrobního procesu v kombinaci s příležitostí – rozšíření divize oken. Vybudování větších výrobních prostorů a správné přesunutí oddělení může odstranit převážení “polotovaru” mezi oddělenými částmi výroby, což urychlí výrobu a sníží provozní náklady.
 - o W4O3 je strategie, která vychází ze zákona o dělení velkých lánů. Plocha pole nesmí být větší než 30 ha, pokud bude ZOD Zálší tento zákon od příštího roku dodržovat nebudou mu kráceny dotace.
- SO stanovisko „Strategie využití“
 - o S3O1 je strategie kombinující silnou stránku – nezemědělská výroba a příležitost – rozšíření divize oken. Využití této strategie by mohlo mnohonásobně zvýšit už tak dobrý zisk.
- WT stanovisko „Strategie vyhýbání“
 - o W5T3 je strategie, jejímž cílem by mohl být pronájem skladů blíže k výrobním prostorům či rozšíření výrobních prostor i o skladovací prostory, čímž by se ušetřil čas za přepravu i finance za pronájem prostorů a přepravu.
- ST stanovisko „Strategie konfrontace“

- S5O1 strategie vychází z předpokladu, že by hrozbou mohla být ztráta odběratelů. ZOD Zálší této hrozbě předchází dobrými obchodními vztahy a rychlou flexibilitou výroby atypického zboží a jeho rychlého dodání.
- S5O2 je strategie, která vyplývá z hrozby ztráty odběratelů. Této hrozbě lze čelit dobrými a oboustranně výhodnými obchodními vztahy, které má ZOD Zálší už dlouhou dobu navázané.

Volba vhodných strategií

Z výše uvedených stanovisek vyplynuly tři možné strategie:

1. Setrvání v současném stavu

- Jelikož podnik prosperuje a v současné době již začal s rozšiřováním části nezemědělské výroby - divize oken, je vhodné vyčkat na dokončení výstavby.
- Divize oken byla velice prosperující a po rozšíření výrobních prostor a vhodnému přesunutí výroby tak, aby na sebe výrobní prostory lépe navazovaly, by se měly zisky ještě více zvýšit.
- Současně by se však měl podnik ještě zaměřit na rozdělení ploch polí na plochy menší než 30 ha, aby podniku nebyly zbytečně kráceny dotace.

2. Zvýšení působnosti na zahraničních i domácích trzích

- Ač má podnik skvělé dodavatelsko-odběratelské vztahy, je vhodné snažit se stále o zisk nových odběratelů. Převážná většina zákazníků je z České republiky, proto by se měl podnik více zaměřit i na zisk zahraničních odběratelů.
- V dnešní době by byla například vhodná propagace na sociálních sítích. Jednalo by se totiž o propagaci za téměř nulové náklady s velkým potenciálem. Jelikož by bylo pro ZOD Zálší vhodné získání i zahraničních zákazníků, bylo by na místě propagovat ZOD Zálší na sociálních sítích v několika jazycích.

3. Rozšíření prostor

- Z důvodů značně rozptýlených budov po prostorech ZOD Zálší, byla by vhodná postupná úprava jednotlivých středisek tak, aby se zmenšila momentální nutná přeprava. Jednalo by se například o výstavbu nových skladovacích prostor v těsné blízkosti výrobních prostorů. Současné pronajímané prostory jsou od výrobních prostor vzdálené a je nutná neustálá přeprava výrobních součástek.
- Touto modernizací by se snížily výdaje za pronájem i přepravu a značně by to urychlilo výrobní proces.

5.3 Finanční a rozpočtové faktory

Finanční analýza ZOD Zálší je dále rozdělena na horizontální a vertikální analýzu majetkové struktury, výkazů zisku a výkazů ztrát.

5.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

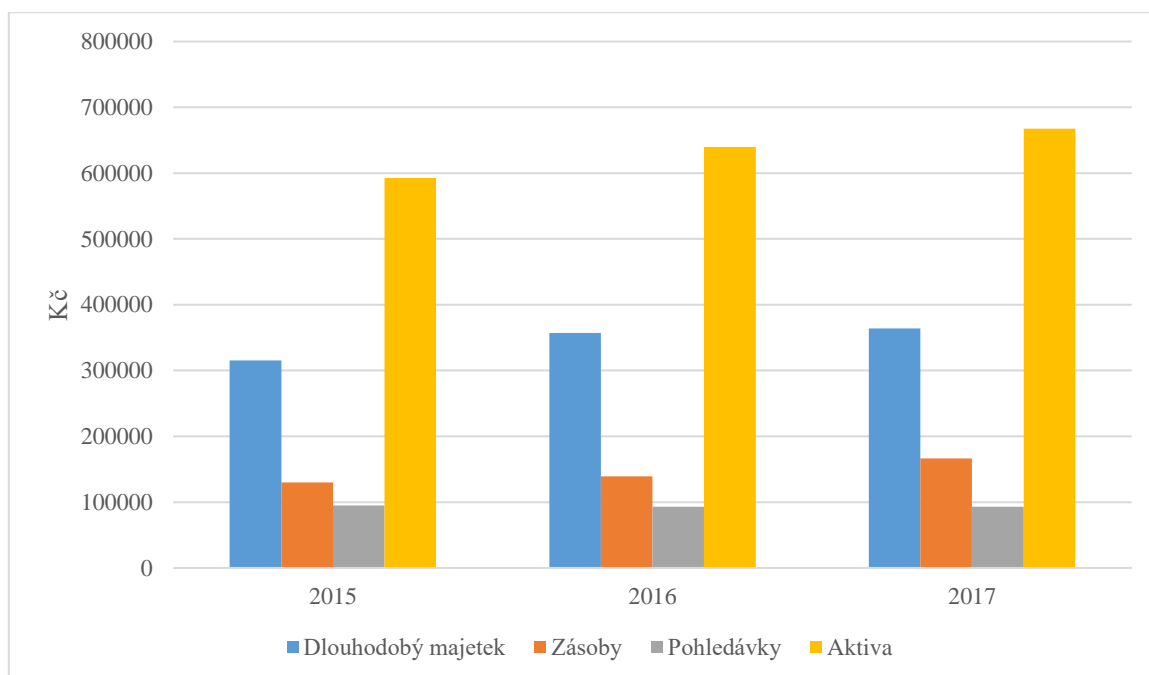
K srovnání položek v čase a k jejich procentickému vyjádření jsou využívány absolutní ukazatele. Horizontální analýza je používána ke srovnávání změn výkazů v časovém sledu naopak vertikální analýza je používána k znázornění procentuálního podílu jednotlivých částí vůči celku (převážně se jedná o aktiva a pasiva).

Analýza majetkové struktury

Níže jsou uvedené položky, které mají největší vliv na podnik. Srovnávány jsou roky 2015 až 2017. Jak již bylo výše uvedeno, horizontální analýza srovnává změny v čase a vertikální analýza určuje procentuální podíl. Za zvolené základny, které mají 100 %, jsou aktiva a pasiva. Veškeré níže uvedené tabulkové hodnoty jsou v tisících Kč či v procentech.

Tabulka 3: Majetková struktura podniku Zemědělsko obchodní družstvo Zálší (v tis. Kč)

Rok	2015	2016	2017
Aktiva	592 490	640 047	667 684
Dlouhodobý majetek	319 713	357 281	363 878
Dlouhodobý nehmotný majetek	253	210	2 692
Dlouhodobý hmotný majetek	315 362	353 126	357 210
Oběžná aktiva	272 292	281 046	302 463
Zásoby	130 094	139 342	166 691
Pohledávky	95 005	93 071	92 858
Krátkodobé pohledávky	94 745	92 811	92 598
Časové rozlišení aktiv	485	1 720	1 343

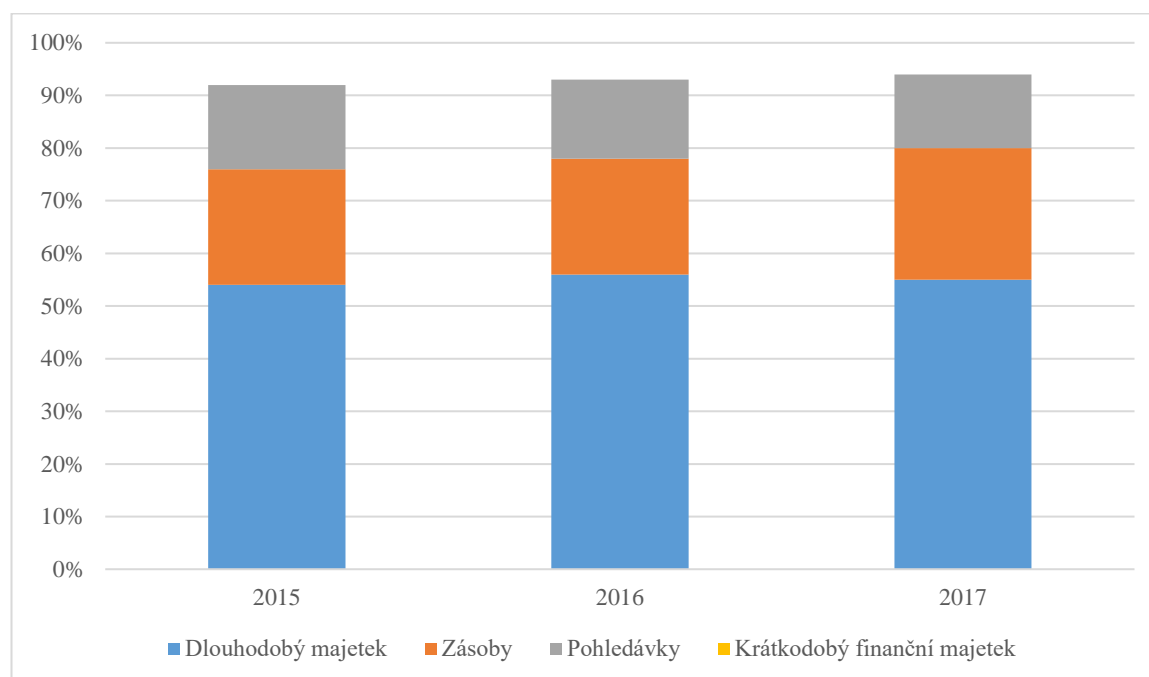


Obrázek 5: Horizontální analýza aktiv (v tis. Kč)

Nejdůležitějším ukazatelem jsou aktiva, jejichž suma se mezi lety 2015 až 2017 pohybovala v rozmezí 667 684 tis. Kč do 592 490 tis. Kč. Mezi dlouhodobý hmotný majetek patří veškeré budovy, pozemky, zemědělské i nezemědělské stroje apod. Dlouhodobý nehmotný majetek se v roce 2017 oproti předchozím rokům podstatně zvýšil. Zásoby vykazují rostoucí tendenci, a naopak klesající tendenci mají pohledávky.

Tabulka 4: Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury podniku

Rok	2015	2016	2017
Aktiva	100 %	100 %	100 %
Dlouhodobý majetek	54 %	56 %	55 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0 %	0 %	1 %
Dlouhodobý hmotný majetek	99 %	99 %	83 %
Oběžná aktiva	46 %	44 %	45 %
Zásoby	48 %	50 %	55 %
Pohledávky	35 %	33 %	31 %
Krátkodobé pohledávky	100 %	100 %	100 %
Krátkodobý finanční majetek	0 %	0 %	0 %
Časové rozlišení aktiv	0 %	0 %	0 %



Obrázek 6: Vertikální analýza aktiv

Majetková struktura podniku je za poslední tři roky tvořena z 55 % dlouhodobým hmotným majetkem a 45 % oběžnými aktivy. Průměrná hodnota dlouhodobého majetku činí 346 957 tis. Kč a průměrná hodnota oběžných aktiv je 285 267 tis. Kč. Hodnota dlouhodobého majetku i oběžných aktiv má rostoucí tendenci. Důvodem je nárůst jak dlouhodobého hmotného majetku, tak i dlouhodobého nehmotného majetku – nákup nových strojů, výstavba budov, nákup nového softwaru.

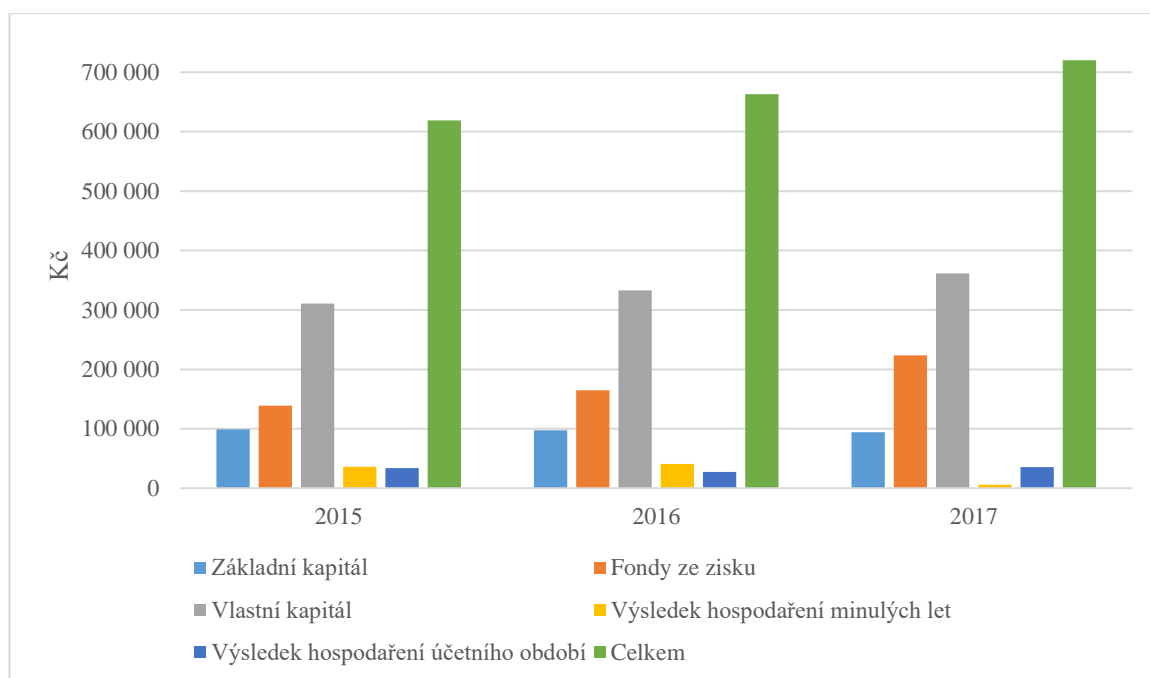
Největší podíl z pohledávek tvoří krátkodobé pohledávky, které jsou ovlivněny dobou splatnosti.

Analýza finanční struktury

Tabulka 5: Finanční struktura podniku Zemědělsko obchodní družstvo Zálší (v tis. Kč)

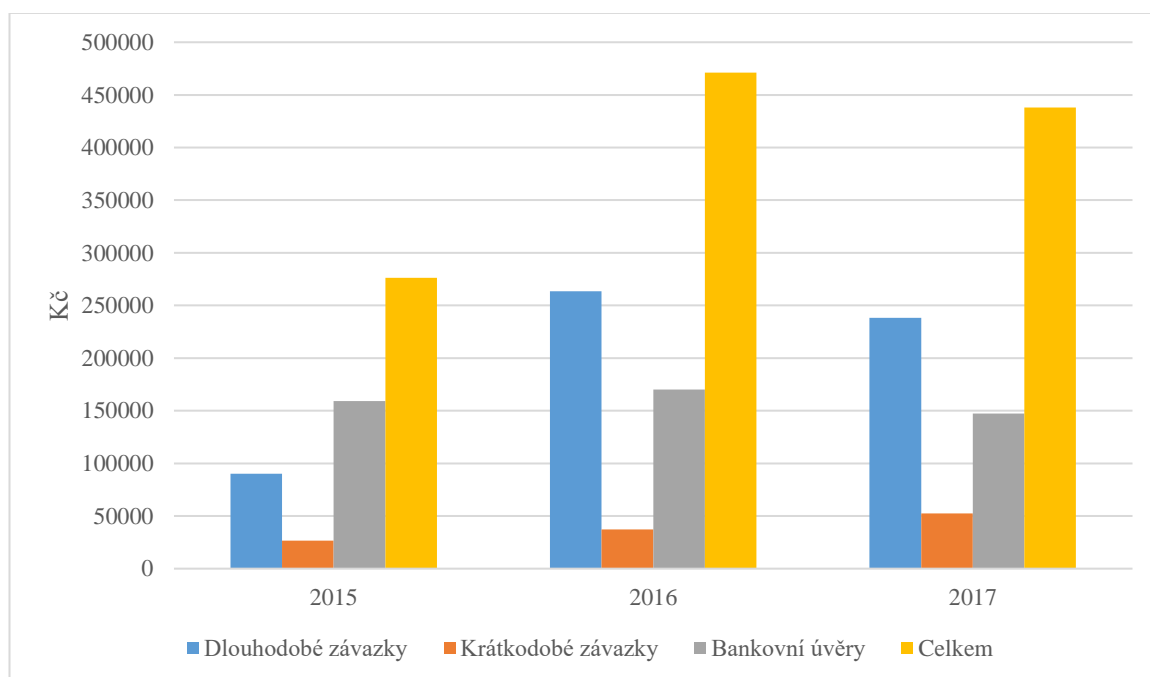
Rok	2015	2016	2017
Pasiva	592 490	640 047	667 684
Vlastní kapitál	310 730	332 750	361 286
Základní kapitál	99 308	97 509	94 276
Kapitálové fondy	2 411	2 411	2 411
Fondy ze zisku	138 975	164 778	223 395
Výsledek hospodaření minulých let	36 019	40 850	5 850
Výs. hospodaření běžného úč. Období	34 017	27 202	35 354
Cizí zdroje	276 134	300 869	293 301
Rezervy	0	0	2 498
Dlouhodobé závazky	90 179	263 535	238 380
Krátkodobé závazky	26 651	37 334	52 423
Časové rozlišení pasiv	5 626	6 428	13 097

Vlastní kapitál s cizími zdroji vytvářejí pasiva podniku. Průměrná hodnota vlastního kapitálu za poslední tři roky činí 334 922 tis. Kč a průměrná hodnota cizích zdrojů je 290 101 tis. Kč. Z těchto údajů je patrné, že je průměrná hodnota vlastního kapitálu vyšší než hodnota cizích zdrojů. Kladný výsledek hospodaření se projevuje rostoucím kapitálem. Z cizích zdrojů zaujímají největší část dlouhodobé závazky, které se oproti roku 2015 zvýšily trojnásobně z důvodu modernizace. Jednalo se o stavby, modernizace zemědělských objektů, nákup nových strojů, pozemků, dopravních prostředků a softwaru.



Obrázek 7: Horizontální struktura vlastního kapitálu (v tis. Kč)

Základní kapitál je tvořen vklady členů družstva a jeho průměrná hodnota za poslední tři roky činí 97 031 tis. Kč. Od roku 2015 do roku 2017 má klesající tendenci. Vlastní kapitál má tendenci rostoucí, což poukazuje na kladný výsledek hospodaření.



Obrázek 8: Horizontální analýza cizích zdrojů (v tis. Kč)

Největší část cizích zdrojů je v letech 2016 a 2017 tvořena dlouhodobými závazky. Průměrná hodnota dlouhodobých závazků je 197 364 tis. Kč za poslední tři roky. Mezi lety 2015 a 2016 je vidět podstatný rozdíl, jelikož roku 2015 tvořily dlouhodobé závazky hodnotu

90 176 tis. Kč a roku 2016 tvořily dlouhodobé závazky 263 535 tis. Kč. Jak již bylo výše uvedeno, tento jev byl způsoben nákupem nových strojů, dopravních prostředků apod.

Tabulka 6: Horizontální a vertikální analýza pasiv

Rok	2015	2016	2017
Pasiva	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	52 %	52 %	54 %
Základní kapitál	32 %	29 %	26 %
Rezervní fondy	1 %	1 %	1 %
VH minulých let	45 %	50 %	62 %
VH běžného úč. Období	12 %	28 %	10 %
Cizí zdroje	47 %	47 %	44 %
Rezervy	0 %	0 %	1 %
Dlouhodobé závazky	33 %	88 %	81 %
Krátkodobé závazky	10 %	12 %	18 %
Časové rozlišení pasiv	1 %	2 %	5 %

Vlastní kapitál je z největší části tvořen výsledkem hospodaření z minulých let a základním kapitálem. V posledních třech letech výsledek hospodaření značně kolísal. V roce 2015 tvořil 45 % vlastního kapitálu a roku 2017 tvoří 62 %. Hodnota základního kapitálu pomalým tempem klesala. Roku 2015 tvořila 32 % a roku 2017 klesla o 6 %. Nejpodstatnější informací je však růst vlastního kapitálu, který poukazuje na ziskovost podniku.

Analýza výnosů a nákladů

Výnosy ZOD Zálší jsou tvořeny jak v zemědělské výrobě, tak ve výrobě nezemědělské. Největší podíl zisků však zajišťuje nezemědělská výroba - divize oken v Loučkách.

Následující část je zaměřena na vývoj tržeb a nákladů.

Tabulka 7: Výnosy podniku Zemědělsko obchodní družstvo Zálší (v tis. Kč)

Rok	2015	2016	2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	367 260	325 585	350 462
Tržby za prodej zboží	2 184	2 145	2 345
Výkonová spotřeba	251 663	236 681	246 550
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	17 315	7 798	7 093
Ostatní provozní výnosy	65 523	83 368	83 097
Tržby z prodeje materiálu	5 208	3 804	3 765
Jiné provozní výnosy	65 523	71 766	72 239
Celkové výnosy	462 813	413 150	437 066

Tržby z prodeje výrobků a služeb poklesly v roce 2016 o 11 % oproti roku 2015, a roku 2017 se o 8 % zvýšily oproti roku 2016. Rozdíl mezi lety 2015 a 2017 činí 5 %. Z celkových výnosů tvoří tržby z prodeje výrobků a služeb necelých 99 %, čili absolutní většinu. Ostatní provozní výnosy a jiné provozní výnosy se v letech 2016 a 2017 zvýšily, naopak tržby z prodeje

materiálů a tržby z prodeje dlouhodobého majetku a výkonová spotřeba se v letech 2016 a 2017 snížily.

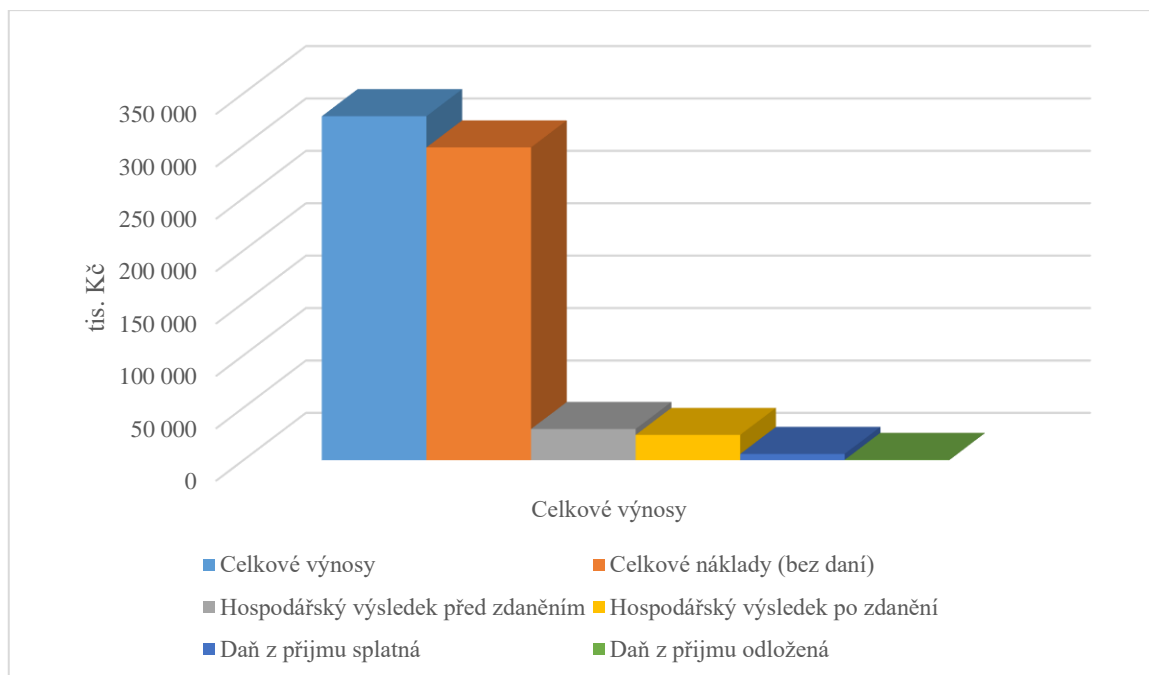
Tabulka 8: Náklady podniku Zemědělsko obchodní družstvo Zálší (v tis. Kč)

Rok	2015	2016	2017
Náklady na prodané zboží	1 668	1 916	2 102
Výkonová spotřeba	253 331	236 681	246 550
Osobní náklady	98 233	99 162	106 991
Daně a poplatky	1 744	1 874	1 931
Zůstatková cena prodaného dl. majetku	10 654	4 879	3 748
Změna stavu rezerv	-4 414	0	2 498
Ostatní provozní náklady	14 968	12 307	11 756
Nákladové úroky	6 140	6 156	6 230
Ostatní finanční náklady	1 403	299	2 274
Daň z příjmů za běžnou činnost	8 493	5 409	8 566
Náklady celkem	420 302	380 539	393 146

Největší část nákladů zaujímá výkonová spotřeba, která za poslední tři roky tvoří v průměru 245 520 tis. Kč, což zaujímá v průměru více než 60 % celkových nákladů. Do výkonové spotřeby je zahrnuta spotřeba materiálů, energie, cestovné, služby apod. Další podstatnou částí nákladů jsou osobní náklady, které v průměru tvoří 30 % z celkových nákladů. V roce 2015 se dostal podnik do záporných hodnot ve stavu rezerv. Jednalo se o částku 4 414 tis. Kč.

Tabulka 9: Ekonomické výsledky ZOD Zálší (v tis. Kč)

	2015	2016	2017
Celkové výnosy	462 813	413 150	437 066
Celkové náklady (bez daní)	420 302	380 539	393 146
Hospodářský výsledek před zdaněním	42 510	32 611	43 920
Hospodářský výsledek po zdanění	34 017	27 202	35 354
Daň z příjmů splatná	7 802	6 118	9 934
Daň z příjmů odložená	691	-708	1 368



Obrázek 9: Průměrné ekonomické výsledky Zemědělsko obchodního družstva Zálší

Na Obrázku 9 jsou uvedeny průměrné hospodářské výsledky za období 2015-2017. Průměrné celkové výnosy jsou 328 257 tis. Kč. Průměrné náklady bez daní činí 298 497 tis. Kč a průměrné zisky po zdanění dosahují hodnoty 24 143 tis. Kč.

5.3.2 Analýza rentability podniku

Rentabilita slouží jako finanční ukazatel. Mezi nejčastěji používané ukazatele rentability patří rentabilita tržeb, aktiv a vlastního kapitálu. Analýza rentability dovede stanovit schopnost podniku vytvořit zisk z vloženého kapitálu.

Tabulka 10: Rentabilita tržeb (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017
Čistý zisk	35 579	34 017	27 202	35 354
Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb	353 160	367 260	325 585	350 462
Tržby z prodaného zboží	2 324	2 184	2 145	2 345
Rentabilita tržeb	10,009 %	9,208 %	8,3 %	10,028 %

Rentabilita tržeb je podstatným ukazatelem pro zhodnocení úspěšnosti podniku, procentuální rozmezí se převážně pohybuje v rozmezí 2 % až 50 %. Procento rentability tržeb by mělo být vyšší než 10 %. Rentabilita podniku ZOD Zálší dosáhla hranice 10 % v roce 2014 a 2017. V roce 2016 se rentabilita dostala na nejnižší procento, tedy na 8,3 %.

Tabulka 11: Rentabilita aktiv (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017
Čistý zisk	35 579	34 017	27 202	35 354
Aktiva	583 201	592 490	640 047	667 684
Rentabilita aktiv	6,101 %	5,741 %	4,25 %	5,295 %

Dalším neméně důležitým ukazatelem rentability je rentabilita aktiv, která měří produkční sílu. Rentabilita aktiv mezi lety 2014 až 2017 má klesající tendenci. V letech 2016-2017 se však rentabilita aktiv zvýšila o 1,045 %.

Tabulka 12: Rentabilita vlastního kapitálu (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017
Čistý zisk	35 579	34 017	27 202	35 354
Vlastní kapitál	282 258	310 730	332 750	361 286
Rentabilita vlastního kapitálu	12,605 %	10,947 %	8,175 %	9,786 %

Rentabilita vlastního kapitálu udává výdělečnost vloženého kapitálu. V roce 2014 dosáhla nejvyšších 12,605 %, následující dva roky ovšem klesala. V roce 2016 byla dokonce o 4,43 % nižší oproti roku 2014. Roku 2017 se rentabilita opět zvýšila a to o 1,611 % oproti roku 2016.

Tabulka 13: Rentabilita podniku

	2014	2015	2016	2017
Rentabilita tržeb	10,009 %	9,208 %	8,3 %	10,028 %
Rentabilita aktiv	6,101 %	5,741 %	4,25 %	5,295 %
Rentabilita vlastního kapitálu	12,605 %	10,947 %	8,175 %	9,786 %

Rentabilita podniku má podle výše uvedené Tabulky 13 od roku 2014 do roku 2016 klesající tendenci. Jelikož byla rentabilita podniku prováděna pouze za krátký časový úsek, může se jednat pouze o atypický výkyv. Mezi lety 2014 až 2016 poklesla rentabilita tržeb i rentabilita aktiv o více než 2 %. Rentabilita vlastního kapitálu se během těchto let snížila o 4,43 %. Naopak mezi lety 2016 až 2017 vzrostla rentabilita tržeb i rentabilita vlastního kapitálu zhruba o 2 %, rentabilita aktiv vzrostla o pouhé 1 %. Lze říci, že od roku 2014 do roku 2017 má podnik rentabilitu klesající a hypotéza tedy nemohla být potvrzena.

6 Diskuze

Rozvoj zemědělských podniků je pro obyvatelstvo i krajinu velice důležitý. Už jen z těchto důvodů je zemědělství v České republice podporováno jak z rozpočtů České republiky, tak z fondů Evropské unie. Zemědělství je podporováno Společnou zemědělskou politikou, která se zaměřuje nejen na produkci a export potravin, či rozvoj venkova a zemědělství, ale snaží se zároveň i zabezpečit životní úroveň zemědělců.

Rozvoj zemědělských podniků je důležitý z mnoha důvodů. Mezi hlavní důvody patří nejen dostatečná produkce potravin pro obživu obyvatelstva, ale i jeho mimoprodukční funkce, které utvářejí vzhled krajiny a tím ovlivňují životní prostředí. Bojnec & Tatruffe (2013) uvádějí, že je zemědělství hlavním tvůrcem krajiny, zahrnující sociální, kulturní a ekonomické faktory. Zemědělství udržuje tradice, podporuje cestovní ruch a vytváří pracovní příležitosti. Dle autorů je zemědělství úzce spjata s venkovem a je nezbytné podporovat obyvatelstvo žijící na venkově, pracující jak v zemědělství, tak i v jiných odvětvích. Tentýž názor předkládá ve své publikaci i Moseley (2003). Dle Moseleyho (2003) je podnikání nutnou součástí rozvoje venkova. Podnikání na venkově je spojováno s šetrnějším přístupem ke krajině. Tyto výroky potvrzují i Briedenhann & Wicknes (2004).

Přístup ZOD Zálší k rozvoji venkova se slučuje s výše uvedenou teorií. ZOD Zálší podporuje rozvoj venkova tím, že přispívá na různá organizační sdružení, jako je například Sbor dobrovolných hasičů. Také se stará o obyvatelstvo žijící na venkově rozvozem obědů, čímž zabezpečuje i sociální služby. Toto přispívá k "udržení" obyvatelstva na venkově a zajišťování dostatku pracovních sil.

Jak již bylo výše uvedeno, s rozvojem venkova je úzce spjatý rozvoj zemědělství (rozvoj zemědělských podniků). ZOD Zálší podniká v zemědělské i nezemědělské výrobě, v současné době poskytuje 240 pracovních pozic. Což rovněž potvrzuje výroky Bojnece & Tatruffeho (2013) o vytváření pracovních příležitostí.

Synek et al. (2002) dělí podniky dle právní formy na podniky jednotlivce, osobní společnosti, kapitálové společnosti, družstva a veřejné podniky. ZOD Zálší má dle Synka et al. (2002) právní formu družstva. Havlíček & Kašík (2005) rozdělují podniky dle velikosti do čtyř kategorií na mikropodniky, malé podniky, střední podniky a velké podniky. Podle výše uvedených údajů má ZOD Zálší 240 zaměstnanců, což ho dle Havlíčka & Kašíka (2005) i Vondráčka & Vondráčkové (2005) lze zařadit do kategorie středních podniků.

Synek et al. (2002) dále člení podnik do tří základních sektorů. Jedná se o sektor zemědělský, sektor průmyslu a sektor služeb. Jelikož ZOD Zálší neprovozuje pouze zemědělskou činnost, ale zabývá se i výrobou nezemědělskou, diverzifikoval podnik výrobu na čtyři základní odvětví, aby tím zamezil ekonomickým rizikům. Jedná se o odvětví: rostlinné výroby, živočišné výroby, divize oken a bioplynová stanice.

Pošvár & Erbes (2006) charakterizují vnější prostředí jako souhrn veškerých faktorů, které mají původ mimo firmu. Dedouchová (2001) udává, že hlavním úkolem externí analýzy je nalezení příležitostí a hrozeb pro daný podnik. Strategie, která má následně vycházet ze získaných informací, by se měla snažit o maximální využití příležitostí a zmírnění dopadu hrozeb. Interní analýza se zabývá zhodnocením veškerých silných a slabých stránek podniku. Sedláčková (2006) uvádí, že výše uvedené analýzy (analýzy vnitřního a vnějšího prostředí) jsou dále zhodnoceny a použity ve SWOT analýze k celkovému zhodnocení. Dle Pahla & Richtera

(2007) je taktéž SWOT analýza charakterizovaná jako nejúčinnější komplexní metoda veškerých vnitřních i vnějších stránek podniku. Mauro et al. (2018) dále uvádí, že z výsledků SWOT analýzy lze získat podklady pro novou strategii podniku, která mu může pomoci v dalším rozvoji.

Externí analýza ZOD Zálší byla dle Dedouchové (2001) rozdělena na externí analýzu makrookolí a mikrookolí. Toto rozdělení pomohlo k získání výsledků z PEST analýzy a Porterova modelu. Sedláčková (2006) a Pošvár & Erbes (2006) shledávají PEST analýzu jako vhodnou analýzu, která varuje před hrozbami, upozorňuje na příležitosti a odhaluje změny, které mohou mít na podnik vliv. Vhodnou analýzou vnějšího mikrookolí je dle Portera (1994), Mawkiwa (1999) a Keřovského & Vykytěla (2001) Porterův model pěti sil. Hlavním cílem této strategie je zisk pozice, na které se lze lehko bránit konkurenčním vlivům. Výše uvedené analýzy pomohly k nalezení a vyhodnocení faktorů ovlivňujících vnější okolí podniku. Ke zhodnocení vnitřního prostředí byla použita SWOT analýza, kterou doporučuje Dedouchová (2001). Z veškerých výsledků, až už ze zhodnocení vnitřního okolí, vnějšího okolí nebo celkového zhodnocení faktorů současně je patrné, že výše uvedené teorie dokonale napomáhají k dosažení potřebných informací a jejich zhodnocení. Vhodnost provedení této analýzy potvrzují i Kotler & Armstrong (2012), kteří pokládají přehled dění uvnitř firmy i mimo ni za klíčové.

Štolbová et al. (2012) uvádějí, že pokud nebude docházet k podpoře rozvoje zemědělských podniků, může dojít ke snížení jejich životaschopnosti. Tento jev může být potvrzen i z výsledků analýz ZOD Zálší. ZOD Zálší přijímá dotace od Ministerstva zemědělství ČR, Státního zemědělského investičního fondu a Podpůrného garančního rolnického a lesnického fondu. V zemědělství je každý hospodářský rok jinak výdělečný v závislosti na podnebných i klimatických podmínkách. Z tohoto důvodu se ZOD Zálší rozhodlo zaměřit i na nezemědělskou výrobu, ve které není zisk závislý na podnebných podmínkách. Pokud by ZOD Zálší nedisponovalo i nezemědělskou výrobou a přišlo by o dotace, jeho pozice na trhu by mohla být výrazně ohrožena. Z tohoto důvodu lze souhlasit i se Svobodovou et al. (2011), jelikož podpora zemědělství vykazuje pozitivní výsledky při rozvoji zemědělských podniků a družstev.

Vyšší rentabilitu vykazují dle Pěluchy (2006) zemědělské podniky hospodařící v příznivých klimatických oblastech s vhodnou kvalitou půdy. V České republice však převažují nepříznivé podmínky pro hospodaření, což zemědělským podnikům způsobuje ztráty. Tuto teorii potvrzuje i rentabilita podniku ZOD Zálší, která má klesající tendenci, jelikož ZOD Zálší hospodaří v mírně teplém, mírně vlhkém klimatickém regionu na středně úrodných půdách.

7 Závěr

V rámci této práce byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí. V analýze vnějšího makrookolí byla použita PEST analýza.

ZOD Zálší nejvíce ovlivňuje politicko-právního prostředí a prostředí ekonomické. Podniku se dotýkají neustálé změny dotační politiky a kladně byl podnik ovlivněn například vstup České republiky do Evropské unie, který podnikům umožnil snazší podnikání do zahraničí. Ekonomické prostředí ovlivňuje mnoho faktorů. Z důvodu ekonomického rizika diverzifikovalo ZOD Zálší svou výrobu, do čtyř odvětví, která zamezují ztrátám.

V mikrookolí byl použit Porterův model pěti sil. Výsledkem této analýzy je zjištění dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů, které jsou oboustranně výhodné. Díky tomu nemá ZOD Zálší strach ze stávající konkurence. Negativní dopad by však mohl mít vstup nového zahraničního konkurenta, který by byl schopen cenově konkurovat nezemědělské výrobě (divizi oken).

V interní analýze podniku byla použita SWOT analýza. Mezi silné stránky podniku patří nezemědělská výroba (divize oken), která pro ZOD Zálší vytváří podstatnou část zisku. Další velkou výhodou je finanční stabilita podniku, která umožňuje ZOD Zálší pořádat konkurzy mezi bankami. Jako silnou stránku zemědělského podniku lze také chápat velké množství vlastních hnojiv, kterými ZOD Zálší disponuje, což snižuje potřebu chemických hnojiv a tím se snižují i náklady za chemická hnojiva. Mezi slabé stránky lze řadit roztržitost podniku po velkém území ZOD Zálší a část pozemků, které jsou, oproti ostatním, hůře obhospodařovatelné a méně úrodné. Tyto slabé stránky podniku zvyšují náklady. Největší momentální příležitostí je rozšíření části nezemědělské výroby (divize oken), díky které se rozšíří výroba a zvýší zisk. Největší hrozbou pro ZOD Zálší je ztráta největšího odběratele (IVECO) divize oken. Ztráta tohoto odběratele by mohla mít pro podnik katastrofální následky.

SWOT analýza byla použita i při celkovém zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí. Výsledky ze SWOT analýzy byly následně vloženy do SWOT matice, ze které vyšlo šest možných strategií. Nejvhodnější strategií pro ZOD Zálší je setrvání v momentálním stavu a vyčkání na dokončení rozšíření divize oken. Současně by bylo vhodné, aby se podnik zaměřil na rozdělení polí na plochy menší než 30 ha. Po splnění této podmínky nebudou podniku od roku 2020 kráceny dotace na plochu.

Výsledkem finančních a rozpočtových faktorů je zjištění finanční stability podniku. ZOD Zálší bylo plně prosperující a bylo schopno splácet včas veškeré své závazky. Průměrné náklady bez daní z let 2015 až 2017 činily 298 497 tis. Kč, největší část nákladů tvořila výkonová spotřeba. Průměrné zisky z let 2015 až 2017 po zdanění dosahovaly hodnoty 24 143 tis. Kč.

Dále byla stanovena hypotéza: Rentabilita podniku má rostoucí tendenci. Z prováděných výpočtů za období 2014 až 2017 vyšla rentabilita klesající, a tudíž hypotézu nelze potvrdit. Jelikož byla rentabilita prováděna na krátkém časovém úseku, může se jednat pouze o abnormalitu.

8 Seznam literatury

Literární zdroje:

Bojnec Š, Tatruffe L. 2013. Farm size, agricultural subsidies and farm performance in Slovenia. *Land Use Policy*: **32**: 207-217.

Boone LE, Kurtz DL. 1992. *Contemporary marketing*. The Dryden Press, Fort Worth.

Briedenhann J, Wicknes E. 2004. Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas—vibrant hope or impossible dream?. *Tourism management*. **25**: 71-79.

Cole GA. 1994. *Strategic management*. DP Publications, London.

Dedouchová M. 2001. *Strategie podniku*. C.H. Beck, Praha.

Dědina J, Cejthamr V. 2005. *Management a organizační chování*. Grada Publishing a. s., Praha.

Drucker PF. 1998. *Řízení v době velkých změn*. Management Press, Praha.

Dvořáčková MT. 2016. *Ministerstvo zemědělství podporuje tradici a rozvoj venkova České republiky*. Ministerstvo zemědělství, Praha.

Faltysová H, et al. 2002. Pardubicko. Page 316 in Mackovčín P, Sedláček M, editors. *Chráněná území ČR, svazek IV*. Agentura ochrany přírody a krajiny ČR a EkoCentrum, Brno.

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

Grasseová M, Dubec R, Řehák D. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. BizBooks, Brno.

Havlíček K, Kašík M. 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Management Press, Praha.

Hitt MA, Ireland RD, Hoskisson RE. 2007. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. South-Western, Mason.

Jakubíková D. 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Grada, Praha.

Johnson G, Scholes K, Whittington R. 2007. *Exploring corporate strategy*. Prentice-Hall, Harlow.

Kaplan RS, Norton DP. 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Management Press, Praha.

- Keřovský M. 2002. Strategické řízení: teorie pro praxi. C. H. Beck, Praha.
- Keřovský M, Vykypěl O. 2006. Strategické řízení: teorie pro praxi. C. H. Beck, Praha.
- Kotler P, Armstrong G., 2004. Marketing. Grada, Praha.
- Kotler P, Keller KL. 2007. Marketing Management. Grada Publishing, Praha.
- Kourdi J. 2009. Business Strategy: A Guide to Taking Your Business Forward. Bloomberg Press, London.
- Kovář F, Veber J. 1996. Moderní přístupy soudobého managementu. Nakladatelství Máchova kraje, Bělá pod Bezdězem.
- Krejza M, et al. 2001. Strategický plán rozvoje mikroregionu Vysokomýtsko. Regionální rozvojová agentura, Pardubice.
- Lukášková R. 2004. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Grada, Praha.
- Macáková L. 2003. Mikroekonomie: repetitorium. Melandrium, Praha.
- Maduro S, Fernandes PO, Alves A. 2018. Management design as a strategic lever to add value to corporate reputation competitiveness in higher education institutions. **28**: 75-97.
- Mankiw N. 1999. Zásady ekonomie: organizování, rozhodování, ovlivňování. Grada, Praha.
- Meggison LC, Scott ChR. Trueblood LR, Meggison WL. 1988. Successful Small Business Management. BPI, Homewood.
- Moseley M. 2003. Rural development: principles and practice. Sage, London.
- Motiwala A. 2008. The dictionary of marketing. IKON Marketing Consultants, Guajarat.
- Novotný J, Suchánek P. 2004. Nauka o podniku, MU v Brně, Brno.
- Pahl N, Richter A. 2007. SWOT Analysis – Idea, Methodology and a Practical Approach. Books on Demand GmbH, Norderstedt.
- Palán FJ, et al. 2003. Řízení podnikových změn. Credit, Praha.
- Pena ME, Urdaneta F, Casanova A. Approach to the Strategic Planning Concept for Agriculture and Livestock Production. University of Lethbridge, Alta.

Pělucha M. 2006. Rozvoj venkova v programovacím období 2007-2013 v kontextu reformem SZP EU, IREAS, Praha.

Peng MV. 2007. Global Strategy. South-Western, Mason.

Porter ME. 1994. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Victoria Publishing, Praha.

Pošvář Z, Erbes J. 2006. Management MZLU v Brně, Brno.

Pošvář Z, Chládková H. 2009. Management. Ediční středisko MZLU, Brno.

Pošvář Z, Tomšík P, Žufan P. 2006. Management II. MZLU v Brně, Brno.

Sedláčková H, Buchta K. 2006. Strategická analýza. C. H. Beck, Praha.

Siropolis N. 1994. Small Business Management. Houghton, Boston.

Souček Z. 2003. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. Professional Publishing, Praha.

Svobodová E, Bečvářová V, Vinohradský K. 2011. Intenzivní a extenzivní využívání přírodních zdrojů zemědělství ČR. Mendelova univerzita v Brně, Brno.

Synek M, et al. 2002. Podniková ekonomika, 3. přepracované a doplněné vyd. C. H. Beck, Praha.

Synek M, Kislíngerová E, et al. 2010. Podniková ekonomika. C. H. Beck, Praha.

Štolbová M, Hlavsa T, Hruška M, Kučera J. 2012. Hospodaření zemědělců v oblastech s přírodními omezeními po vstupu ČR do EU. Ústav zemědělské ekonomiky a informací. Praha.

Wagnerová I. 2008. Hodnocení a řízení výkonnosti. Grada, Praha.

Wöhe G. 1995. Úvod do podnikového hospodářství. C. H. Beck, Praha.

Zdráhal I, Bečvářová V. 2013. The size structure of agricultural holdings – factors, trends & background. Mendel University in Brno, Brno.

Webové stránky:

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Veřejný rejstřík a Sběrka listin, Sběrka listin – Zemědělsko obchodní družstvo Zálší. Ejustice. Available from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53264204&subjektId=431646&spis=639985> (accessed January 2019).