Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Strategické myšlení v podnikání

Autor: Bc. Miroslava Bocková

Vedoucí: Doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Praha 2009 ©

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „Strategické myšlení v podnikání“ 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 14.04.2009

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jaromírovi Štůskovi za metodické vedení, konzultace a připomínky při zpracování této diplomové práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat předsedovi představenstva AGRO družstva vlastníků Puklice panu Ing. Karlovi Vašourkovi za ochotu, potřebné informace a odbornou pomoc při zpracování této diplomové práce.

Strategické myšlení v podnikání

Strategic Thinking in Business

Souhrn

Cílem práce je na základě uceleného pohledu na používanou strategii AGRO družstva vlastníků Puklice navrhnout optimalizaci strategie.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část se zabývá literární rešerší zaměřenou na vysvětlení dané problematiky a pojmy s ní spojené. Druhá část obsahuje vlastní zpracování práce. V úvodu vlastní práce je uvedena analýza družstva před zavedením strategie s problémy a nedostatky se kterými se družstvo potýkalo. Poté následuje analýza úspěšnosti realizace strategie a analýza současného stavu družstva. Na základě zjištěných skutečností navrhnout možná zlepšení v rámci strategie.

Klíčová slova

Strategie, strategické myšlení, strategické řízení, změna

Abstract

The task of this work is to suggest strategy optimization based on a complex view of strategy used by AGRO society of owners Puklice.

This work is divided into two parts. The first deals with a literature search targeted to the problems and connected terms explanation. The second part contains elaboration of the work. In the beginning of the work there is an analysis of society before implementation of strategy with all problems and limitations which were battled by this society. Then the analysis of quality of implementation follows together with the analysis of the present state of the society. There are also proposed possible strategy improvements based on gathered facts.

Keywords

Strategy, strategic thinking, strategic management, change

Obsah:

1 Úvod 4
2 Cíl a metodika práce 5
2.1 Cíl práce 5
2.2 Metodika práce 5
3 Literární rešerše 6
3.1 Strategické řízení 6
3.1.1 Strategické, taktické a operativní řízení 8
3.2 Strategie 11
3.2.1 Poslání (mise) firmy 12
3.2.2 Stanovení strategických cílů 13
3.2.3 Metodický postup tvorby podnikové strategie 13
3.2.4 Hierarchie firemních strategií 16
3.3 Strategické myšlení 18
3.3.1 Proces strategického myšlení: 19
3.3.2 Principy strategického myšlení 20
3.3.3 Je strategické myšlení nekonvenčním myšlením? 23
3.3.4 Institucionalizace strategického myšlení 24
3.3.5 Přínosy a překážky strategického myšlení 25
3.3.6 Modely strategického myšlení 26
4 Vlastní řešení 31
4.1 Charakteristika zkoumaného objektu 31
4.1.1 Základní údaje 31
4.1.2 Historie družstva, lokalizace družstva 31
4.1.3 Organizace družstva 32
4.2 Stav družstva před realizací strategie 34
4.2.1 Živočišná výroba 34
4.2.2 Rostlinná výroba 36
4.2.3 SWOT analýza výchozího stavu 37
4.2.4 Analýza finanční oblasti v období 2001 - 2004 38
4.3 Podniková strategie 38
4.4 Realizované kroky v rámci strategie v letech 2005 – 2010 42
4.4.1 Investice v 2005 42
4.4.2 Investice v roce 2006 44
4.4.3 Investice v roce 2007 45
4.4.4 Investice v roce 2008 48
4.4.5 Investice v roce 2009 49
4.4.6 Investice v roce 2010 50
4.4.7 Nezbytně nutné investice v dalších letech 50
4.5 Analýza úspěšnosti realizace strategie 52
4.5.1 Vybrané ukazatele v letech 2006 – 2008 52
4.5.2 Analýza finanční oblasti v období 2005 - 2008 53
4.5.3 Rozdíl mezi strategií a realizací 54
4.6 Analýza současného stavu (2008) 57
4.6.1 Zaměstnanci 57
4.6.2 Výrobky a služby 58

4.6.3 Ekonomická a finanční situace družstva ... 59
4.6.4 Dotace za roky 2003 a 2008 ... 60
4.6.5 Přehled úvěrů a splátek k 31. 12. 2008 ... 61
4.7 Analýza trhu ... 62
4.7.1 Odběratelé ... 62
4.7.2 Konkurence a její omezení ... 62
4.7.3 Dodavatelé ... 63
4.8 Marketingová analýza ... 64
4.8.1 Výrobková strategie ... 64
4.8.2 Cenová úroveň ... 64
4.8.3 Distribuce ... 65
4.8.4 Podpora prodeje ... 65
4.9 SWOT analýza družstva ... 65
4.10 Shrnutí výsledků a návrh řešení ... 67
5 Závěr ... 71
6 Seznam použité literatury ... 73
7 Přílohy ... 74

1 Úvod

Rychle se měnící prostředí, otevřenost trhů i nutnost pružně reagovat na rychle se měnící potřeby zákazníků vyvolávají potřebu jasně definované strategie, pokud chce podnik v dnešní době uspět, rozvíjet se či alespoň přežít.

Dalším důvodem proč v dnešní době využívat strategii v podnikání jsou podnikatelské příležitosti, které vznikají nezávisle bez možnosti firem ovlivnit jejich vznik nebo průběh. Firmy neschopné tyto příležitosti dostatečně rychle a adekvátně využít, dříve či později ztratí svou konkurenceschopnost.

Původní význam strategie používaný ve vojenství, soustředit se na konkrétní cíle a jejich následné dosažení, je dnes už dávno překonán. Dnešní doba si žádá zaměřit se na dlouhodobý úspěch na trhu.

Aby firma dosáhla dlouhodobého úspěchu na trhu, je důležité, aby management měl vypracovanou strategii nebo-li určitou vizi jak by měl podnik vypadat za pět, deset let a způsob jak toho dosáhnout. Tajemstvím kvalitně vypracované a úspěšně realizované strategie je umění strategicky myslet. Strategické myšlení stejně jako strategie nezůstává neměnné a v čase se vyvíjí. To je dáno nestálostí konkurenční výhody, technologickými nároky, hodnotou znalostí, potřebami zákazníků, přeměnou konkurenčního vztahu na vztah spolupráce.

Strategické myšlení není vrozené, je náročné jak intelektuálně tak i časově, ale je možné se mu naučit. Podstata strategického myšlení nespočívá v absolvování velkého množství různých forem vzdělání a výcviků, ale ve změně postojů, chování a vnímání nejen vnitřního prostředí podniku, ale i vnějšího prostředí.

Problémem využívání strategického myšlení v podnikání je neochota manažerů změnit „ověřený“ styl řízení, vlastní myšlení a v neposlední řadě chybějící odvaha k tvůrčím metodám. Jedním z možných řešení této situace je radikální změna ve vedení společnosti.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce na téma Strategické myšlení v podnikání je na základě získaných informací navrhnout možná zlepšení podnikové strategie AGRO družstva vlastníků Puklice.

Dílčím cílem je analýza stavu družstva před zavedením strategie, analýza úspěšnosti realizace strategie a analýza současného stavu družstva.

2.2 Metodika práce

Pro splnění hlavních i dílčích cílů práce byli využity sekundární informace.

Sekundární informace jsou získávány z odborných vědeckých knih. Sekundární informace týkající se družstva jsou získávány z interních materiálů družstva. Jedná se o účetní výkazy, roční přehledy (rozbory hospodaření výnosů, nákladů, užitkovosti), složky jednotlivých zrealizovaných investic, výroční zprávy družstva, úvěrové smlouvy, žádosti o dotace z Operačního programu zemědělství a programu Rozvoje venkova. Dalším významným zdrojem informací jsou nestandardizované rozhovory s předsedou představenstva družstva inženýrem Karlem Vašourkem.

Postup zpracování diplomové práce je rozdělen do několika částí. V první části je analýza stavu družstva před zavedením strategie, jeho problémy a nedostatky. V další části je popsána strategie pomocí které zamýšlí družstvo postupně řešit problémy ohrožující budoucí chod družstva, dosáhnout optimalizace provozu družstva a požadovaného postavení na trhu. Úspěšnost realizace strategie je demonstrována dosaženými výsledky u vybraných ukazatelů ve sledovaném období. Následuje analýza současného stavu družstva využitím SWOT analýzy a analýzy trhu. Na základě zjištěných skutečností návrh možných opatření do budoucnosti.

3 Literární rešerše

3.1 Strategické řízení

Podle slov Thomase Watsona, Jr „…skutečný rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem podniku často spočívá v odpovědi na otázku, nakolik umí organizace využívat energie a talentu svých lidí.“

Když byla tato myšlenka v polovině šedesátých let zformulována, její pochopení bylo poznávacím znamením pouhé hrstky vynikajících podniků. V době poznamenané nevídaným nárůstem konkurence a rychlých změn se stala podmínkou přežití. Dnes vychází celá nová generace vedoucích pracovníků z určování sdílených hodnot, které mohou vést k vytváření společných cílů, a z propracovávání společné vize, která dokáže inspirovat vítězné úsilí. Tím konečně vstupují do věku strategického řízení.(DAVIDSON, 1997)

Podle Hinterhubera (2004) je strategické řízení umění a věda ve spojení s plánováním ve velkém a odvahou k činům za hranici vypočitatelnosti. Strategie je pak kombinace řízení a ponechání volnosti, pro kterou neexistuje žádný recept, pouze celoživotní výchova a vlastní disciplina, což někdy zahrnuje dokonce i jednání proti nařízením vedení podniku.

Strategické řízení je nejsložitější, nejobtížnější a nejrizikovější součástí řízení. Na úspěšnou strategii neexistuje žádný univerzální recept. Úspěch každé úspěšné firmy je založen na její strategii.

Firma, která nemá kvalifikovaně formulovanou strategii a dobře fungující systém strategického řízení, nemůže v současném náročném a superkonkurenčním světě přežít a tím méně se rozvíjet. Ten, kdo nemá jasnou vizi a nezná cesty, jak ji dosáhnout, spolehlivě zahyne. (SOUČEK, 2003)

Strategické řízení představuje úkol pro celou organizaci v každém okamžiku její existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování pro každého člena organizace. Jeho cílem je vytvoření souboru jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro konkrétní

část trhu. Tím si organizace zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu. Vytváří takové rozdíly v konkurenceschopnosti, které určují, kdo zvítězí a kdo bude pouhým divákem.

A co je nejdůležitější, strategické řízení vyvolává takové chování jednotlivců i skupin, které vede k dosažení konkurenční výhody. (DAVIDSON, 1997)

Významem a důležitostí konkurenční výhody se zabýval M. E. Porter ve své knize Konkurenční výhoda ve které říká, že konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Po několika desetiletích mohutného rozvoje a prosperity však pustilo mnoho firem konkurenční výhodu ze zřetele ve svém boji za další růst a v honbě za diverzifikací. Dnes by důležitost konkurenční výhody mohla být stěží větší. Na celém světě čelí firmy pomalejšímu růstu a zároveň domácím i světovým konkurentům, kteří se už nechovají tak, jako by zvětšující se koláč byl dost velký pro všechny.

Neúspěch strategie mnohých firem pramení z neschopnosti přeměnit široce založenou konkurenční strategii do specifických akčních kroků, které jsou nutné k dosažení konkurenční výhody.

Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu. (PORTER, 1993)

Jádrem strategického řízení je provádění strategických rozhodnutí – je třeba určit „správná rozhodnutí“, neboť důsledky takových rozhodnutí trvají delší dobu. Strategické řízení probíhá ve všech podnikatelských oblastech (trh, finance, výroba, lidé a okolí) organizace.

Úkolem strategického řízení je dlouhodobé usměrňování činnosti podniku tak, aby bylo naplněno jeho poslání a zajištěny jeho základní cíle. (ŠTŮSEK, 2008)

K základním prvkům strategického řízení je možné přiřadit:

- definování prostředí organizace (vnější a vnitřní),
- charakteristika změnových faktorů prostředí,

- schopnost činit dlouhodobá rozhodnutí,
- rozpoznání důležitosti věcí v časovém horizontu,
- hledání cest pro nová řešení a inovace,
- jasné vymezení strategických cílů. (ŠTŮSEK, 2008)

3.1.1 Strategické, taktické a operativní řízení

Mnozí manažeři, kteří brilantně řeší problémy taktického a operativního řízení, někdy úplně selžou, jsou-li postaveni před úkol formulovat a implementovat strategii firmy. Je tomu tak proto, že se strategické procesy velmi výrazně odlišují od procesů operativních a taktických. (SOUČEK, 1991)

Strategické a operativní řízení musí být na jedné straně od sebe odděleny, na druhé straně musí být integrovány. Integrace spočívá v tom, že strategické řízení vytváří podmínky pro řízení operativní. Operativní řízení vychází z podmínek a úkolů vytvářených řízením strategickým a je z něj odvozeno. Oddělení spočívá v tom, že operativním řízením se zabývá především střední a nižší management, zatímco top management je orientován především na řízení strategické. (SOUČEK, 2003)

Řešení operativních problémů je relativně jednoduché. Rozhoduje se na základě informací o omezeném počtu faktorů, které toto rozhodnutí ovlivňují. Tyto informace jsou v okamžiku sestavení operativního plánu známé. Zpracování operativního plánu a jeho schválení je tedy v podstatě určitou kombinací disponibilních informací, kterou lze algoritmizovat. Důsledky operativních rozhodnutí jsou obvykle krátkodobé a v běžných podmínkách mezi „plánem“ a „skutečností“ nedochází k závažným odchylkám. Operativní řízení je proto spíše rutinní záležitostí a stále více je prováděno pomocí výpočetní techniky. (SOUČEK, 1991)

Strategická rozhodování, na rozdíl od rozhodování vyskytujících se v taktické či operativní úrovni, většinou doprovázejí neopakovatelné unikátní jevy a situace.

Jejich výskyt a průběh v budoucnu je velmi obtížné předvídat i pro velmi zkušené manažery. Strategická rozhodování jsou proto vesměs považována za špatně strukturovaná, jejich řešení jsou založena především na intuici, nelze je formalizovat. Podstatná část informací pro strategická rozhodování přichází z externích a z neformálních zdrojů informací. Strategická rozhodování jsou často uskutečňována mimo formální prostředí organizace, kdy formální informační zdroje nemusí být dostupné. Řešení strategických rozhodování jsou často důvěrná, přístupy k řešení strategických problémů představují osobní know-how top manažerů. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

Strategickým rozhodnutím může být rozhodnutí o zahájení vývoje nového produktu nebo investiční výstavby, o získání velkého úvěru, o zásadní reorganizaci firmy, o vybudování nové distribuční sítě apod. Výjimečně však může jít i o rozhodnutí takového typu, jako je okamžité propuštění sekretářky, která svým chováním demoralizuje celý pracovní kolektiv, negativně ovlivňuje chování firmy, které se po realizaci tohoto rozhodnutí principiálně změní. (SOUČEK, 1991)

Odlišnosti strategických procesů od operativních a taktických procesů:

1. Neznalost budoucího vývoje faktorů, které ovlivňují strategii firmy. Jde například o vývoj mezinárodně politické situace, vývoj světové ekonomiky a naší ekonomiky, vědeckotechnický rozvoj, nálady lidí, povaha konkurence a další. Prostřednictvím prognóz můžeme zjistit situace, které mohou pravděpodobně nastat.

2. Doba nestability, turbulencí, změn a výkyvů. V průběhu strategického období dochází k výrazným kvantitativním změnám a kvalitativním zvratům. Opakující se jevy jsou spíše výjimkou.

3. Vliv celosvětového okolí. Svět se zmenšil v důsledku rozvoje informačních technologií a logistiky. Činnost každé firmy je ovlivňována děním v celém světě, což je dáno vzájemnou propojeností a závislostí všech odvětví a světových regionů. Příčiny a jejich účinky nemusejí být úzce spojeny v čase a prostoru. Příčiny vývoje

určitého ukazatele nebo chování firmy mohou být velmi vzdálené i značně časově odlehlé.

4. Protikladnost. Procesy vyvolané strategickými rozhodnutími jsou často vzájemně protikladné, což se projevuje tím, že totéž opatření vyvolá u některých ukazatelů zlepšení a u jiných zhoršení. Tato skutečnost vyvolává řadu problémů.

5. Rozdíly mezi efektivností jednotlivých řešení. Rozdíly jsou způsobeny posuzováním efektivnosti ze dvou hledisek a to krátkodobého a dlouhodobého. Krátkodobá řešení se mohou zdát z dlouhodobého hlediska zcela neefektivní a naopak. Tyto rozdíly se projevují velmi výrazně při realizaci významných strategických rozhodnutích.

6. Relativní necitlivost k dílčím, izolovaně provedeným změnám. Před tím aniž by došlo ke změně, dochází k absorbci této změny. Tímto způsobem prováděná opatření jsou velmi neefektivní.

7. Působení četných zpětných vazeb. Vliv zpětných vazeb na strategické procesy je nevyzpytatelný. Malá příčina může vyvolat značné důsledky nebo naopak. Při strategickém řízení je výhodné hledat taková opatření, která i přes nízké náklady přináší vysoký efekt, než investovat do nákladných opatření přinášející malý efekt.

8. Proces zesílení. Z hlediska časového intervalu jsou výstupy větší než vstupy nebo naopak. Tyto procesy jsou dány složitou strukturou firmy a akumulací prostředků. Významnou roli může hrát akumulace poznatků, jejichž využití je možné až po jejich určité akumulaci bez vynaložení dalších prostředků.

Prostřednictvím těchto charakteristických rysů strategických procesů má manager možnost uvědomit si rizika a příležitosti, se kterými se může setkat. (SOUČEK, 1991)

3.2 Strategie

Pojem strategie má svůj původ v řečtině a znamená umění velitele nebo generála. Ve slovníku obchodníků a výrobců se vždy tento termín spojuje se schopností rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality. (BEDNARČÍK, 2007)

Dříve se strategie chápala jako věda o plánování a vymezení směru vojenských akcí a používala se většinou při vojenských operacích. Její aplikace v nevojenských oblastech, zejména v podnicích, začala někdy na počátku šedesátých let. Dnes již existuje řada různých definic strategie, které vznikly na základě výzkumů, jež byly provedeny hlavně v USA a v západní Evropě. (MALLYA, 2007)

V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma postupu, tedy jakýsi návod, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Představuje soubor možných postupů a činností, které jsou přijímány s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny náležitosti a skutečnosti pro úspěšné provedení budoucího rozhodování.

Konečným cílem strategie je dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný celek jeho dalších perspektiv. (BEDNARČÍK, 2007)

Podle Ansoffa (1965) je strategie pravidlo pro rozhodování pod neurčitými podmínkami, kdežto obchodní politika je kontingenční rozhodování. Obchodní strategie je široký soubor rozhodovacích pravidel a návodů definující spektrum obchodní činnosti a směr organizace.

Porter (1980) definuje strategii jako široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.

Podle D´Aveniho (1994) strategie není jenom tvorba výhody, ale je to kreativní destrukce výhody konkurentů.

Brown a Eisenhardt (1998) definují strategii jako tvorbu neustálých toků konkurenčních výhod, které po seskupení do jednoho celku tvoří napůl koherentní strategický směr. (in MALLYA, 2007)

Aby mohla organizace identifikovat strategii, která je pro ni přijatelná, měl by management nejdříve najít odpovědi na následující otázky o výrobcích a interních procesech:

- Které aktivity podniku jsou klíčové?
- Čeho se podnik snaží dlouhodobě dosáhnout?
- Které produkty nebo služby podnik prodává nebo poskytuje?
- Na kterém trhu prodává tyto výrobky nebo služby?
- Jaký je vztah mezi cenou, variabilními náklady, fixními náklady, tržbou atd.?

Organizace by měla také přemýšlet o tom, jaké budou její hlavní funkční politiky. V neposlední řadě by měla také umět odpovědět na otázku, jaké budou její hlavní politiky řízení v oblasti informační, oblasti plánování a v oblasti alokace zdrojů. (MALLYA, 2007)

3.2.1 Poslání (mise) firmy

Každá firma byla založena a existuje proto, aby naplňovala své určité poslání – výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (mise) firmy koresponduje se základními představami (vizí) zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat.

Takto vyjádřená mise plní několik funkcí současně:

- Vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků a top managementu firmy, přičemž strategie firmy na její misi navazují a konkretizují ji ve specifických oblastech.

- Mise má výrazný vnější informační význam, protože deklaruje poslání firmy směrem k veřejnosti a vystavuje tímto způsobem firmu veřejné kontrole. V důsledku toho se zpravidla zlepšuje vnímání firmy veřejností. Veřejně deklarovaná mise

poskytuje základní informace pro utváření názoru o firmě důležitým činitelům: budoucím akcionářům, zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům. Vlastníci a top management firmy dávají formulací mise veřejnosti jasné signály o své existenci, pozici a dlouhodobých podnikatelských záměrech.

- Směrem dovnitř firmy představuje mise základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

3.2.2 Stanovení strategických cílů

Stanovení a znalost cílů společnosti dává manažerům základ pro formulování strategií. Cíle dále poskytují manažerům kritéria pro výběr a zamítnutí alternativních strategií na základě hodnocení potenciálu každé strategie dosáhnout cílů na všech organizačních úrovních společnosti.

Cíle pro celou organizaci jsou často vyjadřovány ve finančních termínech nebo ukazatelích, jako jsou plánovaný prodej, zisk, výška dividend a jiné. Stále častěji však začínají organizace využívat nefinanční cíle, jako jsou technologická úroveň, spokojenost zaměstnanců apod.

Aby cíle plnily svůj účel, měly by se vyznačovat určitými znaky. K jejich naplnění lze při stanovování cílů využít pravidla SMART:

SPECIFIC = specifický (v množství, kvalitě a čase)

MEASURABLE = měřitelný (má jednotku měření)

AGREED = akceptovaný (je pracovníky přijímaný)

REALISTIC = reálný (je dosažitelný)

TRACKABLE = sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné plnění)

(KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2002)

3.2.3 Metodický postup tvorby podnikové strategie

Strategie podniku se skládá ze sedmi základních částí.

1. Analýza okolí podniku - Analýza trhu

Analýza vědecko-technického rozvoje

Analýza regionu
Analýza ekonomického a právního systému
Příležitosti a ohrožení

2. Analýza silných a slabých stránek
3. Formulace specifických předností podniku
4. Vize podniku - základní představa o budoucí podobě podniku
základní hypotézy a scénáře budoucího vývoje
základní strategické rozhodnutí o tempu tržeb a jejich sortimentní struktura
formulace dílčích strategií podniku
ekonomické důsledky jednotlivých variant strategie
základní představy o organizaci podniku
5. Formulace strategických cílů - Cíle na trhu
Cíle ekonomické
Cíle majetkové
Cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální
6. Hlavní strategické operace
7. Návrh dalšího postupu prací
(SOUČEK, MAREK, 1998)

Ve stručnější podobě lze popsat vývoj nové strategie ve třech etapách. Je to analýza, plánování a implementace. Podstatné je věnovat dostatek času i úsilí prvním dvěma etapám, ale pro dosažení konečného úspěchu je třeba nepolevovat v aktivitě ani ve fázi implementace. (BRUCE, LANGDON, 2002)

Podrobná analýza

Ve fázi analýzy dochází ke shromažďování co největšího množství informací a to z důvodu pozdějšího zasvěcenějšího rozhodování. Tato fáze je nesmírně důležitá, protože údaje, které jsou shromážděné, ovlivní přímo směr, jímž se rozhodne firma vydat. Zanalyzovat situaci uvnitř firmy s ohledem na to, jaké jsou možnosti

podnikatele a možnosti ostatních částí firmy vzhledem k realizaci plánu. Zjistit, co chtějí zákazníci firmy, jak se chová konkurence a jaké jsou výzkumné a vývojové trendy v daném odvětví. Cílem je srozumitelně formulovat silné a slabé stránky současné pozice firmy a sestavit seznam budoucích příležitostí.

Plánování strategie

Po shromáždění všech potřebných informací, začíná další etapa. Musí se učinit strategická rozhodnutí, prostřednictvím nichž se posune podnikatel blíž k cíli. Zvážit, v čem spočívají silné stránky firmy vzhledem ke konkurenci, a stanovit hranice, v jejichž rámci se bude firma pohybovat. Prvním krokem bude seznam výrobků a služeb, po nichž bude pravděpodobně v budoucnu poptávka, a seznam trhů, které pro firmu připadají v úvahu. Poté následuje výběr, na které z nich by se firma chtěla v budoucnu zaměřit a zda se stávajícími výrobky nebo s nějakou novinkou. Současně dochází k rozhodnutí, které trhy pro firmu bude výhodnější opustit. Dosažená rozhodnutí firmě v budoucnu pomohou upevnit finanční pozici a vypracovat reálný rozpočet. (BRUCE, LANGDON, 2002)

Implementace strategie

Během poslední etapy vytváření strategie na základě předchozí analýzy stanovit, co bude firma dělat a jak to bude dělat. Možná dokáže firma dosáhnout cíle, aniž by příliš změnila dosavadní způsob práce týmu. Naproti tomu může zjistit, že její úspěch je podmíněn dalekosáhlými změnami a že si bude muset osvojit nové dovednosti. Neudělat chybu v tom, že bude firma tak pilně pracovat na fázi analýzy, že už jí na plánování a implementaci nezbude dostatek sil – to vede k méně účinné strategii a nedokonalé implementaci. Také bude muset se strategií seznámit všechny, kteří by ji měli znát, a přizpůsobit ji veškerým změnám podmínek a činností zbytku organizace. (BRUCE, LANGDON, 2002)

3.2.4 Hierarchie firemních strategií

Předpokládá se, že existuje hierarchická soustava na sebe navazujících strategií, tvořená firemní (corporate), obchodní (buseness) a funkční (functional) úrovní. Při jejich formulaci by mělo být postupováno směrem „top-down“ (shora dolů), přičemž postupným rozpracováním nadřazených strategických cílů na úrovních nižších se zároveň uplatňuje zpětná vazba, postup „bottom-up“.

Před vysvětlením jednotlivých strategií je důležité objasnit význam strategických obchodních jednotek. Strategická obchodní jednotka (Strategic Buseness Unit – SBU) je definována určením skupiny zákazníků a jejich potřeb, jež hodlá firma uspokojovat, a k tomu používanými technologiemi výroby. Strategické obchodní jednotky mají dle Kotlera relativně oddělené strategické plánování, jsou schopny samostatně čelit specifické konkurenci a mohou být samostatně řízeny jako zisková střediska. Typicky se do strategických obchodních jednotek člení firmy vyrábějící více výrobků pro různé trhy. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

Corporate strategie

Corporate strategie vymezuje strategický rámec pro navazující business strategie jednotlivých SBUs. SBUs by měly ve svých business strategiích „svoji“ corporate strategii rozpracovávat a realizovat ve své úrovni. Na corporate strategii je možno na jedné straně pohlížet jako na rozpracování mise společnosti, na druhé straně ji lze považovat za svým způsobem zadání pro formulaci odpovídajících business strategií. Corporate strategie pojednává spíše o jednotlivých druzích podnikání, jimž se společnost hodlá věnovat, než o jednotlivých výrobních a službách, což je spíše záležitostí odpovídajících business strategií. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

Business strategie

Business strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Business strategie vtiskuje určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Lze ji charakterizovat jako rozpracování strategických cílů vytyčených pro konkrétní SBU v nadřazené corporate strategii. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

Horizontální strategie

Existují-li mezi strategickými obchodními jednotkami firmy vzájemné vztahy, měly by být tyto vztahy koordinovány formou tzv. horizontální strategie.

Na rozdíl od corporate strategie jde v případě horizontální strategie o řešení vzájemných strategických vztahů obchodních jednotek, nikoliv o vytyčování strategických cílů společnosti jako celku. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

Funkční strategie

V návaznosti na obchodní strategii by měly na hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovni existovat dílčí strategie a strategická řízení jednotlivých specifických oblastí.

Role těchto strategických řízení spočívá v zajišťování strategického rozvoje důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy. Každá obchodní strategie by v tomto smyslu měla být dále rozpracována do podoby několika funkčních strategií, například do formy strategie rozvoje marketingu, strategie řízení lidských zdrojů, rozvoje výrobků, rozvoje výrobní základny, využití informačních technologií v řízení. Funkční strategie by měly vycházet z odpovídajících nadřazených business strategií a měly by je podporovat a konkretizovat ve svých specifických oblastech.

Názory na obsah jednotlivých funkčních strategií nejsou jednotné. Vždy je zřejmě nutno vycházet z podmínek konkrétní SBU a ze situace, v níž se nachází. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

3.3 Strategické myšlení

Existuje nejasné chápání termínu strategické myšlení. To vedlo k určitému zmatku v oblasti strategického řízení. (MALLYA, 2007)

Strategické myšlení je možné vymezit jako dušení aktivitu člověka, iniciovanou vznikem potřeby a vůlí ji uspokojit, spočívající ve zpředmětnění této potřeby do představy o podobě jejího uspokojení a ve vymezení způsobu realizace této představy s ohledem na soulad potřeb subjektu, jeho danosti, působení prostředí a časové dispozice a vývoj těchto aspektů a završenou uspokojením této potřeby. (MILICIA, 2004)

Liedtka (1998) je toho názoru, že je potřeba jasně definovat strategické myšlení, aby toto manažerské paradigma mohlo být objektivně zahrnuto a vhodně umístěno v kontextu strategického řízení. (in MALLYA, 2007)

Existují různé definice strategického myšlení, jejíž různorodost je dána možností různých pohledů autorů. Pro vytvoření představy uvádím několik definic.

Ralph Stacey (1992) definuje strategické myšlení jako využívání analogií a kvalitativních podobností k tvorbě kreativních nových idejí.

Raimond (1996) rozděluje strategické myšlení na dvě části: a) strategie jako inteligentní stroj a b) strategie jako kreativní imaginace – tj. strategické myšlení.

Henry Mintzberg (1994) říká, že strategické myšlení není jen alternativní nomenklaturou pro všechno spadající pod strategický management. Je to určitý způsob myšlení se specifickými a zřejmými charakteristikami. Strategické plánování je systematické programování předem identifikovaných strategií od kterých se odvíjejí akční plány, kdežto strategické myšlení je syntetický proces využívající intuice kreativity, který vede k integrační perspektivě firmy.

Wilson (1994), který tvrdí, že strategické myšlení je jen přemýšlení o strategii. Podle něj není význam strategického myšlení tak velký, jak se uvádí v různé literatuře. To znamená, že neustálé zlepšování hluboce změnilo charakteristiky strategického plánování a nyní je vhodnější dívat se na strategické plánování jako na strategický management nebo strategické myšlení. Tento pokus definovat strategické

myšlení jako určitý druh nové a zlepšené verze strategického plánování vede ke značnému zmatku při snaze objasnit dopady na strategické myšlení v jeho pravém slova smyslu. (in ŠTŮSEK, 2008)

Pro úplnost je nutné uvést rozdíl mezi plánováním a strategickým myšlením.

Koncept plánování odpovídá snaze přesně popsat a formalizovat aktivity člověka při jeho zaměření na určitý objekt. Východiskem je zde cíl. Plán potom představuje jasně formulované zřetězení kroků vedoucích ze stavu současného ke stavu žádanému. Tato činnost je zřejmě lineární, sériová, dopředná, vědomá, kontrolovaná, racionální a je možné ji do značné míry i algoritmizovat. Tento přístup se nezabývá genezí cíle ani dušení procesy, které jsou s tím spojeny.

Oproti plánování vychází koncept strategického myšlení ze skutečných dušeních pochodů spojených se zaměřením subjektu na určitý objekt. Východiskem jsou zde potřeby, od nichž se odvíjí zaměřenost na určitý objekt. Strategické myšlení pak představuje duševní proces probíhající nelineárně, paralelně i sériově, dopředně i zpětně, kontrolovaně, ale ne vždy zcela vědomě a racionálně. Strategické myšlení lze považovat za nestabilní systém, ve kterém změna kterékoliv entity ovlivní celkové uspořádání. (MILICIA, 2004)

3.3.1 Proces strategického myšlení:

Subjektem strategického myšlení je člověk, *objektem* je to, nač se subjekt zaměřuje, a o co usiluje. Objekt strategického myšlení se generuje ze subjektu. Dochází i k tomu, že se subjekt strategického myšlení kvalitativně transponuje do objektu. *Iniciace* je ta část procesu strategického myšlení, jež zaměřuje subjekt na objekt.

Kognitivní složka procesu strategického myšlení je ta jeho část, ve které je hledáno samotné řešení určité problémové situace. Protože kognice u člověka sestává z velké a ne zcela poznané a popsané množiny faktorů, je tato část procesu strategického myšlení popsána pomocí *elementů*, které nahrazují obtížně použitelnou bázi kognice popsanou v psychologii, několika snadno popsatelnými a obecně

srozumitelnými konstrukty. Jsou to reflexe ostatních potřeb, sebereflexe, reflexe prostředí, časová reflexe, předjímání výše uvedeného.

U strategického myšlení lze popsat tři kvalitativně odlišné fáze. Pro jejich pojmenování lze využít již užívaných pojmů, jimž jsou vize, strategie a taktika. Z tohoto vychází i deskripce podstaty strategie a s tím související vize a taktiky.

Determinanty strategického myšlení jsou činitele, které ovlivňují strategické myšlení a jimi jsou: vývojový rámec, vliv prostředí, situační vlivy, fyziologické vlivy, psychologický rámec, morální etické aspekty, procesní rámec, sociální rámec, facilitace, možnosti testování, institucionalizace. (MILICIA, 2004)

3.3.2 Principy strategického myšlení

Základem při zpracovávání a realizaci podnikové strategie a při uplatňován prvků strategického marketingového řízení je znalost principů strategického myšlení a jejich využívání v praktické manažerské činnosti. (BEDNARČÍK, 2007)

Princip variantnosti

Princip variantnosti vyplývá ze skutečnosti, že nevíme, jak se v průběhu strategického období budou vyvíjet faktory, ovlivňující strategii podniku. Může dojít ke značným a neočekávaným změnám v oblasti mezinárodní politiky, ve vývoji světového hospodářství i domácí ekonomiky, mohou se objevit zcela neočekávané a převratné poznatky z oblasti vědy atd.

Strategie podniku proto musí být vždy vypracována ve více variantách, které vycházejí ze znalosti všech těch vývojových tendencí, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Podnik tím čelí vzniku tzv. strategického překvapení, které ho postaví do situace, kdy již není schopen svými silami situaci vyřešit a kdy dochází ke zhroucení podniku. Varianty strategie podniku musí přitom být kompatibilní, tj. musí být koncipovány tak, aby podnik mohl v případě potřeby přejít od jedné varianty k druhé, aniž by došlo k ohrožení jeho existence. Obvykle proto předpokládá mít k dispozici takové varianty výrobního programu, které lze realizovat na tomtéž základním výrobním zařízení a s pracovníky téže základní

kvalifikace, přičemž však každá varianta je orientována do jiného segmentu poptávky.

Podnik musí mít vybudován signalizační a varovný systém a systém rychlé reakce. To umožňuje vysokou pružnost strategie, která je v současném proměnlivém světě jedním z předpokladů úspěšnosti podniku, protože přizpůsobuje podnik nejistotě, diskontinuitě a turbulentnímu vývoji okolí. (BEDNARČÍK, 2007)

Princip permanentnosti

Princip permanentnosti prací na strategii souvisí s předchozím principem. Znamená to, že práce na strategii nikdy nekončí. Neustále je třeba sledovat, zda skutečný vývoj faktorů ovlivňujících strategii podniku probíhá v souladu s předpoklady, na nichž je strategie založena a zda i strategické operace podniku jsou prováděny podle vytyčených harmonogramů a plánů. V případě zjištění odchylek je třeba rozhodnout o dalším postupu. (BEDNARČÍK, 2007)

Princip tvůrčího přístupu

Tento princip vychází z poznatku, že v současném světě se na trhu neprosadí žádný podnik, který nepřináší něco nového. Ve strategii proto nemá místo rutina, opakování starého, napodobování něčeho, co již používají jiní. Prosadí se pouze podniky, jejichž strategie přináší nové produkty, nové technologie, nové způsoby uspokojování potřeb trhu, nové cesty snižování náklady, nové metody prodeje, stimulace pracovníků atd. Tyto myšlenky vytvářejí pouze pracovníci tvůrčím myšlením. Jsou to „šampioni“ podniku. Podnik jim musí věnovat všechnu podporu a péči. Musí jim být zajišťováno vše, co potřebují k rozvinutí a využití svých myšlenek a musí se také odpovídajícím způsobem odměňovat. (BEDNARČÍK, 2007)

Princip interdisciplinarity

Princip interdisciplinarity znamená využití nových poznatků a metod všech vědních oborů při vytváření strategie. Zkušenosti ukazují, že největších efektů je dosahováno prací enterdsciplinárních týmů při řešení určitých problémů nebo aplikací poznatků z určitého oboru v oboru zcela jiném. V našich podnicích má značný význam otázka osvojení znalostí ekonomiky při řešení technických a

investičních problémů. Jak již bylo dříve ukázáno, technik musí mít stále na mysli ekonomická, finanční a komerční kritéria a očekávané ekonomické výsledky své práce. Ekonom musí naopak zvládnout základní principy technologie. (BEDNARČÍK, 2007)

Princip vědomí práce s rizikem

Princip vědomí práce s rizikem vychází ze zmíněné nejistoty o rozvoji faktorů, ovlivňujících strategii podniku a složitosti strategického rozhodování. Žádné strategické rozhodnutí nemá zajištěnou stoprocentní úspěšnost. Každé je spojeno s rizikem. Riziko se snižuje vypracováním více variant a systematickým studiem informací – poznané riziko již není tak velké jako nepoznané. Nicméně vyloučit jej nelze nikdy. Finanční plány podniku musí počítat s rizikem a s možným neúspěchem některých strategických operací. (BEDNARČÍK, 2007)

Princip koncentrace zdrojů

Princip koncentrace zdrojů vychází z poznatku, že každé strategické rozhodnutí vyžaduje určité, často značné zdroje. Jejich rozptýlení vede k neúspěchu. Naopak koncentrace na malé množství strategických cílů obvykle přináší úspěch. Jde nejen o zdroje finanční a hmotné, ale zejména o zdroje lidské, především zdroje tvůrčích pracovníků. (BEDNARČÍK, 2007)

Princip vědomí práce s časem

Princip vědomí práce s časem respektuje skutečnost, že v moderní tržní společnosti „čas je více než peníze“. Radikální zkrácení lhůt výzkumu, vývoje, výstavby, výroby i oběhu je proto samozřejmou součástí strategie úspěšného podniku. Zvláštní význam hraje správné načasované využívání finančních prostředků podniku. Peníze musí vynášet peníze a zisk musí plodit další zisky. (BEDNARČÍK, 2007)

Princip agregovaného myšlení

Princip agregovaného myšlení znamená, že vždy uvažujeme v určitých globálech, nezabýváme se nevýznamnými detaily. (BEDNARČÍK, 2007)

Princip zpětnovazebního myšlení

Princip zpětnovazebního myšlení spočívá v tom, že po každém kroku zpracování strategie se vracíme k předcházejícím krokům a v případě potřeby je korigujeme. (BEDNARČÍK, 2007)

3.3.3 Je strategické myšlení nekonvenčním myšlením?

Strategie je v mnoha firmách zaměřena spíše na to, že se stávajícím zákazníkům poskytnou lepší služby, než že by se získávaly zcela nové cílové skupiny. Další komplikací je, že většinu manažerských procesů ve firmě ovládají obhájci minulosti. Lpí na věcech, které v minulosti udělali úspěšně, a nejsou ochotni vzít na sebe riziko a hodit tyto věci přes palubu.

Není problém příležitostně analyzovat co dělá konkurence, problém je to v případě, když manažeři následují kroky konkurence aniž by si uvědomili, že konkurence často volí zastaralé řešení. Výsledkem tohoto jednání jsou srovnatelné nabídky se srovnatelnými cenami.

Novátorské myšlení vyžaduje jiné strategické uvažování. Místo pouhého sledování konvenčních hranic konkurence se musejí manažeři systematicky dívat přes tyto hranice. To jim umožní objevit dosud nevyužitá teritoria, jejichž obsazení umožní skutečné zvýšení hodnoty. Je přitom třeba nevěnovat pozornost zaběhlým hranicím hospodářské soutěže ale poohlížet se po jiných oborech, dalších strategických skupinách a okruzích zákazníků a doplňkových nabídkách produktů a služeb.

Mnoho firem se pěkně uvelebilo uprostřed. Ale uprostřed, v „šedém průměru“, je narváno. Chybí tam vzduch, nedá se tam dýchat. Nebo jinak řečeno chybí tam pozornost zákazníků. Výsledkem je stále větší konkurence, klesající marže a minimální rozdíly v kvalitě nabídek, které lákají stále stejným způsobem.

Střed vymírá, mizí. A s ním průměrnost, neboť zákazníci se stále častěji zaměřují mimo střed. Jiné myšlení je víc než jen změna perspektivy – taky hodně souvisí s odvahou. Odvahou jasně se vymezit a nemít v nabídce „pro každého něco“.

Vymezit se, zaujmout pozici a využít protikladné segmenty trhu, neboť zde se dají vydělat peníze.

Koncentrace na malé množství oblastí nestačí. Každý i sebeméně významný proces a každá aktivita se musí prozkoumat pod drobnohledem a musí padnout otázka: Jsme v tom skutečně světovou třídou? Pokud ne, měli byste tuto aktivitu přesunout – na jiné, kteří ji umějí lépe. (FÖRSTER, KREUZ, 2007)

Nelze vyloučit, že podstata schopnosti strategicky přemýšlet spočívá v nedostatečně přesné a jednoznačné odpovědi na základní otázku: ***Jak vypadají naše podnikatelské aktivity dnes a jak by měly vypadat zítra?*** Složitost odpovědi na tuto otázku spočívá v tom, že si musíme přesně definovat společenskou roli a poslání firmy, vymezit účel jejího podnikání a z těchto definic odvodit konkrétní podnikatelské cíle pro všechny klíčové oblasti jejích podnikatelských aktivit.

Chce-li být organizace dlouhodobě podnikatelsky úspěšná, musí se její vedoucí představitelé a manažeři při svém rozhodování řídit zásadami podnikatelského myšlení. Které se skládá z:

- strategického myšlení – za jakých podmínek jsou pro firmu reálně stanovené podnikatelské cíle dosažitelné?
- systémového přístup – za jakých podmínek je soubor opatření směřujících k dosažení stanovených cílů účelně a efektivně proveditelný?
- finanční úvahy – za jakých podmínek je dosažení stanovených cílů pro firmu ekonomicky výhodné? (PITRA,2008)

3.3.4 Institucionalizace strategického myšlení

V případě individuálního strategického myšlení je subjekt strategického myšlení jednotný, jeho institucionalizací dochází k jeho rozdělení. Myslící entitou zůstává jedinec, subjektem potřeb je jedinec prostřednictvím organizace a subjektem daností je organizace. Subjekt strategického myšlení se tak v případě institucionalizace strategického myšlení stává nejednotný, což je příčinou mnoha problematických jevů, ke kterým dochází ve strategickém řízení např. střet zájmů při rozhodování

managementu, korupce, syndrom najímaných managerů, upřednostňování okamžitých zisků před dlouhodobým rozvojem, krátkodobý horizont výhledu, diskontinuita řízení organizace, vnitřní konkurence managementu organizace.

S ohledem na problematiku institucionalizace strategického myšlení je při výběru zaměstnanců, kteří budou vytvářet strategii organizace, důležitý požadavek na jejich identifikaci s organizací a loajalitu k ní, dále je důležitý morální profil uchazečů a v neposlední řadě je vhodné je vybírat s ohledem na proces strategického myšlení.

Strategickému myšlení v organizaci více vyhovuje volná a neformální organizace. Subjekt strategického myšlení by měl organizaci dobře znát, ale měl by stát mimo její obvyklé výkonné procesy, aby si udržel nadhled a nezávislost.

Strategické myšlení jedince je determinováno především vrozenými předpoklady a prostor pro jeho další rozvíjení je proto omezený. Při výuce lze uplatňovat dynamické výukové metody založené na pochopení podstaty procesu strategického myšlení. (MILICIA, 2004)

3.3.5 Přínosy a překážky strategického myšlení

Přínosy:

1. „**Delší“ životní cyklus výrobků** (jsme první, či mezi prvními, kdo identifikují a využijí nové příležitosti).

2. **Rychlejší a jistější návratnost vložených prostředků a rychlé dosažení zisků** (využití poptávky a ukořistění trhu dříve než konkurence).

3. **Vyšší efektivnost a produktivita**, tj. lepší výsledky s nižšími náklady a ztrátami, lepší řízení zdrojů (jsou předem naplánovány).

4. **Méně krizového řízení**, tj. méně chyb (většina z nich byla odhalena již ve fázi plánování)

5. **Lepší zpětná vazby a poučení** (čas, který ostatní stráví „hašením požárů“, šampióni využijí k systematickému sledování, rozborům a zdokonalování).

6. **Zlepšení týmové práce a týmové atmosféry** (pracující si vytvoří progresivní týmovou kulturu založenou na sdílení úspěchů).

Překážky:

Mezi překážky strategického myšlení patří chybějící vize, nesystémovost, nepřipravenost ke změnám, obranné jednání, krátkozrakost, byrokracie, výrobní nebo naopak prodejní orientace, paradigma, osobní zájmy, falešný pragmatismus, špatná informovanost, formalismus, nerozhodnost a nedůslednost. (KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2002)

3.3.6 Modely strategického myšlení

Model strategického myšlení nám poskytuje větší výhled při hodnocení podnikatelských koncepcí a pomáhá nám porozumět podstatě podnikatelských aktivit.

Meta model podnikatelského myšlení

Meta model je složen ze tří následujících vzorců myšlení:

- proaktivní (dopředné) myšlení,
- reaktivní (zpětné) myšlení,
- pasivní (statické) myšlení.

Efektivně můžeme myslet pouze výběrem a použitím patřičného vzorce myšlení, odpovídajícího účelu myšlení. Důsledky tohoto tvrzení jsou značné jak na rozsah, platnost, tak i efektivnost myšlení.

Procesy myšlení by měly být odděleny od procesů realizace závěrů. Jestliže se současně zabýváme i procesy realizace, nevědomky vyloučíme problematické varianty. V praxi je tento požadavek vtělen do metody brainstormingu, tím více platí v oblasti tvorby vizí. Pomocí meta modelu podnikatelského myšlení můžeme naši schopnost strategického myšlení využít efektivněji tím, že při tvorbě strategií posílíme složku proaktivního myšlení.

- **Proaktivní myšlení**

Silné stránky

- Proaktivní myšlení je užitečné při náhlé změně běžné situace.

- Proaktivní myšlení je učinné k pochopení možných alternativ.
- Proaktivní myšlení je silné za neurčitých podnikatelských podmínek.

Slabé stránky:

- Výsledky proaktivního myšlení jsou pouze pravděpodobné scénáře, nikoliv věrohodné postupy.
- Výsledky proaktivního myšlení jsou méně přesvědčivé.
- Proaktivní myšlení není aplikovatelné na běžné denní situace.
- Proaktivní myšlení je časově nejnáročnější.

- **Reaktivní myšlení**

Reaktivní myšlení je známý a účinný přístup k řešení problémů, ale je použitelné jen ve stabilních podnikatelských podmínkách.

Silné stránky

- Reaktivní myšlení je široce použitelné: Většina každodenních analýz a rozhodování by měla být založena na reaktivním myšlení.
- Reaktivní myšlení je přesvědčivé, protože reaktivní myšlení poskytuje vysvětlení příčin.
- Reaktivní myšlení je výkonné a efektivní, pokud usilujeme o postupná zlepšení.
- Reaktivní myšlení je časově efektivní.

Slabé stránky

- Reaktivní myšlení nevede k drastickým, náhlým změnám.
- Reaktivní myšlení je nevýkonné, pokud jsou podnikatelské podmínky nejasné, neurčité, nestabilní.

- **Pasivní myšlení**

Pasivní myšlení slouží ke zhodnocení situace, popisu daného stavu, ale není vhodné pro rozhodování.

Silné stránky

- Pasivní myšlení může zhodnotit situaci, stav.

Slabé stránky

- Pasivní myšlení nemůže poskytnout možné varianty vývoje ani odhalit příčiny či stavy minulých systémů.
- Pasivní myšlení je snadno chybně chápáno jako adaptace populárních podnikatelských koncepcí jako analýza hodnotového řetězce, SWOT analýza, model životního cyklu, a model klíčových kompetencí.

Tyto koncepce jsou však spíše pouhým mapováním dat do určitých formátů.

V problematických a nejistých podnikatelských situacích, kterým čelíme v současné době, je proaktivní myšlení nejužitečnější. Při používání proaktivního myšlení, musíme podvědomě upustit od kauzality, která má původ v nahromaděných předešlých zkušenostech. Mimoto si musíme uvědomit, že většina našeho myšlení by měla být reaktivní. Nemusíme užívat proaktivní myšlení pro každodenní myšlení. Nadto, pro snadné přizpůsobování podnikatelských myšlenkových koncepcí je vhodné jedině pasivní myšlení a výsledky spočívají pouze v uspořádání informací. Pasivní myšlení je užitečné pouze pro analýzu situace. (ŠTŮSEK, 2008)

Liedtkův model

V roce 1998 na základě Mintzbergova modelu vytvořil Liedtka model, který definuje strategické myšlení jako určitý způsob myšlení se specifickými a jasně identifikovatelnými charakteristikami.

Prvním elementem je systémový pohled (perspektiva) – stratég má mentální model celkového systému tvorby hodnot od samého začátku až do konce a rozumí souvislostem daného řetězce. Systémový pohled umožňuje, aby jedinci objasnili své role v rámci celkového systému, dopad jejich chování na další části toho systému a

na celkový výsledek. Proto tento přístup zdůrazňuje souvislost nejen mezi korporační, obchodní a funkční strategií, ale nejdůležitější je na lidské úrovni.

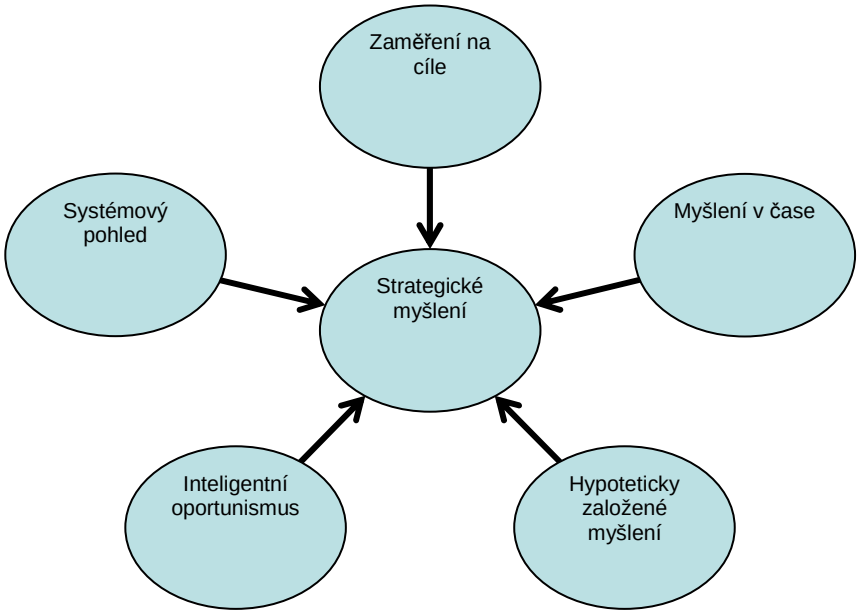
Druhým elementem strategického myšlení je zaměření se na cíle. Strategický úmysl poskytuje zaměření, které umožňuje jedinci ve firmě zvládnout svou energii k tomu, aby mohl zaměřit pozornost, odolávat rozptýlení a soustředit se tak dlouho, dokud nedosáhne stanovených cílů.

Třetím elementem je inteligentní oportunismus. Tady jde o otevřenost vůči novým zkušenostem, které umožňují jedinci využívat výhody alternativních strategií, jež mohou být lepší a relevantní pro rychle se měnící podnikatelské prostředí. To znamená, že organizace musí také někdy vzít v úvahu názory z nižších úrovní nebo od inovativních zaměstnanců, kteří mohou být klíčoví při identifikování alternativní strategie, která by mohla být přijatelná pro dané prostředí.

Čtvrtým elementem strategického myšlení je myšlení v čase. To znamená, že strategické myšlení spojuje minulost, současnost a budoucnost tím, že využívá obojího – paměti organizace i jejího širokého historického kontextu jako kritických vstupů pro tvorbu své budoucnosti.

Posledním elementem je hypoteticky založené myšlení. Liedtka píše, že v takovém prostředí, ve kterém je velké množství informací a není čas o nich přemýšlet, je významná schopnost tvorby a testování optimálních hypotéz. Schopnost dobře pracovat s hypotézami je klíčovým jádrem kompetence vedení organizace. (MALLYA, 2007)

Obrázek 1 – Liedkův model



Zdroj: MALLYA, 2007

4 Vlastní řešení

4.1 Charakteristika zkoumaného objektu

4.1.1 Základní údaje

AGRO družstvo vlastníků Puklice je středně velké družstvo, sídlící v Puklicích, jeho hlavní podnikatelskou aktivitou je zemědělství včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků.

Obor podnikání:

- zemědělství včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé, senzibilující
- silniční motorová doprava
- zámečnictví
- pořez kulatiny a opracování řeziva, včetně zhotovení dřevěných obalů
- zednictví
- pokrývačství
- ošetřování rostlin, rostlinných produktů, objektů a půdy proti škodlivým organizmům, přípravky na ochranu rostlin.

Družstvo se převážně zaměřuje na živočišnou výrobu.

4.1.2 Historie družstva, lokalizace družstva

Zemědělské družstvo v Puklicích bylo založeno v roce 1952 pod názvem Jednotné zemědělské družstvo Puklice. Sloučením v roce 1962 se rozšířilo o tehdejší jednotná zemědělská družstva v Přísece a Studénkách. V roce 1977 po sloučení s JZD Rovnost Brtnice právně zaniklo. V rámci transformace Zemědělského družstva Brtnice založili vlastníci majetkových podílů z katastrů Puklice, Studénky, Příseka,

Petrovice, Střížov, Přímělkov a Komárovice opět Zemědělské družstvo v Puklicích. V roce 1994 se rozhodující část vlastníků majetkových podílů rozhodla založit nové družstvo. AGRO družstvo vlastníků Puklice tak vzniklo 9. 2. 1994 a hospodařit začalo od 1. 4. 1994.

AGRO družstvo vlastníků Puklice se nachází v kraji Vysočina, podle rozdělení oblastní NUTS 2 v části jihovýchod ČR. Obhospodařované pozemky leží na východ od města Jihlavy. Sídlo družstva je vzdáleno 7,5 km od Jihlavy.

Geograficky patří území družstva k Českomoravské vrchovině. Družstvo hospodaří na 1 869 ha půdy v těchto katastrech: Puklice, Příseka, Studénky, Petrovice, Střížov, Přímělkov a Komárovice. Obhospodařované pozemky jsou ve vyšších středních polohách nadmořské výšky v rozmezí 500 – 650 m. Průměrné srážky za roční období, měřeno v meteorologické stanici Jihlava dosahují hodnot 630 mm. Za vegetační období dosahují srážky hodnot 384 mm. Průměrná roční teplota dosahuje 7 °C, ve vegetačním období 13,1 °C. Délka vegetačního období je 142 dnů. Svažitostní poměry nejsou příznivé. U orné půdy je 20,5 % pozemků ve svažitosti nad 8 % a u trvalých travních porostů je to 40,8 % pozemků. Dva katastry a to Střížov a Přímělkov se nacházejí ve zranitelných oblastech.

Lokalizace družstva v blízkosti města Jihlavy umožňuje velmi dobré napojení na její infrastrukturu vč. dopravního napojení na dálnici Praha - Brno. Pro provoz strojů a dopravu jsou využity státní a obecní komunikace vybudované v daném regionu a stávající faremní komunikace.

4.1.3 Organizace družstva

Družstvo má 60 členů a 22 zaměstnanců. Členství v družstvu je podmíněno složením vkladu o hodnotě 50 tis. Kč. Je možný jeden vklad a každý člen má jeden hlas. Dále je členství v družstvu podmíněno pracovním vztahem, což znamená že členem družstva může být jen ten kdo v družstvu pracuje.

Členská schůze se schází 2krát do roka (začátkem prosince a dubna), právo na účast mají všichni členové družstva. Na členské schůzi se volí představenstvo a kontrolní komise.

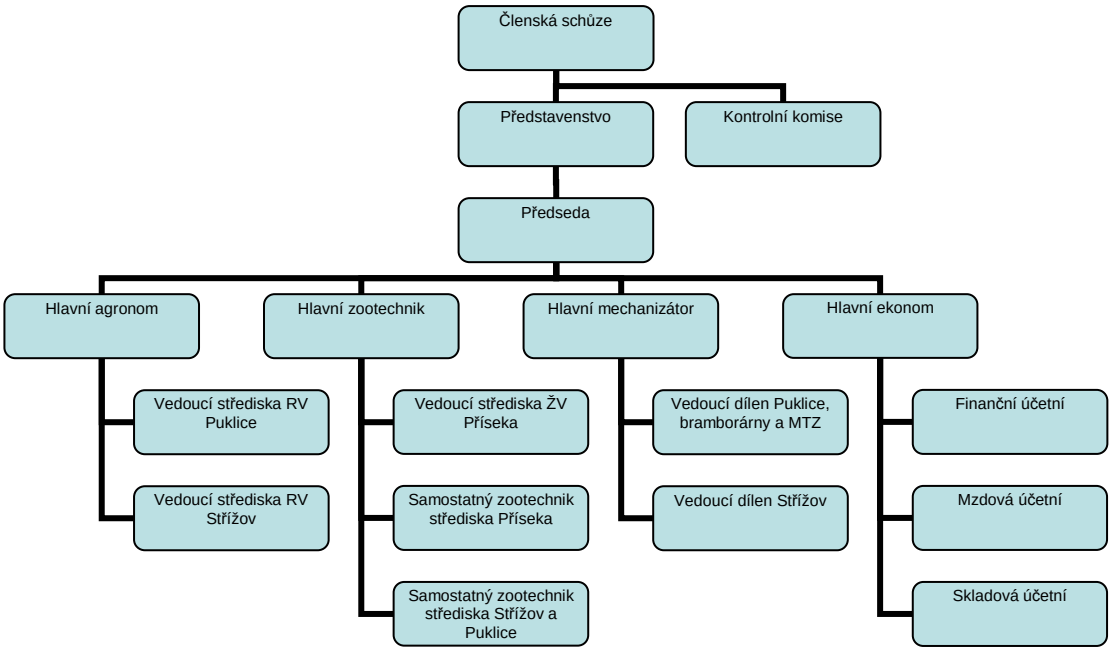
Současné představenstvo a kontrolní komise je ve funkci od 1. 4. 2005.

Představenstvo má 7 členů (předsedu, místopředsedu a 5 členů představenstva), schází se měsíčně dle stanov, je voleno na 5 let a to dosažením min. 50ti % hlasů.

Předseda je zároveň i prokuristou, což znamená, že může podepisovat smlouvy, ale nemůže prodávat majetek družstva. Předseda může být kdykoliv představenstvem odvolán.

Kontrolní komise má 3 členy (předsedu kontrolní komise a 2 členy kontrolní komise) a schází se čtvrtletně.

Schéma 1 – Řídící schéma družstva



Zdroj: Vlastní

4.2 Stav družstva před realizací strategie

4.2.1 Živočišná výroba

Před zavedením strategie se živočišná výroba potýkala nejen se značnými problémy zejména v oblasti téměř odepsaného hmotného majetku, ale i v oblasti stájí, které neodpovídaly trendům týkajících se pohodlí zvířat, zajištění hygienických a veterinárních opatření a nízkou úrovní technologického vybavení. Další neméně závažné problémy byly spojeny s nedostatečnou úrovní řídící, plemenářské a ošetřovatelské práce, úrovně výživy zvířat a problémy v reprodukci stáda dojnic a prasnic. Všechny tyto aspekty se odrazily v nízké úrovni užitkovosti zvířat, vysokých nákladech na výrobu a v nízké efektivnosti živočišné výroby.

Chov skotu

Skot byl ustájen na střediscích v Přísece, ve Střížově a v Puklicích.

- **Dojnice**

- Stagnace užitkovosti, která se pohybovala 7 let na úrovni 7 500 l/dojnice/rok, což neodpovídá genetickému potenciálu stáda.
- Nízká úroveň brakace stáda důsledkem nedostatku vysokobřezích jalovic.
- Špatný zdravotní stav stáda, který byl způsoben nedostatečně ošetřenými paznehty, nepravidelnými koupelemi nohou (středisko Příseka nemělo ani žlab na koupání nohou dojnic), nedostatečnou desinfekcí na dojírně, nedostatečným sledováním zdravotního stavu krav po porodu a následné léčbě a nevytvářením samostatných skupin prvotelek a problémových krav.
- Nezařazení krav do systému řízené reprodukce, čímž docházelo k jejich častému přebíhání.
- Nedostatečná péče o dojnice před porodem.
- Nevhodně složené stádo – 80 % holštýnek, 15 % červenostrakaté plemeno, 5 % masné plemeno.
- Nízká úroveň produktivity práce - na jednoho ošetřovatele připadalo 25 dojnic (optimum je 50 dojnic), ani na jedné stáji nebyl noční ošetřovatel, který by

obstarával noční vyhledávání říje, noční přihrnování krmiv, osvětlení stáje v noci, noční porody telat a zejména napájení narozených telat.

- Nesourodost dojícího zařízení s čímž souvisejí vyšší nároky na servis.
- Zastaralý a energeticky náročný způsob chlazení mléka.
- Dojnice na dvou místech, čímž družstvo přicházelo o příplatek kvůli svozu mléka ze dvou míst, dále způsobovalo problémy z hlediska nemožnosti v plném rozsahu zajistit krmení dojnic nejkvalitnějším krmivem (v krmné dávce chyběla zchutňující plodina).

- **Telata**

- Zásadním problémem bylo vysoké procento úhynu telat způsobené jednak nedostatky v poporodní péči o telata (a to v napájení kvalitním mlezivem, což značně ovlivňuje imunitní systém skotu na celý život, a nízkou úrovní péče o tele u těžších porodů) a jednak častými nemoci u telat (což je důsledek nedostatečně vybudovaného imunitního systému a nevhodného ustájení). Vlivem těchto skutečností docházelo ke snížení růstového potenciálu a užitkovosti o 30 %.
- Kvalitní mlezivo nebylo zamrazováno pro případ zajištění napájení telat od dojnic na I. laktaci, jejichž mlezivo je většinou horší kvality.

- **Jalovice**

- Značně přetučnělé s čímž souvisely problémy se zapouštěním, častější výskyt těžkých porodů, poporodních problémů a vliv na kvalitu vemene a celkovou užitkovost.
- Jalovice byli připouštěny ve 20 – 22 měsících, což zvyšovalo finanční náklady o cca 120 Kč/den.
- 50 % jalovic zapuštěno přirozenou cestou.
- Špatná evidence a diagnostika březích jalovic.

- **Skot ve výkrmu**

Hlavním problémem byly rošty v havarijním stavu, které byly příčinou vysokého podílu býků s poraněnýma nohama prodávaných na sanitních jatkách, což způsobovalo finanční ztrátu na zpeněžování (jatka 40 Kč/den, sanitní jatka 10 Kč/den).

Chov prasat

- Chov prasat byl v rámci družstva soustředěn v obcích Střížov, Puklice, Přímělkov a Studénky.
- Velmi nízká intenzita chovu s klesající tendencí užitkovosti prasnic na 14 ks odchovaných selat na prasnici (optimum je min. 20 selat).
- Velmi špatný genetický potenciál stáda vlivem nedostatečné obměny stáda.
- Porušování základních principů plemenářské práce zejména využívání k obměně základního stáda prasniček z vlastního výkrmu, což má za následek nízkou plodnost a mléčnost prasnic, nedostatečně vybudovaný imunitní systém, vysoké úhyny selat u prasnic, v předvýkrmu i ve výkrmu.
- Špatná kondice plemenných kanců způsobená nevyužíváním umělé inseminace.
- Nedostatečná hygiena chovu, nízká desinfekce stájí, což způsobovalo chřipky, průjmy, dyzentérie, apod.
- Využíván systém fixace prasnic pomocí řemenů.
- Nízká efektivnost chovu prasnic, která měla za následek 3krát vyšší náklady.
- Nízká produktivita práce u prasnic, 35 ks prasnic/1 ošetřovatel (optimální je 100 ks prasnic/1 ošetřovatel).
- Nízká intenzita chovu prasat, od jedné prasnice šlo na porážku pouze 9 ks prasat (opt. 20 ks prasat).
- Nevhodné prostory pro chov prasat, stáje byly vyhospodařené, technologie byla v havarijním stavu, jímky nevyhovovaly kapacitně ani po stavební stránce.

Detailnější charakteristika živočišné výroby je v příloze číslo 1.

4.2.2 Rostlinná výroba

Jedním ze základních problémů rostlinné výroby se kterým se družstvo potýkalo byla nízká úroveň technologického vybavení a značná odepsanost hmotného majetku. Většinu strojů družstvo pořídilo před rokem 1989, tyto stroje byly zastaralé, energeticky náročné, málo výkonné, nezajišťující kvalitu a rychlost práce a neschopné zajistit agrotechnické termíny. Tyto důvody byly hlavní příčinou nízké

úrovně výnosů, kvality sklizených plodin, vysokých nákladů na výrobu a celkové nízké efektivnosti rostlinné výroby.

Uskladnění obilí bylo na střediscích v Puklicích, Střížově a Komárovicích. Příjem a uskladnění brambor bylo v Puklicích a ostatní provozy ve Střížově a Puklicích.

Detailnější charakteristika rostlinné výroby je v příloze číslo 2.

4.2.3 SWOT analýza výchozího stavu

Silné stránky

- dlouhodobé stabilní vztahy s rozhodujícími odběrateli produkce
- dlouhodobé stabilní vztahy s rozhodujícími dodavateli
- návaznost na infrastrukturu města Jihlavy

Slabé stránky

- špatné technologické vybavení
- nedostatečná produktivita práce
- zhoršování platební schopnosti
- záporný výsledek hospodaření
- špatný zdravotní stav zvířat, vysoký úhyn zvířat
- nedostatek zkušeností a schopných lidí

Příležitosti

- spolupráce s jinými družstvy
- využití služeb marketingových společností
- využití dotačních programů

Ohrožení

- odkoupení družstva jiným družstvem či společností

4.2.4 Analýza finanční oblasti v období 2001 - 2004

Neřešené problémy se začaly od roku 2001 projevovat ve výrazném zhoršování efektivnosti výroby a družstvo vykázalo za rok 2002 a 2003 záporný výsledek hospodaření a nízkou tvorbu zdrojů pro financování nezbytně nutných investic. Vzniklá ztráta byla hrazena vytvořenými zdroji z odpisů.

V tomto období se dlouhodobý hmotný majetek pořizoval využitím financování z dlouhodobých úvěrů.

V roce 2004 byl vykázán mimořádný výsledek hospodaření v rostlinné výrobě, zapříčiněný vysokými výnosy a mimořádně příznivými výkupními cenami. Dále v roce 2004 oproti předchozím rokům došlo díky vstupu ČR do EU k nárůstu dotací o 6 mil. Kč, tj. 220 %.

Rozvaha a výkaz zisků a ztrát ve zkrácené podobě viz. příloha číslo 3.

4.3 Podniková strategie

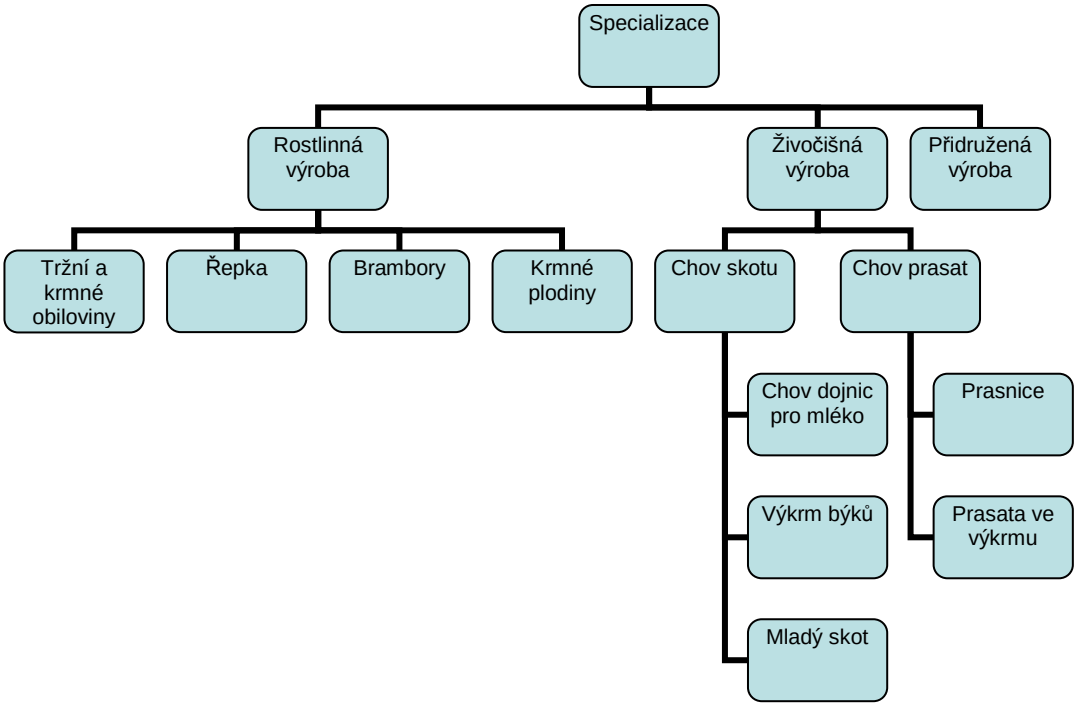
Tvorba strategického řízení v odvětví agrobusinessu, kde se pracuje s biologickým materiálem je velmi významná. Chceme-li strategicky řídit musíme umět strategicky myslet. To si uvědomili na přelomu let 2004/2005 i v AGRO družstvu vlastníků Puklice. Jedním z rozhodujících kroků byla zásadní personální změna ve vedení družstva ke které došlo na členské schůzi. Druhým rozhodujícím krokem bylo vypracování a schválení podnikatelské a marketingové strategie družstva na 5 let (důvodem je funkční období). Do té doby byla většina strategických rozhodnutí kvůli nedostatku potřebných informací a odpovídajících zkušeností týkající se řízení firmy prováděna na základě tzv.“zdravého selského rozumu“.

V rámci zvýšení konkurenceschopnosti se nové vedení družstva zaměřilo především do oblasti využití stávajících zdrojů a přípravy nových investic s cílem zajistit podstatný nárůst tržeb, růst produktivity práce a celkově vyšší efektivnost družstva. Strategie se z větší části zaměřuje na živočišnou výrobu a dosažení její konkurenceschopnosti nejen vůči obdobným výrobcům v ČR ale i v celé EU (např.

dojnice minimálně 500 ks, prasnice minimálně 320 ks, prasata ve výkrmu minimálně 2000 ks).

Záměrem strategie není měnit strukturu výroby, ale pokračovat ve stávající specializaci.

Schéma 2 – Specializace družstva



Zdroj: Vlastní

Hlavní cíl strategie družstva:

- Zařazení družstva mezi nejlepší zemědělské podniky v kraji Vysočina.

Dílčí cíle strategie družstva v rostlinné a živočišné výrobě:

ŽIVOČIŠNÁ VÝROBA

- Koncentrace chovu dojnic na středisko v Přísece (kapacita 700 ks dojnic) jejíž podmínkou je výstavba stáje (kapacita 360 ks dojnic), teletníku (kapacita 200 ks telat) a 2 silážních žlabů.
- Dosažení užitkovosti u dojnic min. 9 500 l/rok/ks.
- Snížit úhyny telat pod 5 %.

- Zabezpečit ošetřování dojnic a telat v noci.
- Koncentrace chovu prasat na středisko ve Střížově, jejíž podmínkou je výstavba porodny prasnic (kapacita 550 ks prasnic), kejdového hospodářství (kapacita 8 115 m³ kejdy) a dále rekonstrukce výkrmen prasat na stáje (kapacita 2 880 ks prasat ve výkrmu 30 – 115 kg), jímek (kapacita 600 m³ kejdy) a rekonstrukce porodny prasat na stáj (kapacita 2 052 ks prasat 7 – 30 kg a 642 ks prasat 30 – 115 kg).
- Zvýšit intenzitu výroby na min. 22 ks odchovaných selat/prasnice/rok.
- Dosažení přírůstku ve výkrmu min. 0,800 kg/den/ks.
- Snížit úhyny prasat v předvýkrmu pod 3 % a ve výkrmu pod 1,5 %.
- Investice do základního stáda.

ROSTLINNÁ VÝROBA

- Doplnění chybějících skladovacích kapacit o 1 200 tun nových kapacit pro řepku a obiloviny.
- Investice do zemědělské půdy na základě dlouhodobých smluv (min. 10 let) s fyzickými osobami a státem o pronájmu pozemků s předkupním právem družstva.
- Zajištění hospodaření družstva na min. 20 % půdy v majetku družstva.

TECHNOLOGIE

- Investice do technického a technologického vybavení družstva.
- Využití nových možností posklizňové úpravy komodit.
- Investice do pomocné výroby (rekonstrukce výrobny krmných směsí).
- Investice do biotechnologií společně se záměrem prostřednictvím této investice vytápět provozy chovů prasat a poskytovat elektrickou energii v rozvodné síti.

Dílčí cíle v marketingové strategii:

- Získání a udržení si významné pozice na trhu s mlékem a masem.

Dílčí cíle ve finanční strategii:

- Zajištění dlouhodobé finanční stabilizace a růstu hodnoty majetku družstva.

Uvedené záměry jsou náročné jak na vlastní tak i cizí zdroje financování. Realizace strategie si vyžádá výrazný nárůst zadluženosti družstva až na maximálně možnou hranici rizika. Úroky a splácení cizích zdrojů negativně ovlivní, vzhledem k sezónnosti výroby a termínům proplácení dotací, finanční tok družstva. Strategie bude využívat maximální zadluženosti do té doby než se podaří nastartovat uvažované efekty z nových investic.

Finanční požadavky na investiční činnost budou řešeny z vlastních zdrojů, úvěry od bank a dále v maximálně možné míře využitím dotací z EU prostřednictvím Operačního programu MZ a využitím dotačních programů PGRLF.

Dílčí cíle v personální strategii:

- Podmínkou přijetí nových pracovníků bude odborné vzdělání a odpovídající kvalifikace.
- Zvyšování kvalifikace stávajících pracovníků.

Družstvo má dostatek pracovníků pro zajišťování výroby, oproti jiným zemědělským organizacím není nuceno zaměstnávat důchodce.

Družstvo v dlouhodobé strategii počítá s dalšími podnikatelskými aktivitami, které vycházejí z možností danými umístěním provozů v blízkosti krajského města Jihlavy. K těmto aktivitám družstvo přistoupí až po zoptimalizování výroby a uvolnění některých prostor. Jedná se o záměry v oblasti agroturistiky financované z programů Rozvoje venkova v obcích do 2 000 obyvatel.

Za důležitý krok považuji projednání strategie se všemi členy a zaměstnanci družstva a její schválení v rozhodujících orgánech družstva (představenstvo, členská schůze).

4.4 Realizované kroky v rámci strategie v letech 2005 – 2010

Investice v jednotlivých letech, zdroje jejich financování a důvod jejich realizace jsou uvedeny níže. Podkapitoly jsou strukturovány do jednotlivých let dle platnosti stávající strategie, tedy postupně od roku 2005 do roku 2010.

Podrobnější popis jednotlivých investic v letech 2005 – 2010 viz. příloha číslo 4.

4.4.1 Investice v 2005

- **Pořízení nového silážního žlabu v Přísece**

Pořízením nového žlabu dojde k navýšení skladovací kapacity objemných krmiv ve vazbě na budované kapacity pro skot a dále bude umožněno kvalitativně rozdělit krmiva v jednotlivých žlabech, tak aby bylo možno diferencovaně krmit vysokoprodukční a jalový dobytek na farmě.

Pořizovací cena 2 362 tis. Kč – vlastní zdroje 1 201 tis. Kč a zdroje z Operačního programu 1 181 tis. Kč.

- **Rekonstrukce výrobny krmných směsí ve Střížově**

Rekonstrukcí výrobny krmných směsí má družstvo možnost zajišťovat veškerou potřebu krmných směsí, kromě specialit ve vlastní výrobně a možnost tuto výrobu významně rozšířit.

Pořizovací cena 3 119 tis. Kč - vlastní zdroje 1 139 tis. Kč, úvěr od GE Money Bank, a.s. ve výši 1 980 tis. Kč na 6 let, roční splátky 360 tis. Kč, dotace úroků z PGRLF, ručení úvěru technologií výrobny.

- **Pořízení nového univerzálního nakladače**

Pořízením nového nakladače od firmy MANITOU řeší družstvo obměnu staré, málo výkonné a nákladné techniky.

Pořizovací cena 2 537 tis. Kč – vlastní zdroje 77 tis. Kč, úvěr od GE Money Bank, a.s. ve výši 2 460 tis. Kč na 8 let, roční splátky 315 tis. Kč, dotace úroků z PGRLF, ručení úvěru nakladačem.

- **Pořízení nového obilního kombajnu**

Pořízení nového kombajnu od firmy NEW HOLLAND výrazně sníží závislost družstva na zajišťování sklizně obilovin a řepky prostřednictvím služeb a dále

umožní reciproční sklizeň v kooperačním družstvu ZD Olbramkostel, kde začínají zně o cca 14 dní dříve.

Pořizovací cena 5 700 tis. Kč – úvěr od GE Money Bank, a.s. ve výši 5 700 tis. Kč na 8 let, roční splátky 744 tis. Kč, dotace úroků z PGRLF, ručení úvěru kombajnem.

- **Pořízení výměnného systému – podvozek, cisterna s aplikátorem kejdy, korba, rozmetadlo**

Pořizovací cena 3 753 tis. Kč – vlastní zdroje 2 323 tis. Kč, operační program 1 430 tis. Kč.

- **Pořízení nového traktoru**

Pořízení nového traktoru od firmy NEW HOLLAND řeší odpovídající stroj o příslušné tažné síle do výměnného systému.

Pořizovací cena 2 650 tis. Kč - vlastní zdroje 250 tis. Kč, úvěr od GE Money Bank, a.s. ve výši 2 400 tis. Kč na 6 let, splátka 412 tis. Kč ročně, dotace úroků z PGRLF, ručení úvěru traktorem.

- **Pořízení nového stlacího vozu**

Pořízením stlacího vozu od firmy STS OLBRAMOVICE se nahradí již starý, opotřebovaný a neopravitelný vůz.

Pořizovací cena 275 tis. Kč – celá úhrada z vlastních zdrojů.

- **Nákup pozemků**

Jedná se o pozemkové parcely (ostatní plocha) v areálech družstva v Přísece, Střížově a Puklicích a dále o zemědělské pozemky ve Střížově a v Puklicích ve vlastnictví soukromých osob.

Pořizovací cena 1 071 tis. Kč - vlastní zdroje 651 tis. Kč, hypoteční úvěr od GE Money Bank, a.s. na 20 let ve výši 420 tis. Kč, splátka 21 tis. Kč ročně, dotace úroků z PGRLF, ručení úvěru nakupovanými pozemky.

Prostřednictvím těchto investic družstvo z větší části vyřešilo problém s uskladněním objemových krmiv, dále je téměř soběstačné co se týče výroby krmných směsí a došlo k obměně nejvíce zastaralých a potřebných strojů a zařízení. Zvýšila se produktivita práce a zvýšil se poměr půdy ve vlastnictví družstva ku půdě pronajaté.

Součástí strategie je hospodařit na minimálně 20ti % půdy ve vlastnictví družstva. Je to dáno tím, že nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím hospodaření a dlouhodobou strategii je výměra obhospodařované zemědělské a orné půdy. Proto družstvo usiluje o vykoupení pozemků v jednotlivých střediscích od soukromých osob, obcí a státu a řešení nákupu zemědělské půdy od soukromníků.

4.4.2 Investice v roce 2006

- **Pořízení stáje pro dojnice v Přísece**

Pořizovací cena 15 870 tis. Kč – vlastní zdroje 217 tis. Kč, investiční úvěr od GE Money Bank, a.s. 11 000 tis. Kč na 10 let, roční splátky činí 1 119 tis. Kč, dotace z operačního programu 4 653 tis. Kč. Ručení úvěru objekty ve středisku Příseka.

Doba návratnosti investice vypočtená v žádosti o dotaci z Operačního programu je 6,4 roku. Při výpočtu doby návratnosti se vycházelo z dodávkové užitkovosti 7 191 l/dojnice/rok a průměrné ceny za 1 litr 8,11 Kč.

- **Stavební úpravy stávajících skladovacích kapacit pro obiloviny a olejniny a investice do technologií posklizňových úprav obilovin a olejnin na farmě v Puklicích a ve Střížově**

V Puklicích se jedná nově o 3 sila o kapacitě 102 tun, 1 silo o kapacitě 81 tun, 1 silo na vlhké obilí o kapacitě 53 tun vč. nové sušky, celkem 440 tun. Sila slouží k uskladnění obilí a řepky. Naskladňovací kapacita je 30 tun/hod, vyskladňovací 15 tun/hod. Ve Střížově se jedná o 6 sil o kapacitě 1 silo 120 tun, celkem 720 tun obilí. Výkon naskladňování je 25 tun/hod, vyskladňování 15 tun/hod. Sklady jsou součástí výrobny krmných směsí.

Pořizovací cena vč. plynové přípojky 8 284 tis. Kč – vlastní zdroje 2 884 tis. Kč, investiční úvěr od GE Money Bank, a.s. ve výši 5 400 tis. Kč na 6 let, roční splátky 926 tis. Kč, ručení úvěru technologiemi linek.

- **Pořízení vrtu v Přísece**

Cílem je zajistit zásobování kravína v Přísece vodou z vlastního vrtu (dosud zajišťováno z veřejného vodovodu), výrazně snížit náklady na vodu.

Pořizovací cena 225 tis. Kč - uhrazeno z vlastních zdrojů.

- **Pořízení rozmetadla průmyslových hnojiv**

Cílem je náhrada starého, opotřebovaného a nefunkčního rozmetadla rozmetadlem Axera od firmy RAUCH.

Pořizovací cena 426 tis. Kč - hrazeno z vlastních zdrojů.

- **Nákup pozemků**

Jedná se o zemědělské pozemky ve Studénkách, Přímělkov a Přísece od soukromých osob.

Pořizovací cena 671 tis. Kč – vlastní zdroje 191 tis. Kč, hypoteční úvěr od GE Money Bank, a.s. 480 tis. Kč na 20 let, roční splátky 24 tis. Kč, ručení úvěru pozemky.

- **Personální oblast**

V personální oblasti došlo k 1. 6. 2006 na úseku živočišné výroby k nástupu nového zootechnika s vysokoškolským vzděláním.

Důvodem investic v tomto roce bylo zlepšení podmínek chovu dojnic, zajištění kvalitních zrnin pro výrobu krmných směsí a prodej tržních komodit (řepka, sladovnické ječmeny a potravinářské obilí) v období nejlepších cen. Dále je to snížení nákladů za vodu, efektivnější využívání průmyslových hnojiv. Důvod nákupu pozemků je uveden výše.

4.4.3 Investice v roce 2007

- **Pořízení senážního žlabu v Přísece**

Nový žlab řeší skladovací kapacitu na farmě na 90 dnů, oproti stávajícímu polnímu žlabu dojde k výraznému snížení ztrát krmiv a celkově příznivému působení na životní prostředí.

Pořizovací cena 2 509 tis. Kč – vlastní zdroje 198 tis. Kč, investiční úvěr od České spořitelny, a.s. 1 300 tis. Kč na 10 let, roční splátky činí 130 tis. Kč, dotace z operačního programu 1 011 tis. Kč. Ručení úvěru dílnami ve středisku Puklice.

Doba návratnosti investice vypočtená v žádosti o dotaci z Operačního programu je 8,9 roku. Při výpočtu doby návratnosti se vycházelo ze snížení ztrát z 35 % na 5 %, z výchozí ceny jedné tuny senáže 720 Kč.

- **Pořízení teletníku v Přísece**

Teletník řeší ustájení 210 ks telat, z toho 130 ks v individuelních, rozmontovatelných a umyvatelných boxech v 6 samostatných sekcích po cca 22 ks a 80 ks ve dvou skupinových kotcích se stlanou lehárnou, krmištěm a průjezdným krmným stolem pod přístřeškem.

Pořizovací cena stáje je 5 170 tis. Kč – vlastní zdroje 1 569 tis Kč, investiční úvěr od ČS, a.s. 2 500 tis. Kč na 10 let, roční splátky 270 tis. Kč, dotace z operačního programu 1 101 tis. Kč. Ručení úvěru dílnami ve středisku Puklice, směnkou.

Doba návratnosti investice vypočtená v žádosti o dotaci z Operačního programu je 2,27 roku. Dobu návratnosti výrazně ovlivní snížení úhynu telat pod 5 %.

- **Rekonstrukce výkrmen prasat ve Střížově**

Jedná se o dva samostatné objekty se společným technickým zázemím, po rekonstrukci pro 2 880 ks prasat ve výkrmu kategorie 30-115 kg. Cílem rekonstrukce bylo ve stávajících půdorysných rozměrech stájí maximálně využít stájový fond, účelně ho zmodernizovat a zajistit kvalitní prostředí pro zvířata.

Pořizovací cena 17 000 tis. Kč – vlastní zdroje 1 266 tis. Kč, investiční úvěr od GE Money Bank, a.s. 9 000 tis. Kč na 15 let, roční splátky 600 tis. Kč, dotace z operačního programu 6 734 tis. Kč. Ručení úvěru objekty ve středisku Střížov.

Doba návratnosti investice vypočtená v žádosti o dotaci z Operačního programu je 5,59 roku. Při výpočtu doby návratnosti se vycházelo z přírůstku u prasat ve výkrmu 0,850 kg/ks/den, obrátky 2,2 (což znamená, že se v kotci za rok otočí 2,2 prasete), z průměrné jatečné váhy 110 kg, tržní ceny za 1 kg 31,50 Kč a nákladů na 1 kg 28 Kč.

- **Kejdové hospodářství Střížov**

Jedná se o výstavbu dvou skladovacích jímek, přečerpávací jímky, odběrného místa a opravu 3 ks stávajících jímek. Cílem je zajistit zvýšení stávající kapacity kejdového hospodářství v areálu farmy na výhledové stavy prasat a skladování nejméně na půl roku. Jedná se o relativně jednoduché a z hlediska provozuschopnosti použité technologie o spolehlivé a bezpečné řešení skladování kejdy.

Pořizovací cen kejdového hospodářství 15 366 tis. Kč – vlastní zdroje 790 tis. Kč, investiční úvěr od GE Money Bank, a.s. ve výši 8 000 tis. Kč, se splatností 15 let, roční splátky 535 tis. Kč, dotace z operačního programu 6 576 tis. Kč. Ručení úvěru objekty ve středisku Střížov.

Doba návratnosti investice vypočtená v žádosti o dotaci z Operačního programu je 3,79 roku. Při výpočtu doby návratnosti se vycházelo z pozitivního vlivu kvalitní kejdy na výsledky RV (úspora průmyslových hnojiv), z pozitivních vlivů na ŽP v kvantifikovaných doporučovaných metodikách (nevýrobní efekty).

- **Pořízení nového pluhu**

Jedná se o 6ti radličný pluh Vario od firmy KVERNELAND, náhrada za starší pluh Europa.

Pořizovací cena 855 tis. Kč - hrazeno z vlastních zdrojů.

- **Pořízení nového shrnovače píce**

Jedná se o shrnovač Eurotop 780 od firmy PETINGER, záběr 7,8 m, náhrada za starý opotřebený shrnovač.

Pořizovací cena 400 tis. Kč - hrazeno z vlastních zdrojů.

- **Pořízení starších objemových vozů**

Jedná se o nákup starších slušovických objemových vozů na řešení manipulace se slámou a senem.

Pořizovací cena 44 tis. Kč - hrazeno z vlastních zdrojů.

- **Pořízení osobních automobilů**

Jedná se o nákup starších 2 ks Felicií a 1 ks Fabie a o obměnu silničnímu provozu nevyhovujících aut.

Pořizovací cena 261 tis. Kč - uhrazeno z vlastních zdrojů.

- **Personální oblast**

V personální oblasti došlo v říjnu 2007 k výměně hlavního zootechnika za zootechnika s vysokoškolským vzděláním a nástupu 4 zaměstnanců se středoškolským zemědělským vzděláním (1 do RV, 3 do ŽV na kravín v Přísece).

Důvodem investic v tomto roce je snížení zatížení životního prostředí, zlepšení podmínek chovu telat a prasat, snížení úhynů telat, snížení ztrát při uskladnění krmiv

a v neposlední řadě obměna zastaralého a nevyhovujícího zařízení a usnadnění přesunu mezi jednotlivými středisky.

4.4.4 Investice v roce 2008

- **Pořízení nového secího stroje**

Jedná se o nesený secí stroj od firmy KÖCKERLING, který nahrazuje starý, opotřebený secí stroj.

Pořizovací cena 1 150 tis. Kč - úhrada na splátky z vlastních zdrojů.

- **Pořízení nového mulčovače**

Cílem nákupu je údržba těžko skliditelných ploch.

Pořizovací cena 420 tis. Kč - uhrazena z vlastních zdrojů.

- **Pořízení nového sila**

Jedná se o doplnění výrobny krmných směsí ve Střížově novým silem na 20 tun sojových šrotů od firmy ROMILL.

Pořizovací cena 300 tis. Kč - uhrazena z vlastních zdrojů.

- **Pořízení nového obraceče píce**

Cílem je nahradit starý odepsaný obraceč.

Pořizovací cena 279 770 Kč - uhrazena z vlastních zdrojů.

- **Pořízení nového smyku**

Cílem je nahradit starý opotřebovaný smyk.

Pořizovací cena 95 950 Kč - uhrazena z vlastních zdrojů.

- **Pořízení nových ohřívačů vody**

Jedná se o 2 ks ohřívačů vody EL 800.

Pořizovací cena 119 680 Kč - uhrazena z vlastních zdrojů.

- **Nákup pozemků**

Jedná se o zemědělské pozemky v Puklicích, Studénkách a v Přísece, plochy v areálu střediska v Puklicích nakoupené od soukromých osob a Obecního úřadu v Puklicích.

Pořizovací cena 588 tis. Kč - uhrazena z vlastních zdrojů.

- **Personální oblast**

V personální oblasti nastoupil 1 zaměstnanec do RV se středoškolským zemědělsky zaměřeným vzděláním.

Důvodem těchto investic je značná zastaralost, nákladovost a snižující se provozuschopnost jednotlivých strojů a zařízení. Důvod nákupu pozemků je uveden výše.

4.4.5 Investice v roce 2009

- **Středisko pro chov prasat ve Střížově – rekonstrukce stáje**

Předmětem rekonstrukce je bývalá montovaná hala BIOS upravená na požadavky porodny prasnic, která již požadavky této kategorie prasat nesplňuje. Rekonstrukce stáje spočívá v rozdělení stáje na dvanáct samostatných sekcí, spojených společnou manipulační chodbou u jedné podélné obvodové stěny s ustájením prasat na celoroštové podlaze.

Pořizovací cena je 14 000 tis. Kč - z toho 8 000 tis. Kč bude hrazeno z investičního úvěru o jehož poskytnutí jedná družstvo s ČS, a.s., družstvo požadujeme úvěr na 12 let, odklad jeho splátek o 2 roky, roční splátky 800 tis. Kč, přiznaná dotace z programu rozvoje venkova činí 5 963 tis. Kč, ručení úvěru administrativní budovou a objekty ve středisku Puklice

Doba návratnosti investice vypočtená v žádosti o dotaci z Programu rozvoje venkova je 5 roku. Při výpočtu doby návratnosti se vycházelo z přírůstku prasat ve výkrmu 0,850 kg/ks/den, u prasat v předvýkrmu 0,40 kg/ks/den, z obrátky u prasat ve výkrmu 2,2, z úhynu u prasat ve výkrmu 1,5 % , u prasat v předvýkrmu 3 %, z realizační ceny u prasat ve výkrmu 31,5 Kč/kg, u prasat v předvýkrmu 60 Kč/kg, z výrobních nákladů u prasat ve výkrmu 28 Kč/kg a prasat v předvýkrmu 52 Kč/kg.

- **Nákup pozemků**

Nákup zemědělské půdy od soukromých osob za 600 tis. Kč - z toho 200 tis. Kč bude hrazeno z vlastních zdrojů, 400 tis. Kč z hypotečního úvěru od GE Money Bank, a.s. splatného za 20 let, roční splátky 20 tis. Kč, ručení úvěru nakoupenými pozemky.

- **Pořízení nového syrovátkového hospodářství**

Mlékárenský průmysl má značné problémy s efektivním zpracováním syrovátky a ta je nabízena zadarmo ke zkrmování u prasat ve výkrmu. Syrovátka obsahuje

významné dietetické látky, zchutňuje krmivo a pozitivním způsobem ovlivňuje příjem krmiva a přírůstky u prasat. Vybudované syrovátkové hospodářství na 12 500 l syrovátky tak umožní vyřadit ze systému krmení vodou s chemickými okyselovadly.

Pořizovací cena 60 000 Kč - bude uhrazena z vlastních zdrojů.

Investice v tomto roce umožní družstvu zajistit dvojnásobné navýšení produkce a tržeb za vepřové maso při zachování stávajícího počtu ošetřovatelů prasat. Důvod nákupu pozemků je uveden výše.

4.4.6 Investice v roce 2010

- **Středisko pro chov prasat ve Střížově – novostavba porodny prasnic**

Novostavba porodny prasnic je řešena jako jedna samostatně stojící ustájovací hala a jednoduchá předsazená přípravna se sociálním zařízením s hygienickými smyčkami pro celý areál chovu prasat. Ustájovací hala je rozdělena na dva samostatné provozy.

Pořizovací cena 35 000 tis. Kč - investiční úvěr o jehož poskytnutí bude družstvo jednat s GE Money Bank, a.s. ve výši 25 000 tis. Kč splatný za 15 let, roční splátky 1 667 tis. Kč, dotace z programu rozvoje venkova 10 000 tis. Kč. Ručení úvěru objektem porodny.

Doba návratnosti investice vypočtená v žádosti o dotaci z Programu rozvoje venkova je 8 let. Při výpočtu doby návratnosti se vycházelo z počtu odstavených selat na prasnici.

Hlavním důvodem této investice je umožnění setrvání selátek u prasnice 21 dnů a ne pouhých 14 jak je tomu doposud, čímž by došlo k dalšímu snížení úhynu prasat.

4.4.7 Nezbytně nutné investice v dalších letech

- **Doplnění základního stáda prasnic**

Cílem je zvýšit úroveň genetického potenciálu základního stáda včetně jeho zdravotního stavu.

Jedná se o nákup 250 ks kvalitních prasniček ze zdravotně čistých chovů do nové porodny prasnic.

Pořizovací cena 2 000 tis. Kč, bude uhrazena na splátky z vlastních zdrojů.

- **Pořízení nového samochodného krmného vozu**

Stávající krmné vozy po generálních opravách na hranici životnosti, zvláště na kravíně v Přísece.

Pořizovací cena cca 2 500 tis. Kč – investiční úvěr splatný na 10 let, roční splátky 250 tis. Kč, dotace úroků z PGRLF, ručení úvěru krmným vozem.

- **Pořízení nového samochodného postřikovače**

Cílem je nahradit stávající zastaralé, značně opotřebované a poruchové stroje moderní výkonnou technikou.

Pořizovací cena 4 000 tis. Kč - investiční úvěr s dotací úroků z PGRLF.

- **Pořízení linky na sklizeň slámy a sena(lis, vozík, rozdružovadlo)**

Cílem je nahradit stávající časově a nákladově náročný způsob úklidu sklizené volně ložené slámy a sena pomocí sběracích vozů do stohů a do seníků a následně zimní rozvoz slámy na jednotlivá střediska pomocí výkonné techniky a řešící zároveň podstatně menší nároky na skladovací prostory.

Pořizovací cena 3 000 tis. Kč.

- **Pořízení nového traktoru**

Cílem je pořízení silného a těžkého traktoru pro zajištění kvalitních polních prací (např. setí) s výkonem nad 250 K.

Pořizovací cena 3 500 tis. Kč.

- **Pořízení nové žací kombinace**

Cílem je nahradit staré opotřebované žací stroje výkonnou technikou. Jednalo by se o nesenou diskovou žací kombinaci od firmy POTTINGER.

Pořizovací cena 1 200 tis. Kč.

Důvodem pořízení těchto investic je zlepšit a zmodernizovat technologické vybavení družstva, zvýšení produktivity práce a prostřednictvím nákupu nových prasniček zvýšit genetický potenciál prasat.

4.5 Analýza úspěšnosti realizace strategie

Úspěšnost implementace strategie je hodnocena od jejího zavedení v roce 2005 do roku 2008. Z důvodu pomalejšího nástupu efektů plynoucích z implementace strategie jsou hodnoty vybraných ukazatelů uvedeny za roky 2006 – 2008.

4.5.1 Vybrané ukazatele v letech 2006 – 2008

Úspěšnost strategie družstva lze posoudit pomocí níže uvedených ukazatelů. Téměř u všech ukazatelů došlo v průběhu uvedených let ke zlepšení. Zhoršení výsledků v roce 2007 u užitkovosti dojnic a přírůstků u telat bylo způsobeno jednak výstavbou stáje pro dojnice v roce 2006 a výstavbou teletníku v roce 2007. Zhoršení je patrné i u nákladů na 1 litr mléka. Rozhodující vliv na náklady na 1 litr mléka má výrazný vzestup cen vstupů (například nafta, hnojiva, pesticidy, sojové šroty, řepkové pokrutiny, vyšší mzdy, ceny léčiv, ceny služeb - veterináři, plemenáři). Nárůsty vstupů se nepodařilo eliminovat odpovídajícím růstem užitkovosti dojnic.

I přes tyto skutečnosti došlo v roce 2008 oproti roku 2006 ke zvýšení užitkovosti dojnic o 7 % a u přírůstků u telat o 13 %.

Počet mrtvě narozených telat se snížil v roce 2008 oproti roku 2006 o 56 % a počet odchovaných telat na 100 ks krav se zvýšil v roce 2008 oproti roku 2006 jen nepatrně a to o 2 %.

Chov prasat zaznamenal u všech uvedených ukazatelů v roce 2008 oproti roku 2006 zlepšení: o 71 % se snížil úhyn prasat ve výkrmu, o 85 % se snížil úhyn prasat v předvýkrmu, o necelých 5 % vzrostly přírůstky prasat ve výkrmu, o 18 % se zvýšil počet odchovaných selat na vrh a o 10 % se snížily náklady na 1 kg vepřového masa. U vepřového masa se podařilo nárůst cen vstupů eliminovat růstem užitkovosti a snížení ztrát úhynem. Náklady na tunu obilí v roce 2005 - 3 108 Kč, 2006 - 4645 Kč, 2007 - 3098 Kč, 2008 - 3128 Kč.

Tabulka 1 – Vývoj vybraných ukazatelů

Ukazatel	2006	2007	2008
Počet mrtvě narozených telat (v ks)	77	61	34
Užitkovost na dojnici (v l/ks/rok)	7 520	7 489	8 038
Přírůstky u telat (v kg/ks/den)	0,69	0,65	0,78
Odchov telat na 100 ks krav (v ks)	76	70	77,72
Náklady na 1 litr mléka (v Kč)	7,36	8,45	8,28
Úhyn prasat ve výkrmu (v ks)	641	387	188
Úhyn prasat v předvýkrmu (v ks)	1067	378	162
Přírůstky prasat ve výkrmu (v kg/ks/den)	0,62	0,63	0,65
Odchov selat na vrh (v ks)	5,99	6,70	7,08
Náklady na 1 kg vepřového masa (v Kč)	43,97	41,1	39,60

Zdroj: Vlastní

4.5.2 Analýza finanční oblasti v období 2005 - 2008

Nárůst jednotlivých položek aktiv, zejména dlouhodobého majetku, je ovlivněn investicemi v rostlinné a živočišné výrobě v těchto letech. Příznivý vývoj je viditelný u staveb a jejich technologií. U movitého majetku (stroje) přetrvává i přes nově pořízené stroje značná odepsanost majetku. Ve sledovaném období došlo ke zvýšení zadluženosti jak z hlediska úvěru, tak i závazků z obchodního styku.

Hospodářské výsledky jsou v jednotlivých letech značně ovlivněné velkými výkyvy cen vstupů a výstupů. Zatímco ceny vstupů mají rostoucí tendenci, ceny zemědělských komodit jsou značně rozkolísané, převážně realizované pod výrobními náklady a výjimečně s mimořádným ziskem. Bez dotací by družstvo nemohlo provozovat efektivní zemědělskou výrobu.

Důvodem nízkého hospodářského výsledku v roce 2006 je vymrznutí obilí a řepky bez možnosti čerpání náhrady.

Ve sledovaném období dochází k výraznému nárůstu odpisů (2005 - 10 243 tis. Kč, 2008 - 14 315 tis. Kč). Hodnota úroků vzrostla z 1 340 tis. Kč v roce 2005 na 3 186 tis. Kč v roce 2008. Zisk v jednotlivých letech značně kolísá, ale vlivem nárůstu odpisů dochází k rovnoměrné tvorbě zdrojů pro financování investic (zdroje = zisk + odpisy) (2005 – 15 183 tis. Kč, 2006 - 13 555 tis. Kč, 2007 - 15 246 tis. Kč, 2008 - 15 951 tis. Kč).

Rozvaha a výkaz zisků a ztrát ve zkrácené formě viz. příloha číslo 5.

4.5.3 Rozdíl mezi strategií a realizací

V roce 2005 se nezrealizovalo doplnění základního stáda z důvodu nákupu traktoru, který si vyžádalo pořízení výměnného systému (v družstvu nebyl dostatečně silný traktor k tažení výměnného systému).

V roce 2006 nebyla zrealizována rekonstrukce dojírny. Jedním z rozhodujících faktorů bylo, že v případě realizace by muselo dojít k propuštění 3 dojiček a 1 stájníka pro které by družstvo nemělo jiné uplatnění a byli by nuceni hledat si práci mimo družstvo. Dalším faktorem bylo posouzení nákladů na tyto zaměstnance a nákladů na plánovanou rekonstrukci. Družstvo dospělo k závěru zachovat stávající dojírnu, neboť rekonstrukce by byla jen částečným kompromisem k řešení daných problémů. Družstvo se rozhodlo vybudovat novou kruhovou dojírnu pro 24 ks dojnic až po roce 2010, kdy stávající dojírna bude technologicky i morálně zastaralá.

V tomto roce se nepodařilo zrealizovat všechny plánované investice, důvodem bylo prodloužení procesu schvalování dotací ze 2 měsíců na téměř 9 měsíců. Bez příslibu dotace ze SZIF (Státní zemědělský intervenční fond) by bylo příliš složité a nevýhodné žádat o úvěr na dané investice a bez potvrzení financování by družstvo nebylo schopné dát patřičné záruky dodavatelům investic.

V roce 2007 došlo k přehodnocení záměru novostavby odchovu selat. Důvodem byla možnost využití stávajících prostor pro podstatnou část výkrmu prasat včetně odchovny selat. Proto byla novostavba odchovu selat ze záměru zcela vyškrtnuta.

Novostavba porodny prasnic nemohla být v daném roce realizována z důvodů získání schválení IPPC (Integrated Pollution Prevention and Control = Integrovaná prevence a omezování znečištění) až v roce 2007 a vydání stavebního povolení až začátkem roku 2008. Další komplikací této stavby je skutečnost, že od pololetí roku 2008 je získání úvěrů komplikovanější a obtížnější, proto byla stavba přesunuta až do roku 2010.

Místo pořízení nového krmného vozu se provedla generální oprava stávajícího taženého krmného vozu.

Pro zbývající investice provedené v roce 2007 družstvo přistoupilo z důvodu potřebnosti a nutnosti.

Plánované investice na rok 2008 nemohly být realizovány z důvodů jejich finanční náročnosti. Proto družstvo přistoupilo k méně náročným, ale potřebným investicím.

Investice plánované na rok 2009 byly již v průběhu let minulých zrealizovány. Proto se družstvo rozhodlo zainvestovat do syrovátkového hospodářství a nákupu pozemků.

Tabulka 2 – Plánovaná strategie x zrealizovaná strategie

Rok	Strategie	Rok realizace	Zrealizované investice mimo strategii v daném roce
2005	Silážní žlab v Přísece	2005	
	Rekonstrukce výrobny KS ve Střížově	2005	
	Univerzální nakladač	2005	
	Obilní kombajn	2005	
	Výměnný systém	2005	
	Stlací vůz	2005	
	Pozemky	2005	
	Doplnění zákl. stáda skotu a prasat	***nezrealizováno***	
2006	Kravín pro 360 ks krav v Přísece	2006	
	Sklady obilí a olejnin + suška	2006	
	Vrt Příseka	2006	
	Rozmetadlo průmyslových hnojiv	2006	
	Pozemky	2006	
	Rekonstrukce dojírny Příseka	***nezrealizováno***	
	Teletník Příseka	2007	
	Kejdové hospodářství Střížov	2007	
	Rekonstrukce výkrmen prasat Střížov	2007	
	Pluh	2007	
2007	Novostavba porodny prasnic Střížov	2010	Senážní žlab v Přísece
	Novostavba dochovu selat Střížov	***nezrealizováno***	Shrnovač píce
	Rekonstrukce porodny prasnic na výkrm prasat ve Střížově	2009	Starší objemové vozy
	Krmný vůz	***nezrealizováno***	Osobní automobily
2008	***Postřikovač***	***nezrealizováno***	Mulčovač
	Linka na sklizeň slámy	***nezrealizováno***	Obraceč píce
			Smyk
			Ohřívače vody
			Pozemky
2009	Traktor	2005	Pozemky
	Secí stroj	2008	Syrovátkové hospodářství
2010	Řezačka		

Zdroj: Vlastní

4.6 Analýza současného stavu (2008)

Analýza současného stavu vychází z analýzy zaměstnanců, produktů rostlinné a živočišné výroby, ekonomické a finanční situace družstva.

4.6.1 Zaměstnanci

Změněná pracovní schopnost je u 4 zaměstnanců, kteří pracují v ŽV. Všichni zaměstnanci pracují na plný pracovní úvazek a převažují vyučení zaměstnanci.

Negativní skutečností je, že 72 % zaměstnanců je starších 40 let. Postupně odcházející zaměstnance do důchodu bude třeba nahradit alespoň stejně kvalifikovanými zaměstnanci a nebo výkonnější zemědělskou technikou.

Jedno z bodovacích kritérií u žádosti na dotace je hodnocení podílu počtu zaměstnanců do 40 let, družstvo dosahuje 28 % což je hodnoceno jako nadprůměrný podnik.

V rámci strategie se družstvo rozhodlo zvýšit procento středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců a postupně zvyšovat kvalifikaci současných zaměstnanců.

Tabulka 3 – Zaměstnanci družstva a jejich dosažené vzdělání

Ukazatel	**Počet osob**
Celkový počet fyzických pracovníků	82
Počet mužů	60
Počet žen	22
Věk do 40 let	23
Věk nad 40 let	59
Plný pracovní úvazek	82
Zkrácený pracovní úvazek	0
Osoby se změněnou pracovní schopností	4
Vzdělání – vysoká škola	3
- úplné střední odborné	16
- vyučen	54
- základní	9

Zdroj: Vlastní

4.6.2 Výrobky a služby

Rostlinná výroba

Z celkové struktury rostlinné výroby zaujímá orná půda 1.483 ha, tj. 79,3 % zemědělské půdy. Obiloviny se pěstují na 53,5 % orné půdy, řepka na 17,4 % orné půdy, kukuřice na 12,2 % orné půdy, brambory na 2,5 % orné půdy a pícniny na 14,3 % orné půdy.

Tabulka 4 – Rostlinná výroba

Plodina	**Výměra ha**	**Výnos t/ha**	**Produkce t**
Pšenice	305,52	6,91	2.110
Ječmen ozimý	149,10	6,06	903
Ječmen jarní	312,64	5,08	1.587
Oves	25,91	5,79	150
Obiloviny celkem	***793,17***	***5,99***	***4.750***
Řepka	***258,34***	***2,96***	***764,80***
Brambory	***37,50***	***27,31***	***1.024,20***
Kukuřice na siláž	181,49	32,84	5.960
Jednoleté pícniny	102,30	15,00	1.534
Víceleté pícniny	110,21	35,82	3.948
Louky	385,98	13,36	5.157
Pícniny celkem	***779,98***	***21,28***	***16.599***
C e l k e m	**1.868,99**		

Zdroj: Vlastní

Živočišná výroba

Rozhodující objem produkce představuje v živočišné výrobě výroba mléka, dále výroba vepřového masa a výroba hovězího masa. Pro produkci hovězího masa se část zástavového skotu nakupuje a i pro výrobu vepřového masa se od roku 2005 nakupuje část selat do výkrmu.

Přehled množství skotu a prasat je uveden v následující tabulce.

Tabulka 5 – Živočišná výroba

Název kategorie	**Ks**
Telata do 6 měs.	107
Mladý skot.	320
Býci	255
Dojnice	487
Skot celkem	**1.169**
Časný odstav selat	1.167
Mladá prasata	126
Výkrm	2.236
Kanci	3
Prasnice	309
Prasata celkem	**3.841**

Zdroj: Vlastní

Roční produkce: hovězí mase – 195 tun
mléko – 3 852 628 litrů
vepřové maso – 715 tun

4.6.3 Ekonomická a finanční situace družstva

Ekonomická a finanční situace družstva je stabilní. U všech základních sledovaných ukazatelů jsou kromě ukazatelů celkové zadluženosti a doby splatnosti dluhů vykazovány nadprůměrné výsledky. Údaje celkové likvidity s ohledem na záporné závazky v roce 2006 a 2007 nelze spočítat (metodika účtování dotací).

Hospodářské výsledky družstva jsou tvořeny zejména na úsecích rostlinné a živočišné výroby. Tržby ze zemědělské výroby představují hodnotu 71 841 tis. Kč a ostatní tržby (za služby) pouze 1 968 tis. Kč.

Hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 6 – Ekonomické ukazatelé za období 2005 - 2008

Ukazatel	2005	2006	2007	2008
ROA (v %)	3,72	4,24	4,42	3,85
Dlouhodobá rentabilita (v %)	10,02	11,89	13,80	16,81
Přidaná hodnota (v %)	55,21	60,04	63,51	65,54
Rentabilita výkonů (v %)	21,53	23,55	25,32	26,51
Celková zadluženost (v %)	93,82	91,47	89,25	86,26
Úrokové krytí (v %)	5,02	6,95	4,62	3,63
Doba splatnosti dluhu (v letech)	11,40	11,19	10,98	9,05
Krytí zásob ČPK (v %)	1,27	1,83	1,73	1,27
Celková likvidita (v %)	6,95	-	-	9,37

Pozn.: ukazatele jsou vypočítány dle metodiky z OP zemědělství
Zdroj: Vlastní

4.6.4 Dotace za roky 2003 a 2008

Z důvodu vstupu České republiky v roce 2004 do Evropské unie uvádím pro srovnání rok 2003, protože údaj za rok 2004 by značně zkresloval množství dotací, které družstvo do zavedení strategie využívalo.

Dotace čerpané v roce 2008 jsou více jak 3krát vyšší než dotace čerpané v roce 2003.

Přehled hlavních dotací znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 7 – Poskytnuté dotace za roky 2003 a 2008

2003	*Částka*	*2008*	*Částka*
Celkem	**4 462 727,- Kč**	**Celkem**	**14 279 000,- Kč**
z toho:		z toho:	
- trvalé travní porosty	910 750,- Kč	- VDJ	1 445 000,- Kč
- nákup sadby	142 184,- Kč	- orná půda	2 505 000,- Kč
- dotace na zaorávky	1 049 983,- Kč	- Agro Enviro Opatření	741 000,- Kč
- údržba krajiny	1 232 463,- Kč	- LFA	1 192 000,- Kč
- dotace na uvedení půdy do klidu	995 903,- Kč	- SAPS	5 739 000,- Kč
		- dotace úroků z PGRLF	398 000,- Kč

Zdroj: Vlastní

4.6.5 Přehled úvěrů a splátek k 31. 12. 2008

Z následující tabulky je patrná značná zadluženost družstva s dlouhodobou tendencí.

Tabulka 8 – Úvěry a splátky k 31. 12. 2008

Název	Úvěr (v Kč)	Měsíční splátka	Poslední splátka	Konečný zůstatek 2008
Traktor New Holland	2 190 000,-	37 800,-	31. 10. 2008	0,-
Mačkač, obraceč píce	810 000,-	14 000,-	31. 10. 2008	0,-
Celkem Komerční banka	**3 000 000,-**	**51 800,-**		**0,-**
Dojírna, krmný vůz, technologie	**8 000 000,-**	**94 117,-**	**5. 10. 2008**	**0,-**
Nakladač Manitou	2 460 000,-	26 200,-	20. 3. 2013	1 333 400,-
Kombajn New Holland	5 700 000,-	62 000,-	20. 3. 2013	3 158 000,-
Technologie KS	1 980 000,-	30 000,-	20. 3. 2011	810 000,-
Zem. půda	420 000,-	0,-	20. 7. 2025	357 000,-
Provozní úvěr revolvingový	4 000 000,-	0,-	17. 10. 2008	4 000 000,-
Traktor New Holland	2 400 000,-	34 300,-	20. 11. 2011	1 199 500,-
Kravín Příseka	11 000 000,-	93 221,-	20. 7. 2016	8 483 033,-
Sklad obilí Puklice a Střížov	5 400 000,-	77 143,-	20. 7.2012	3 317 139,-
Kejdové hospodářství a rekons. výkrmu prasat	17 000 000,-	100 000,-	20. 2. 2022	15 800 000,-
Zem. půda	480 000,-	0,-	20. 3. 2027	456 000,-
Cekem GE Money Bank	**50 840 000,-**	**422 864,-**		**38 914 072,-**
Teletník a senážní žlab Příseka	**3 800 000,-**	**33 700,-**	**31. 5. 2017**	**3 395 600,-**
Úvěry celkem	**61 840 000,-**	**568 781,-**		**42 309 672,-**

Zdroj: Vlastní

4.7 Analýza trhu

Analýza trhu hodnotí postavení družstva k jeho odběratelům, dodavatelům a ke konkurenci a jejímu omezení.

4.7.1 Odběratelé

Rozhodující objem tržeb představují výrobky živočišné výroby a to tržby za maso cca 21 708 tis. Kč a tržby za mléko cca 32 428 tis. Kč z čehož vyplývá, že hlavními odběrateli jsou masna a mlékárna. Celkové tržby z RV jsou 17 340 tis. Kč. Podíl tržeb za výrobky rostlinné výroby je s ohledem na zaměření družstva podstatně nižší a jedná se zejména o tržby za řepku, obilí a brambory.

Přehled nejdůležitějších odběratelů je uveden v následující tabulce.

Tabulka 9 – Odběratelé družstva

Odběratel	% tržeb	Předmět prodeje	Plat. podmínky	Kolik let je odb.
Kostelecké uzeniny	30,37	Hovězí a vepřový dobytek	30 dní	15
Mlékárna Polná	45,37	Mléko	30 dní	4
ZZN Jihlava	7,2	Výrobky RV	30 dní	15
AWD Třebíč	1,2	Výrobky RV	30 dní	15
Oleaspol Praha	5,2	Výrobky RV	30 dní	15
Mrazírny Brtnice	2,8	Brambory	30 dní	15
Agropodnik Jihlava	1,9	Výrobky RV	30 dní	15

Zdroj: Vlastní

4.7.2 Konkurence a její omezení

Konkurenci představují zemědělské podniky s obdobným výrobním programem působící v regionu. Ty by ale neměly ohrozit odběratelské vztahy a podmínky prodeje, pokud se nebudou cenově podbízet pod výrobní náklady. Z pohledu globální konkurence jsou potencionálními konkurenty všichni producenti zemědělských produktů, což je dáno možností přepravovat zpracované zemědělské produkty z jedné části světa na druhou. Cenové a prodejní strategie konkurence se v podstatě

neliší od běžného modelu obchodních aktivit probíhajících v ČR. Současná situace neumožňuje zvyšování cen ze strany producentů zemědělských komodit, proto družstvo nepředpokládá výraznou reakci ze strany konkurence.

4.7.3 Dodavatelé

Rozhodující podíl z nakoupených vstupů tvoří krmné směsi, pesticidy, motorová nafta, osiva, sadba a průmyslová hnojiva. I přesto, že rozhodujícím dodavatelem je ZZN Jihlava (Zemědělské zásobování a nákup v Jihlavě, a.s.), využívá družstvo k zajištění jednotlivých dodávek služeb více dodavatelských organizací viz následující tabulka.

Tabulka 10 – Dodavatelé družstva

Dodavatel	**% nákupu**	**Předmět nákupu**	**Platební podmínky** (ve dnech)	**Kolik let je dodavatelem**
ZZN Jihlava	26,3	Hnojiva, pesticidy	30	15
ADW Třebíč	8,6	Nafta	30	15
Elita Brno	2,5	Osiva	30	15
Mikrop Čebín	4,9	Komponenty do krmných směsí	30	4
Elita Brno	3,9	Sadba	30	4
Agropodnik Ji	3,3	Prům.hnojiva	30	15
Vebor s.r.o.	9	Sojové šroty	30	15

Zdroj: Vlastní

4.8 Marketingová analýza

4.8.1 Výrobková strategie

Sortiment výrobků družstva je dán zaměřením jeho výroby a plánované projekty nepředpokládají jeho výraznou změnu. Proto se zaměřuje na vyšší kvalitu výrobků a na snížení výrobních nákladů.

U mléka se družstvo zaměřuje nejenom na množství, ale i na kvalitu mléka, tj. obsah bílkovin a tuků, která bude stále více rozhodovat o ceně.

Dodávky jatečných zvířat se budou nadále řídit systémem zpeněžování jatečných půlek, tzv. SEUROP.

Zajištěním optimálních parametrů u dodávaného mléka a u dodávaných jatečných zvířat bude možné získat vyšší peněžní výnos z těchto komodit a tím i významnou konkurenční výhodu oproti konkurenci.

Oblast rostlinné výroby je ovlivněna zařazením v LFA a katastry Střížov a Přímělkov zařazením ve zranitelné oblasti. Z tohoto důvodu se družstvo zaměřuje na zajištění výnosů i v méně příznivých sezónách prostřednictvím dodržování agrotechnických zásad a vytvářením optimálních podmínek pro rostliny. Pro dosažení vyšší produktivity práce družstvo využívá moderní a výkonné techniky, čímž dosáhne výrazně nižších nákladů na jednotku produkce než konkurenční zemědělské podniky.

4.8.2 Cenová úroveň

Cenová strategie zemědělských producentů na trhu je do určité míry ovlivňována členstvím v odbytových družstvech a organizacích. Důvodem je, že odbytové organizace jednají s odběrateli v rámci regionu a domlouvají výkupní ceny. Cílem jejich jednání je snaha získat maximální možné ceny za daný produkt.

4.8.3 Distribuce

Distribuční systém je do určité míry součástí odbytové strategie odběratelů a zpracovatelů produktů zemědělské prvovýroby. Družstvo nedisponuje ani distribuční technikou nezbytnou pro zajištění dodávek mléka a jatečných zvířat jejich odběratelům ani to nemá smluvně v náplni. Rozhodování odběratelů vyplývá z aktuální situace na trhu.

4.8.4 Podpora prodeje

Za určitou formu podpory prodeje je možno považovat u zemědělských prvovýrobců členství v odbytových organizacích, Agrární komoře a zemědělském svazu. Zde je možné získat informace o zvýšeném zájmu o určitou komoditu. Od vstupu do EU má ČR možnost využívat podporu ze společných fondů k propagaci vlastních zemědělských výrobků jak na společném trhu, tak i na trzích třetích zemí. Tyto programy mají za cíl zlepšit marketing a odbyt zemědělských a potravinářských produktů.

4.9 SWOT analýza družstva

Na základě předchozích analýz podmínek oblasti družstva byly zjištěny následující fakta.

Silné stránky

- zkušený management
- kvalitní výrobky
- dlouhodobé stabilní vztahy s rozhodujícími odběrateli produkce
- dlouhodobé stabilní vztahy s rozhodujícími dodavateli
- vyšší produktivita práce
- vyšší užitkovost
- dobrý genetický potenciál zvířat
- dlouhodobě stabilní výsledky v rostlinné a živočišné výrobě

- návaznost na infrastrukturu města Jihlavy

Slabé stránky

- používání některých technologií, které již nevyhovují současným podmínkám
- vysoký podíl cizích zdrojů
- vysoký podíl neefektivních dlouhodobých finančních investic
- nízká efektivnost výroby
- horší klimatické a půdní podmínky, svažitost pozemků
- vysoký počet zaměstnanců starších 40 let
- nízká kvalifikační úroveň zaměstnanců

Příležitosti

- upřednostňování velkoobjemových odběratelů

Hrozby

- konkurence levných výrobků z ostatních zemí EU
- možnost vyššího finančního ohodnocení práce v jiných odvětvích a možný odchod kvalitních pracovníků za prací do města Jihlavy
- stále sílící nákladově neúměrné požadavky na zajištění ochrany životního prostředí
- nejisté ekonomické prostředí

4.10 Shrnutí výsledků a návrh řešení

AGRO družstvu vlastníků Puklice se podařilo udržet si významné postavení na trhu v kraji Vysočina i přes značně nepříznivý stav družstva před zavedením strategie. Po zavedení strategie dochází k posílení a postupnému zvyšování postavení na trhu. V současné době je družstvo předkládáno jako vzorový příklad úspěšné realizace strategického řízení v zemědělství. Družstvo se s ohledem na razantní zainvestování stalo středem pozornosti nejen u nás, ale i ve světě, což dokládají články v odborných časopisech a zejména návštěva profesora z Pensylvánské univerzity z USA a jeho kolegy z univerzity ve Vídni.

Nevýhodou zemědělství je „čekání“ na výsledky již zrealizovaných kroků strategie a možnost jejich hodnocení až po určité době. Strategie byla v družstvu zpracována 1. 4. 2005 a proto je možné objektivně hodnotit její dopady na stav družstva.

Na základě provedených analýz a zjištěných skutečností je schopnost a úspěšnost strategického myšlení nepopiratelná. Od zavedení strategie došlo ke zvýšení produktivity práce, zlepšení pracovních podmínek, snížení podílu manuální práce, zvýšení užitkovosti, zlepšení zdravotního stavu zvířat, snížení úhynů zvířat, dosažení kvalitního uskladnění produktů z rostlinné výroby a jejich následné využití při přípravě krmných směsí a výnosnější zpeněžování, zvýšení kvalifikace zaměstnáním odborně vzdělaných lidí pocházejících ze zemědělských rodin v obvodu družstva, zvýšení podílu moderní technologie, snížení nežádoucího vlivu na životní prostředí, zvládání polních prací v agrotechnických lhůtách.

Na druhou stranu je nutno dodat, že současný stav družstva není stále optimální a rezervy družstva jsou patrné.

Jednou z možných problematických oblastí se kterou se může družstvo potýkat je vysoký počet zaměstnanců nad 40 let. Nahradit odcházející zaměstnance do důchodu

může buď zaměstnáním nových kvalifikovaných lidí nebo využitím moderních technologií. Pořízením moderní technologie se zvýší efektivita práce, ale také se zvýší požadavky na kvalifikační úroveň pracovníků, kteří s daným zařízením budou pracovat. V neposlední řadě se zvýší podíl automatizace práce, což způsobí snížení počtu potřebných pracovníků pro danou činnost.

V rámci udržení si schopných stávajících zaměstnanců a zajištění zvýšení kvalifikace by družstvo mělo umožňovat rekvalifikace prostřednictvím Úřadu práce v Jihlavě, který může uhradit družstvu celé náklady rekvalifikace nebo jejich část.

Současná ekonomická situace umožňuje družstvu výběr z kvalifikovaných a odborně vzdělaných zájemců, kteří by mohli nahradit stávající méně kvalifikované a schopné pracovníky.

Dalšími problematickými oblastmi s kterými se bude družstvo potýkat je značná zadluženost, absence schopného nástupce současného předsedy představenstva - pana ***Ing. Karla Vašourka*** - po skončení jeho funkčního období a nedostatečná zainteresovanost členů družstva na vedení a provozu družstva.

Zadluženost (cizí zdroje k pasivům) družstva byla v roce 2004 - 93,8 %. Výrazný podíl na ní měly dlouhodobé závazky vůči vlastníkům majetkových podílů jejichž splácení je smluvně rozloženo na 200 let. Podíl dlouhodobých závazků na celkovém majetku družstva byl 83,46 %. Bankovní úvěry se v roce 2004 podíleli na zadluženosti 6,71 % a krátkodobé závazky 3,68 %.

Při zavádění strategie působil vysoký podíl cizích zdrojů značné problémy přesvědčit komerční banky, aby tuto strategii financovaly.

Zadluženost v roce 2008 je téměř stejná jako v roce 2004 a to 93,71 %, s tím, že dlouhodobá zadluženost klesla na 61,44 %. Bankovní úvěry se v roce 2008 podíleli na zadluženosti 19,2 % a krátkodobé závazky 13,07 %.

Družstvo se dostává do fáze kdy bude obtížné řešit další investice pomocí úvěrů z důvodu jejich zajištění. Před poskytnutím úvěru přichází odhadce majetku z banky, který zamýšlenou stavbu odhadne pro její ručení úvěru (odhadovaná hodnota se většinou pohybuje v jedné třetině ceny pořizovací, což je dáno umístěním na vesnici a dalšími aspekty), proto družstvo již téměř nedisponuje s majetkem se kterým by

mohlo ručit. Při současných ekonomických podmínkách bude velmi složité přesvědčit komerční banky o nízké rizikovosti a o schopnosti splácet poskytnuté úvěry.

Neposkytnutím úvěru (nedostatek majetku na ručení úvěru, vysoké riziko) je ohrožena výstavba nové porodny prasnic, jejíž financování z vlastních zdrojů není možné. Družstvo bude nuceno vyhledat jiné možnosti financování této investice, které bude dražší než využití bankovního úvěru.

Jedním z dočasných řešení je zabezpečit chov prasnic provizorním a nenákladným způsobem do té doby než bude družstvo finančně stabilizované.

Dalším možným řešením by bylo, kdyby ČR po vzoru jiných zemí garantovala minimálně 50 % investičních úvěrů komerčním bankám prostřednictvím PGRLF a státních záruk a zbylých 50 % by ručilo družstvo střediskem pro chov prasat ve Střížově po jeho dostavění.

Neméně závažným problémem je skončení funkčního období (1. 4. 2010) současného předsedy představenstva, který danou strategii navrhl a úspěšně realizuje. Po skončení funkčního období vznikne předsedovi představenstva nárok na odchod do důchodu, stanovy družstva povolují členství s pracovním vztahem a zatím nebylo zvykem setrvávat po dosažení důchodového věku v družstvu.

Dalším negativním aspektem odchodu současného předsedy je absence schopného, znalostmi a zkušenostmi vybaveného nástupce a pokračovatele strategie.

Současný předseda je díky svým schopnostem, znalostem, zkušenostem a v neposlední řadě inovativním přístupem k řešení situací známou a vyhledávanou kapacitou nejen v kraji Vysočina.

Z tohoto důvodu by družstvo již nyní mělo přemýšlet jak danou situaci bude řešit či koho na danou pozici jmenuje. Současné vedení, provoz družstva a kontrola probíhajících staveb v rámci družstva je plně v rukách současného předsedy.

Řešením by mohla být postupná příprava na změnu vedení s cílem minimálního narušení současného fungujícího provozu družstva a realizování investic. Družstvo by mělo mít jasnou představu jaké schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti by měl nový předseda představenstva mít. Když by se družstvo rozhodlo pro výběrové řízení na předsedu představenstva muselo by v první řadě zrušit členství v družstvu

s pracovním vztahem. Pokud by tak neučinilo novým předsedou představenstva by se mohl stát pouze člen družstva. V současné době není členem družstva osoba s odpovídajícími manažerskými a řídícími vlastnostmi charakteristickými pro tuto funkci. Jedná se zejména o tyto vlastnosti: vysokoškolské vzdělání, výborné komunikační a organizační schopnosti, samostatnost, znalost práce na PC, min. 2 roky praxe v oboru, znalost řízení projektů, flexibilita.

Dalším zhoršujícím aspektem je velmi malá majetková zainteresovanost členů družstva na vedení a provozu družstva. Je to dáno nejen členstvím s pracovním vztahem, ale také tím, že všichni členové družstva jsou si rovni bez ohledu na velikost majetkového vkladu a pronajaté výměry zemědělské půdy. Veškerá zainteresovanost členů je ovlivněna pouze pracovním vztahem. Dosažené výsledky hospodaření se bezprostředně neprojeví v nárůstu majetku člena, což členy nenutí se v řízení družstva angažovat.

Proto by možným řešením dané situace mohlo být zavedení „motivačního programu“, který by spočíval ve zrušení členství s pracovním vztahem a možnosti získání pouze jednoho hlasu pro každého člena družstva. Počet hlasů by závisel na výši majetkových vkladů a počtu hektarů pronajaté půdy. Každý člen by i nadále získal jeden hlas po zaplacení členského vkladu, další hlas by získal za každých 500 tis. Kč majetkového vkladu a za každých 5 hektarů půdy.

5 Závěr

Diplomová práce se zaměřila na posouzení používané strategie v AGRO družstvu vlastníků Puklice. Součástí práce bylo nastínění slabých stránek, které družstvo může postupně při optimalizaci používané strategie odstranit.

AGRO družstvo vlastníků Puklice se skládá z katastrů Puklice, Studénky, Příseka, Petrovice, Střížov, Přímělkov a Komárovice, vzniklo 9. 2. 1994 a hospodařit začalo od 1. 4. 1994.

AGRO družstvu vlastníků Puklice se podařilo za prvé strategii navrhnout, následně přesvědčit členy družstva o její správnosti a potřebnosti a za druhé zajistit její úspěšnou realizaci a financování takovým způsobem, aby nedocházelo k hrubým a obtížně napravitelným chybám. S ohledem na nejisté ekonomické prostředí našeho zemědělství se družstvu daří zajistit rychlou návratnost vložených prostředků.

Před zavedením strategie přistupovali v AGRO družstvu vlastníků Puklice k řešení hromadících problémů „tradičním zemědělským (= konzervativním)“ přístupem. To znamená, že čekali až se nahospodaří odpovídající finanční částka a poté investovali. Výsledkem bylo stále více problémů, růst finanční nestability a v neposlední řadě ztráta konkurenceschopnosti.

Na základě tohoto zjištění je záměrem strategie družstva odstranit existenční nedostatky družstva, zajistit konkurenceschopnost a zvýšit celkovou efektivnost výroby prostřednictvím využití všech dotačních programů z Operačního programu zemědělství, Programu rozvoje venkova, PGRLF a v neposlední řadě i maximální zadluženosti.

Zejména Program rozvoje venkova umožňuje zemědělcům prostřednictvím dotací technologicky se srovnat s konkurencí ve vyspělých zemědělských státech. Možnost dotací v roce 2013 končí a komu se do té doby nepodaří stávající nedostatky vyřešit, nelze u něj vyloučit v dalších letech existenční problémy.

Na základě analýzy stavu družstva před zavedením strategie a současného stavu družstva je prokazatelný pozitivní vliv strategie jak na samotný provoz družstva tak na pracovní podmínky, technické a technologické vybavení a v neposlední řadě i na zdravotní stav zvířat.

Samotné realizování strategie se uzpůsobuje skutečnostem se kterými se družstvo potýká a které musí v danou dobu řešit. Proto dochází k odkladu zamýšlených investic na pozdější období a realizují se investice existenčně důležitější.

Při analýze současného stavu družstva byly odhaleny slabé stránky, které by družstvo nemělo podcenit a mělo by je zahrnout do optimalizace strategie.

6 Seznam použité literatury

BEDNARČÍK, Z.: *Analýza úrovně strategického a marketingového řízení*. Karviná: Slezská univerzita, 2007. 155 s. ISBN 978-80-7248-437-9

BRUCE, A., LANGDON, K.: *Strategické myšlení*. Praha: Slovart, 2002. 71 s. ISBN 80-7209-403-3

DAVIDSON, M.: *Jak se stát skvělým stratégem*. Praha: Management Press, 1997. 120 s. ISBN 80-85943-45-X

FÖRSTER, A., KREUZ, P.: *Nekonvenční* myšlení. Praha: Grada, 2007. 206 s. ISBN 978-80-247-1741-8

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8

KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8

MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5

MILICIA, A.: *Výzkum strategického myšlení*. Brno: VUT, 2004. 20 s. ISBN 80-214-2689-6

PITRA, Z.: *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008. 295 s. ISBN 978-80-7357-372-0

PORTER, M.: *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0

SOUČEK, Z.: *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9

SOUČEK, Z.: *Strategické myšlení*. Praha: Economia. 1991. 81 s. ISBN 80-85378-10-8

SOUČEK, Z., MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: Montanex, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3

ŠTŮSEK, J. a kol.: *Modely strategického myšlení v agribusinessu*. Lanškroun: TG Tisk, 2008. 144 s. ISBN 978-80-903680-8-8

Interní zdroje AGRO družstva vlastníků Puklice

7 Přílohy

Příloha č. 1: Stav družstva před realizací strategie – živočišná výroba

Příloha č. 2: Stav družstva před realizací strategie – rostlinná výroba

Příloha č. 3: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát v období 2001 – 2004

Příloha č. 4: Významné kroky v rámci realizování strategie v letech 2005 – 2010

Příloha č. 5: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát v období 2005 - 2008

Příloha č. 1

Stav družstva před realizací strategie – živočišná výroba

Chov skotu

Skot byl ustájen na střediscích v Přísece, ve Střížově a v Puklicích.

Zemědělský areál v obci ***Příseka*** je situován severně od zástavby obce na kterou přímo nenavazuje. V areálu se nacházely 2 stáje pro dojnice (cca 260 ks) s mlékárnou a mléčnicí a teletník s odchovnou mladého dobytka.

Jednalo se o bývalý kravín z 50. let minulého století, který byl v roce 2001 zrekonstruovaný na volnou boxovou stelivovou stáj a v roce 2002 nově postavenou volnou boxovou stelivovou halu. Rekonstrukce ani novostavba nebyly vhodně provedeny a neodpovídaly požadavkům chovu. Obě stáje byly nízké, nedostatečně a špatně osvětlené, chyběl kontakt přežvykujících dojnic v lehacích boxech s krmným stolem, lehací boxy, hnojné chodby a krmiště příliš krátké. V roce 2001 byla nově postavena rybinová dojírna se dvěma stáními po 8 ks dojených dojnic. Součástí byla čekárna, mléčnice o kapacitě 7 500 litrů mléka, sociální zařízení a místnost pro ošetřování paznehtů. Dojírna a čekárna nebyly dostatečně odvětratelné, příliš prostorné a neumožňovaly rychlý odchod dojnic. Krmení probíhalo prostřednictvím krmného vozu zakládáním na krmný stůl. Krmný vůz byl značně opotřebovaný.

Dalším objektem v Přísece byl teletník pro 50 ks telat v mléčné výživě, který vznikl rekonstrukcí bývalé stáje pro prasata z roku 1954. Tato stáj byla naprosto nevyhovující po stavební stránce, střecha i krov byla v havarijním stavu. Teletník byl promořený nemocemi a těžko rekonstruovatelný. Z důvodu nedostatku kapacity byla využita bývalá kolna na seno a slámu a po její úpravě byl vytvořen teletník pro 100 ks telat v období rostlinné výživy. Telata byla ustájena ve 2 velkých skupinách, což způsobovalo neklid a neodpovídalo zootechnickým požadavkům této kategorie. Dále byl areál vybaven seníkem s jeřábovou dráhou o kapacitě 7 000 m^3, třemi silážními a senážními žlaby o kapacitě 7 400 m^3 a hnůj byl vyklízen traktorem s čelní radlicí. Nově bylo vybudováno pevné hnojiště o kapacitě 3 000 m^2 a močůvkové hospodářství o kapacitě 2 x 625 m^3 hnojůvky s čerpací jímkou 50 m^3. Voda pro středisko byla zajišťována z místního veřejného vodovodu.

Zemědělský areál ***Střížov*** je situován na severovýchodním okraji obce. V areálu se nacházelo jak středisko chovu skotu tak středisko chovu prasat. Ve středisku chovu skotu byly provozovány 3 stáje pro chov dojnic s dojírnou a mléčnicí, boudy pro telata a výkrmna býků.

Jednalo se o 3 bývalé kravíny postavené v roce 1960, 1967 a 1969, které byly postupně rekonstruované v letech 1995 – 1998 na volné boxové stelivové stáje s kapacitou 102 ks krav (1960), 122 ks krav (1967) a 65 ks krav (1969). I po rekonstrukci byly stáje špatně odvětratelné s nedostatečnou kapacitou slunečního svitu. Dále zde byla dojírna se dvěma stáními po 5ti kusech dojnic, mléčnice o kapacitě 7 500 litrů mléka a sociální zázemí. Nechyběla místnost na ošetřování paznehtů vybavená klecí na fixaci dojnic. Krmení dobytka bylo zajišťováno pomocí krmného vozu zakládáním na krmný stůl a vyklízení hnoje ze stájí se provádělo traktorem s čelní radlicí.

Telata v období mléčné výživy byla umístěna v individuálních boudách na betonové ploše na volném prostranství. Boudy byly v havarijním stavu.

Výkrm 500 ks býků byl realizován ve volné boxové bezstelivové výkrmně s roštovou podlahou, která byla postavena v roce 1977 a jejíž rošty byly v havarijním stavu. Celková roční produkce kejdy je 5 600 tun. Krmení býků bylo zajišťováno nadžlabovými dopravníky. Jelikož byla krmná dávka připravována v krmných vozech, jednalo se o časově náročnou operaci. Kejda se skladovala ve dvou jímkách pod celou plochou stáje o celkové kapacitě 2 600 m^3.

Dále se v areálu nacházel seník s jeřábovou dráhou o kapacitě 6 000 m^3, 4 ks silážních a senážních žlabů o kapacitě 5 500 tun, tj. 1 100 m^3. V návaznosti na stlané provozy bylo v areálu vybudováno hnojiště o kapacitě 775 m^2 (1 550 m^3) a močůvkové hospodářství o kapacitě 400 m^3 hnojůvky. Zásobování střediska chovu skotu vodou bylo zajišťováno z vlastních vrtů.

Zemědělský areál ***Puklice*** je situován na západním okraji obce Puklice a na zástavbu obce přímo nenavazuje. Odchov cca 200 ks jalovic ve stáří od 5ti měsíců do 6ti měsíců březosti byl realizován v bývalém kravíně, který byl zrekonstruovaný na volné ustájení. Zapouštění jalovic se provádělo částečně umělou inseminací a částečně pomocí býka umístěného v jednom boxu. Stáj byla příliš nízká,

nedostatečně větraná, se špatným osvětlením a pro odchov a zapouštění jalovic naprosto nevyhovující. Vyhrnování hnoje se realizovalo traktorem s čelní radlicí. Z důvodu absence potřebných prostor bylo krmení jalovic zajišťováno denně krmným vozem ze střediska Příseka.

Chov prasat

Chov prasat byl v rámci družstva soustředěn v obcích Střížov, Puklice, Přímělkov a Studénky.

Areál chovu prasat ve ***Střížově*** je situován na severovýchodním okraji obce a na zástavbu obce přímo nenavazuje. K chovu prasat byla využívána jedna stavba jako porodna prasnic a dvě stavby jako výkrmny prasat. Jednalo se o montované stavby postavené před více jak 30 lety.

Porodna prasnic měla kapacitu 180 ks prasnic a 50 ks chovných prasniček, byla rozdělena na tři oddělení – porodní kotce, jalovárnu a březárnu, uprostřed s přípravnou. U porodních kotců se jednalo o stlaný provoz, kde byl úklid hnoje prováděn pomocí oběžného škrabáku s vynašečem na přistavený vůz. Selata byla shromažďována ve dřevěných budkách, kde byla vyhřívaná podlaha teplovodně. Oddělení jalovárny a březárny zahrnovalo 50 kotců po 3 ks prasnic a další část 7 ks kanců s bezstelivovým provozem, poloroštem. Kejda byla odváděna kejdovými kanály do jímky o kapacitě 200 m^3. Krmení bylo řešeno prostřednictvím pojízdných krmných automatů po kolejnicích. Odvod vzduchu byl řešen pomocí větráků. Přípravna zahrnovala kromě krmných automatů zásobníky na teplou vodu a sociální zařízení.

Kapacita jedné ze stájí určené k výkrmu prasat měla kapacitu 1 200 ks prasat o váze cca 25 – 110 kg. Stáj byla rozdělena na 2 oddělení pro výkrm prasat a 1 přípravnu. Jednalo se o montované stáje ve kterých byla prasata umístěna v kotcích po 11 a 13 kusech. Jednalo se o bezstelivový provoz, polorošt, s odvodem kejdy z podroštových kanálů prostřednictvím samospádu do 4 skladovacích jímek umístěných v čele stáje. Přípravna sloužila k přípravě tekutého krmení (syrovátkové hospodářství).

Druhá stáj určená k výkrmu prasat byla stejně rozdělená jako stáj předchozí. Přípravna byla zde využívána jako stáj pro předvýkrm prasat, tj. 7 – 25 kg.

Krmení v jednotlivých kotcích bylo řešeno potrubním rozvodem do jednotlivých koryt a v předvýkrmu se podávalo suché krmení přímo do koryt. Odvod vzduchu byl řešen větráky. Nedostatkem stájí bylo především nevyužívání denního světla, jelikož neměli okna. Přívod vody byl řešen z vlastního zdroje napojeného na družstevní vrty. Stáje pro prasata byly promořené nemocemi, špatně větrané, nesplňovali požadavky na normy osvětlení, hrazení a syrovátkové hospodářství bylo v havarijním stavu, jímky nesplňovaly požadavky na kapacitu a skladování kejdy a docházelo k pronikání vodních vod.

Areál chovu prasat ve ***Studénkách*** je situován na západ od obce a na zástavbu obce přímo nenavazuje. Provozovna výkrmu prasat byla zděná stavba postavená v roce 1958 s kapacitou 400 ks prasat ve výkrmu o váze 25 – 110 kg. Stáj byla rozdělena na 2 oddělení výkrmu a 1 přípravnu. Jednalo se o bezstelivový provoz s ručním vyhrnováním hnoje z kotců. U stáje byla jímka na močůvku o kapacitě 100 m^3. Tekuté krmení zajišťovaly 2 krmné vozíky. Krmná směs byla do přípravny dopravována z venkovních zásobníků pomocí šnekových dopravníků. Odvod vzduchu byl řešen jako u předchozího střediska větráky. Přívod vody byl realizován z veřejného vodovodu. Stáj byla již vyhospodařená a bez smyslu dalšího provozu.

Areál chovu prasat v ***Přímělkově*** je umístěn na sever od obce a na zástavbu obce přímo nenavazuje. V areálu byly využívány stáje pro prasnice a stáj pro předvýkrm prasat. Jednalo se o stavby z 50. let, jejichž kapacita byla na 54 ks prasnic a 580 ks prasat v předvýkrmu. Prasnice byly umístěny ve dvou objektech bez jakékoliv mechanice, plně závislé na ruční práci.

Jeden z objektů byl zděný, postavený v roce 1954 a byl rozdělen na tři oddělení a to porodnu, jalovárnu a uprostřed je přípravna. Porodna měla 12 porodních kotců umístěných na plné podlaze se stlaným provozem s ručním vyhrnováním hnoje. Krmení se realizovalo též ručně. Jalovárna měla 9 kotců na plné podlaze po 3 ks prasnic a prasniček a 3 kotce po 20 ks odstavených selat. Opět se jednalo o stlaný provoz s ručním vyhrnováním hnoje a ručním způsobem krmení.

Druhým objektem byly dřevěné boudy, v nichž bylo umístěno 15 ks vysokobřezích prasnic a 2 kanci, se stlaným provozem. Zapouštění se uskutečňovalo přirozeným způsobem.

Stáj využívaná pro předvýkrm prasat 7 – 25 kg pocházela z roku 1974, v jejíž přední části bylo 10 kotců po 15 – 17 ks mladších selat a v zadní části bylo 18 kotců po 20 – 25 ks starších selat. Podlahy byly řešeny polorošty, kejda byla odváděna podroštovými kanály do jímky a pro krmení suchým krmivem se využívalo terčíkového dopravníku.

Přívod vody byl zajištěn z vlastní studně.

Stáje pro prasnice vyžadovaly rychlou rekonstrukci, předvýkrm byl celkově v havarijním stavu s nemožností rekonstrukce.

Areál chovu prasat v ***Puklicích*** využíval 2 porodny prasat, pocházející z 50. let. Oba objekty byly se stlaným provozem bez jakékoliv mechanizace a závislé na ruční práci. Krmení se provádělo krmným vozíkem.

První porodna měla kapacitu 100 ks prasnic, 4 kance a 240 ks selat. Jednalo se o 16 porodních kotců, 23 kotců pro jalové a březí prasnice a 4 kančí chlívky.

Druhá porodna měla kapacitu 60 ks prasnic, 2 kance a 180 ks selat. Zde se jednalo o 10 porodních kotců, 19 kotců pro jalové a březí prasnice a 2 kančí chlívky.

Přívod vody byl zajištěn z veřejného vodovodu.

Stáje byly promořené, stavebně a technologicky na hranici životnosti a již nemělo smysl je rekonstruovat.

Příloha č. 2

Stav družstva před realizací strategie – rostlinná výroba

Technologické vybavení rostlinné výroby

1a) těžké traktory

1 x ŠT – 180 – výkon 180 K - rok pořízení 1972

1 x NEW HOLLAND – výkon 190 K - rok pořízení 2003

2 x NEW HOLLAND – výkon 160 K - rok pořízení 1997, 1999

1 x ZETOR – 160 K - rok pořízení 1989

1b) traktory nižších tříd

3 x Z 8011 – rok pořízení 1977, 1980

4 x Z 7011 – rok pořízení 1986

4 x Z 7211 – rok pořízení 1987

6 x Z 7711 – rok pořízení 1988, 1990

1 x Z 12045 – rok pořízení 1988

2) orba

1 x pluh 6 PHX Roudnice – rok pořízení 1986

1 x 6ti-radličný pluh EUROPA – rok pořízení 1996

3) příprava půdy

1 x smyk 10 m – rok pořízení 1985

1 x kombinátor – 6 KON – rok pořízení 1992

2 x vály – 6 m - rok pořízení 1986

4) setí

1 x kombinace AMAZONE – 4 m - rok pořízení 1989

1 x secí stroj PNEUSEJ – 6 m - rok pořízení 1984

1 x secí stroj BECKER 6 ř (kukuřice) - rok pořízení 1986

5) sázení

1 x kompletní odkameňovací linka PEARSON – rok pořízení 1996

6) postřiky

1 x postřikovač KERTITOX – 2000 l, záběr 18 m – rok pořízení 1989

1 x postřikovač VIKON – 2000 l, záběr 18 m – rok pořízení 1993

1 x postřikovač JARNET – 100 l, záběr 15 m – rok pořízení 2002

7) přihnojování

1 x rozmetadlo RAUCH – zásobník 1,5 t, záběr 18 m – rok pořízení 2003

1 x rozmetadlo AMAZONE – zásobník 1,5 t, záběr 18 m – rok pořízení 2000

8a) pícniny – sečení

2 x mačkač E 303, záběr 3,5 m – rok pořízení 1986

1 x žací stroj KHUN, záběr 3,5 m – rok pořízení 2003

1 x žací stroj MORTL, záběr 2,2 m – rok pořízení 1993

3 x žací stroj ŽTR, záběr 1,65 m – rok pořízení 1986

- obracení

1 x obraceč FELLA – 6 m – rok pořízení 1996

1 x obraceč KHUN – 5 m – rok pořízení 2003

8b) pícniny - shrnování

2 x shrnovač FELLA, záběr 6 m – rok pořízení 1996

8c) pícniny - sběr píce včetně kukuřice

1 x řezačka NEW HOLLAND – rok pořízení 1996

1 x řezačka TORON – rok pořízení 1988

9) sklizeň obilovin a řepky

2 x kombajn E 516 – rok pořízení 1986

10) sklizeň slámy a sena

2 x sběrací vůz KRONE – rok pořízení 1997

2 x sběrací vůz NTVJ 4 – rok pořízení 1986

1 x sběrací vůz MV 3-047 – rok pořízení 1997

1 x sběrací vůz MV 3-050 – rok pořízení 1993

2 x sběrací vůz MV 3-042 – rok pořízení 1993, 1995

1 x stohař na ŠT 180 – rok pořízení 1986

11) sklizeň brambor

2 x kombajn E 686 – rok pořízení 1986

12a) hnojení – statková hnojiva

4 x rozmetadlo hnoje RMA 8, objem 8 tun – rok pořízení 1986

12b) hnojení - kejda a močůvka

2 x cisterna ANABURGER HITS 100, objem 10 m^3 – rok pořízení 1976, 1982

13) dopravní technika

1 x nákladní auto TATRA 815 – 10 tun – rok pořízení 1986

2 x nákladní auto ŠKODA LIAZ – 8 tun – rok pořízení 1982

2 x návěs – 8 tun – rok pořízení 1984, 1999

4 x vůz – 9 tun – rok pořízení 1984, 1989

3 x vůz – 8 tun – rok pořízení 1984, 1989

6 x vůz – 5 tun – rok pořízení 1982, 1989

14) nakládací technika

1 x nakladač UNK 320 – rok pořízení 1986

1 x nakladač ŠT 180 N – rok pořízení 1986

Technologie uskladnění obilí

Puklice - posklizňová linka skládající se z příjmového koše, naskladňovacího elevátoru, předčističky a čističky obilí (TS – 750), tří vyskladňovacích elevátorů a dvou šnekových dopravníků plnících 6 vnitřních sil po objemu 30 tun a 3 vyskladňovacích sil každé o kapacitě 25 tun. Základy posklizňové linky jsou ze 60. let. Příjmový výkon linky je 15 tun/hod. Rozhodující sklad obilí byl řešen postupnými úpravami z bývalé paletové bramborárny. Jednalo se o 5 větraných boxů o celkové kapacitě cca 3 200 tun. Kapacita byla ovlivněna tím do jaké výše vrstvy se podaří naskladňovacím strojem obilí naskladnit. Přestavba bramborárny na sklad obilí byla realizována v letech 2000 - 2002.

Střížov – sklad o kapacitě cca 300 tun obilí z roku 1984 navazoval na technologii linky z roku 1971, která se skládala z příjmového koše, elevátoru, čističky obilí Petkus 450, vyskladňovacího pásového dopravníku, naskladňovacího elevátoru a pásového dopravníku, který plnil osm nevětraných ocelových sil o celkové kapacitě 400 tun.
Sila bylo možno vyskladňovat přes vyskladňovaní pásový dopravník a elevátor do vyskladňovacího podjízdného sila o kapacitě 250 tun. Příjmový výkon linky byl 10 – 12 tun obilí/hod. Většina naskladněného obilí byla zpracovávána na přilehlé míchárně krmných směsí z roku 1994 s hodinovým výkonem cca 1,2 tuny. Technologii míchárny směsí tvoří přisávací kladívkový šrotovník (nasává obilí z jednotlivých sil), pneumatická doprava, míchací zásobník o kapacitě 2 tun, šnek s násypkou pro ruční přidávání komponentů, vyskladňovaní šnek, vyskladňovací elevátor a expediční silo na 10 tun. Míchárna již nebyla schopna zajistit požadovanou kvalitu krmných směsí a polovina potřebného množství se nakupovala od specializované firny (ZZN Jihlava).

Komárovice – provizorní kolna na uskladnění 80 - 100 tun obilí. Maximální doba uskladnění do konce byla do měsíce října, poté se objevovaly problémy s broukem, hlodavci a plísněmi.

Technologie příjmu a uskladnění brambor

Po zrušení paletového skladu brambor (přestavba na sklad obilí) zůstala k dispozici původní zděná a částečně zapuštěná bramborárna v Puklicích, jejíž technologické vybavení bylo ze 70. let s postupnými dílčími úpravami. Skládala se z příjmového dávkovacího koše, dopravníku, odhliňovače a rozdružovadla. Dále byla v lince třídící jednotka se čtyřmi přebíracími stoly a dopravníkem, z kterého bylo možné plnit přes paletovač palety nebo plnit 16 větraných boxů o celkové kapacitě 650 tun. Vyskladňování brambor bylo řešeno pomocí vyskladňovacích pásů a to buď do vozů, palet nebo vaků.

Ostatní provozy

Střížov – strojní díla + elektrodílna + čerpací stanice PHM + administrativní budova s výdejnou jídel a sociálním zázemím (šatny, sprchy WC).

Puklice – strojní dílna + autodílna + soustružna + truhlárna + sklad náhradních dílů + sociální zázemí + sklad chemikálií + sklad osiv + kolna s katrem + čerpací stanice PHM + ubytovna pro brigádníky + administrativní budova (bývalá škola) – slouží v současné době jako sídlo vedení družstva s výdejnou jídel a zdravotnickým střediskem.

Příloha č. 3

Rozvaha a výkaz zisků a ztrát v období 2001 - 2004

Rozvaha v tis. Kč

řádek	Položka	2001	2002	2003	2004
1	**Aktiva celkem (ř. 2 + 9)**	**176 191**	**177 089**	**173 012**	**171 549**
2	Stálá aktiva (ř. 3+4+8)	116 023	120 318	118 637	112 945
3	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	223
4	Dlouhodobý hmotný majetek	73 760	78 585	80 326	76 426
5	z toho: Budovy, haly a stavby	56 823	54 617	62 336	58 255
6	- SMJ a soubory movitých věcí	10 034	7 847	10 178	8 782
7	- Základní stádo a tažná zvířata	6 788	6 947	7 740	7 797
8	Dlouhodobý finanční majetek	42 353	41 733	38 311	36 296
9	Oběžná aktiva (ř. 10+11+12+13)	60 008	56 363	54 372	58 604
10	Zásoby	37 042	39 408	35 483	37 472
11	Dlouhodobé pohledávky	1 050	640	800	660
12	Krátkodobé pohledávky	9 671	7 752	11 015	15 957
13	Finanční majetek	12 245	8 562	7 074	4 515
14	**Pasiva celkem (ř. 15+21)**	**176 191**	**177 089**	**173 012**	**171 549**
15	Vlastní kapitál (ř. 16+1+18+19+20)	18 907	10 916	4 383	10 489
16	Základní kapitál	2 720	2 529	2 529	2 689
17	Kapitálové fondy	0	-550	-3 971	-5 987
18	Fondy ze zisku	12 953	15 955	8 666	5 775
19	Hospodářský výsledek minulých let	0	-4 454	0	0
20	Hospodářský výsledek běžného účetního období	3 234	-2 564	-2 841	8 012
21	Cizí zdroje (ř. 22+23+24+25)	157 061	165 956	168 629	161 060
22	Rezervy	0	4 758	0	0
23	Dlouhodobé závazky	139 965	139 243	143 932	143 185
24	Krátkodobé závazky	2 896	4 858	8 457	6 314
25	Bankovní úvěry a výpomoci	14 200	17 097	16 240	11 516
26	z toho: - Bankovní úvěry dlouhodobé	14 200	17 097	16 240	11 561
27	- Běžné bankovní úvěry	0	0	0	0

Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)		2 001	2 002	2 003	2 004
28	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
29	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
30	Obchodní marže (ř. 28-29)	0	0	0	0
31	Výkony	82 812	76 618	69 083	81 438
32	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	78 359	67 167	67 074	73 428
33	Změna stavu vnitropodnikových zásob vl. Výroby	-1 146	4 261	-4 799	2 892
34	Aktivace	5 599	5 190	6 809	5 118
35	Výkonová spotřeba	50 902	50 069	44 307	52 141
36	Spotřeba materiálu a energie	43 710	43 652	37 666	44 337
37	Služby	7 192	6 417	6 641	7 804
38	Přidaná hodnota (ř. 30+31-35)	31 910	26 549	24 776	29 297
39	Osobní náklady	22 516	21 863	20 834	21 973
40	Daně a poplatky	618	600	506	534
41	Odpisy DNM a DHM	8 927	8 920	8 385	8 730
42	Tržby z prodeje DM a materiálu	2 499	2 304	1 913	2 151
43	Zůstatková cena prod. DM a materiálu	2 019	1 760	2 247	1 614
44	Změna rezerv, oprav. Položek a časového rozlišení	405	769	233	-94
45	Ostatní provozní výnosy	4 002	3 216	**5 028**	**11 020**
46	Ostatní provozní náklady	721	1 420	865	948
47	**Provozní hospodářský výsledek (ř. 38-39-40-41+42-43)**	**3 207**	**-1 785**	**-1 354**	**8 763**
48	Výnosové úroky	339	202	49	44
49	Nákladové úroky	1 648	1 827	1 895	1 645
50	Ostatní finanční výnosy	1 433	1 176	1 114	1 038
51	Ostatní finanční náklady	90	48	58	58
52	**HV z finančních operací (ř. 48-49+50-51)**	**19**	**-476**	**-790**	**-621**
53	**HV za běžnou činnost (ř. 47+52 - daň př. Běž. Činnost)**	**3 226**	**-2 564**	**-2 841**	**8 012**
54	Mimořádné výnosy	15	0	0	0
55	Mimořádné náklady	7	0	0	0
56	Mimořádný hospodářský výsledek (ř. 54-55 - daň mim. Č.)	8	0	0	0
57	**Hospodářský výsledek za účetní období (ř. 53+56)**	**3 234**	**-2 564**	**-2 841**	**8 012**

Příloha č. 4

Významné kroky v rámci realizace strategie v letech 2005 - 2010

Rok 2005

- **Pořízení nového silážního žlabu v Přísece**

Stavební provedení - betonová podlaha a stěny prefabrikáty, kapacita 1 920 m³, množství siláže 1 670 tun.

- **Rekonstrukce výrobny krmných směsí ve Střížově**

Technologické zařízení od firmy ROMIL BRNO, výrobní kapacita 6 000 tun krmných směsí za rok, roční spotřeba v družstvu 3 500 tun.

- **Pořízení výměnného systému – podvozek, cisterna s aplikátorem kejdy, korba, rozmetadlo**

Jedná se o podvozek od firmy ANNABURGER na který je možno namontovat buď cisternu s aplikátorem kejdy o objemu 18 m³ nebo korbu o objemu 34 m³ pro přepravu 18,1 tun zrnin, hmoty pro výrobu senáží a siláží a dalších sypkých materiálů, dále se jedná o rozmetadlo od firmy BERGMAN na výměnný systém na 16 tun hnoje.

Rok 2006

- **Pořízení stáje pro dojnice v Přísece**

Jedná se o produkční stáj pro 360 ks dojnic rozdělenou do 6 skupin. Objekt stáje je průjezdný z ocelové konstrukce se střechou z cementovláknité vlnovky a prosvětlovacích pásů. V obou čelech stáje jsou vrata, která umožňují bezproblémový vjezd a výjezd techniky, uprostřed je krmný stůl a z každé strany je krmiště, dvě řady individuelních lehacích boxů, kaliště a řada lehacích boxů. Lože se přistýlají suchou slámou. Soustavou branek a zábran je možno uzavřít zvířata v krmišti nebo kališti a tím zajistit vyčištění a zastýlání stáje. Krmení je zajištěno z průjezdného krmného stolu míchacím krmným vozem , napájení z velkokapacitních vyhřívaných žlabů. Odkliz hnoje na přilehlé hnojiště mobilním prostředkem. Ve stáji je přirozené větrání, vzduch je nasáván otvorem v obvodové zdi , ve kterém je protiprůvanová síť se svinovací plachtou a výduch hřebenovou štěrbinou.

- **Stavební úpravy stávajících skladovacích kapacit pro obiloviny a olejniny a investice do technologií posklizňových úprav obilovin a olejnin na farmě v Puklicích a v Brtnici-Střížově**

Jedná se o řešení dopravních cest zrnin z příjmového koše na čističku a dále buď na venkovní podjezdové zásobníky, ze kterých jsou plněny dopravní prostředky, nebo sila v halovém skladu, nebo v Puklicích pohotovostní zásobník vlhkých zrnin před suškou. Suška s topným mediem zemní plyn je vybavena automatickým systémem pro výstupní vlhkost a pro udržování sušící teploty v rozsahu 35 - 110 ºC s výkonem 9 -15 tun/hod. Sila jsou provedena z pozinkovaného plechu vzájemně šroubovaného a zpevněná ocelovými nosníky. Zrniny v zásobnících jsou provzdušňovány pomocí kanálů v úrovni podlahy a radiálního mobilního ventilátoru. Toto provzdušňování zajistí stálou kvalitu zrnin po celý rok, zamezuje tvorbu plísní, houbových chorob a množení parazitů. Spodek zásobníků je kuželovitý a vybaven vyskladňovacím šnekem. Sklady jsou součástí výrobny krmných směsí.

Rok 2007

- **Pořízení senážního žlabu v Přísece**

Na místě bývalého provizorního polního žlabu je vybudován nový žlab s kontrolním systémem ve stavebním provedení z betonu a prefabrikátů. Obestavěný prostor je 1 397 m³, kapacita žlabu je 1 159 m³ senáže, tj. 900 tun krmiva.

- **Pořízení teletníku v Přísece**

Jedná se o ocelovou halu se sedlovou střechou, přirozeně větranou. Telatům v boxech je věnována individuelní péče v krmení, napájení i stlaní. Krmení je připravováno v přípravně a k jednotlivým boxům rozváženo na vozíku. Boxy jsou pravidelně přistýlány slámou. Oddělení jsou řešena jako turnusové ustájení. Po vyskladnění turnusu je prováděno vyhrnutí hnoje na přilehlé hnojiště. Oddělení je vyčištěno, boxy umyty a vydesinfikovány. Telata ve skupinových kotcích využívají dříve postavený krmný stůl s krmištěm. Krmení objemným krmivem je zde prováděno pomocí míchacího krmného vozu, seno a směsi se zakládají do koryt ručně. Kotce jsou pravidelně přistýlány slámou. Denní odkliz chlévské mrvy z krmiště se provádí mobilním prostředkem na přilehlé hnojiště. Po vyskladnění turnusu je kotec vyčištěn, umyt a vydesinfikován.

- **Rekonstrukce výkrmen prasat ve Střížově**

Stavební úpravy spočívaly ve vybourání podlahových konstrukcí v celé ploše stáje a provedení roštových konstrukcí vč. podroštových van na skladování kejdy. Odklizení kejdy z těchto prostorů je řešeno rázovým způsobem vytržením kejdové zátky. Kejda odtéká samospádem kejdovou kanalizací do skladovací jímky. V obvodovém plášti jsou nové ventilační klapky a dále provedeny nové větrací komíny. Ventilace je řízena automaticky dle nastavené elektroniky. Prasata jsou ve společných kotcích po 9-12 kusech ohrazených ocelovým hrazením v pozinkované úpravě. Pomocí plastových stěn je každý objekt rozdělen na 7 samostatných sekcí pro cca 220 ks prasat. Součástí rekonstrukce je nová technologie krmení, nová koryta, rozvody vody a elektroinstalace. Krmení je řešeno z míchárny tekutou krmnou směsí dopravovanou pomocí čerpadla a ventilů přímo do koryt v jednotlivých kotcích. Dávkování je řízeno počítačem. Systém umožňuje připravovat pro jednotlivé sekce jednotlivé receptury v závislosti na váze a stáří. Jedná se o turnusový chov. Po vyskladnění prasat se provádí důkladná očista a desinfekce sekce.

- **Kejdové hospodářství Střížov**

Jedná se o relativně jednoduché a z hlediska provozuschopnosti použité technologie o spolehlivé a bezpečné řešení skladování kejdy. Železobetonové jímky jsou kruhové, nadzemní a mají kapacitu 2 x 4 000 m³ kejdy. U dna jsou propojeny potrubím. Přečerpávací jímka je podzemní, zakrytá, železobetonová a má kapacitu 115 m³. Na části přečerpávají jímky je vybudováno odběrné místo, které slouží jako čerpací místo pro postavení mobilního dopravního prostředku na dopravu kejdy v době čerpání kejdy ze skladovacích nádrží. Na čerpací ploše jsou zachyceny veškeré možné úkapy, ke kterým může dojít při čerpání kejdy a jsou odkanalizovány do přečerpávací jímky. Přečerpávání kejdy z přečerpávací jímky do skladovacích jímek je zajištěno pomocí ponorného kalového čerpadla a soustavy potrubí. Vyskladňování je řešeno z propojeného potrubí samotíží nebo z přečerpávací jímky čerpadlem. Pro případné míchání kejdy jsou ve skladovacích jímkách instalovány míchadla. Součástí technologie je i optická a akustická signalizace maximální hladiny ve skladovací jímce. Opravou 3 ks stávajících jímek byly řešeny požadavky na zajištění jejich nepropustnosti.

Rok 2009

- **Středisko pro chov prasat ve Střížově – rekonstrukce stáje**

V Jednom křídle budou tři sekce výkrmu kategorie 30 - 115 kg pro 214 ks, celkem 642 ks na betonových roštech. V přípravně a ve druhém křídle bude devět oddělení dochovu selat ve váhové kategorii 7 - 30 kg po 228 ks, celkem 2 052 ks prasat v předvýkrmu na plastových roštech. Kejda z podroštových prostorů bude vypouštěna pomocí špuntů a kanalizačního potrubí do nové přečerpávací jímky. Stáje budou rozděleny na jednotlivé sekce pomocí příček z polypropylenových prken. Hrazení jednotlivých kotců bude z žárově zinkovaných sloupků a vodorovných trubek doplněných plastovými profily. Prasata ve výkrmu budou krmena systémem mokrého krmení do dlouhých plastových koryt. Krmná dávka bude připravována v centrální míchačce v již vybudované přípravně. V předvýkrmových sekcích budou selata krmena pomocí systému Spotmix od rakouské firmy SCHAUER. Umožňuje krmení selat do krátkých koryt suchou až kašovitou krmnou dávkou v závislosti na stáří zvířete. Systém umožňuje docílit absolutní hygienu mezi jednotlivými cykly krmení (u selat cca 12 cyklů za den). Vše je zcela automaticky řízeno počítačem. Ve stáji bude nainstalován systém podtlakové ventilace. Každá sekce bude zcela samostatný vzduchotechnický celek řízený pomocí automatického regulátoru. Zároveň s výměnou technologie bude provedena výměna elektroinstalace a osvětlení a ve stáji bude nainstalován nový rozvod vody včetně kolíkových napaječek v kotcích s možností připojení medikátorů. Vytápění předvýkrmových sekcí se plánuje pomocí zavěšených kostek, topné médium bude propanbutan.

Rok 2010

- **Středisko pro chov prasat ve Střížově – novostavba porodny prasnic**

V první části navazující na přípravnu bude šest sekcí pro vysokobřezí a kojící prasnice se selaty. Sekce budou odděleny z příček z polypropylenových prken. V každé sekci bude 22 kotců ve dvou řadách se společnou středovou uličkou pro nahánění zvířat. Kotce budou řešeny z plastových prken a žárově zinkovaných sloupků. Prasnice budou fixované v klecích ze zinkovaných svařenců a podlaha bude mít plastový celorošt. Kotce budou dále vybaveny korytem pro prasnici, příkrmovým krmítkem pro selata, topnými teplovodními podlážkami, plastovým doupětem a

napáječkami pro prasnici i selata. V této části bude 132 ustajovacích míst pro prasnice v kotcích. Pod rošty budou podroštové prostory (kejdové vany). Kejda z jednotlivých van bude vypouštěna do nové přečerpávací jímky pomocí špuntů.Vzduchotechnika bude řešena na principu podtlakové ventilace s přívodem vzduchu celoplošně přes zavěšený perforovaný strop a s odvodem vzduchu izolovanými kruhovými šachtami. Vytápění sekcí bude pomocí teplovodní sahary. Veškeré klimatické parametry budou řízeny pomocí automatického regulátoru. Krmení prasnic v porodních kotcích bude prováděno kašovitou hmotou rozváděnou k jednotlivým korytům z centrální míchačky. Systém umožní připravovat pro jednotlivé sekce různé receptury v závislosti na fázi březosti, respektive laktace a na počtu narozených selat. Vše bude zcela automaticky řízeno počítačem.

Ve druhé části haly budou ustájené jalové prasnice a prasničky, připouštěné a březí prasnice. Tato část bude mít 414 ustajovacích míst pro prasnice a 4 pro kance. Tento prostor nebude mít podhled, ale izolovaný střešní plášť. V této části bude 112 prasnic v individuálních boxech a 42 prasnic v kombiboxech. Mezi ně jsou vsazeny dva kotce pro kance. Zvířata budou krmena ze stejného automatu jako na porodně. Pod jednotlivými kotci a boxy budou kejdové kanály s betonovými rošty. V této části bude dále umístěn mycí box se dvěma shromažďovacími kotci k desinfekci a očistě prasnic před přesunem na porodnu. V zadní části haly budou ve čtyřech velkých dynamických skupinách po 65 ks ustájeny březí prasnice na betonovém roštu a na plné podlaze v klidových zónách oddělených betonovými stěnami. V každé skupině bude jeden průchozí krmný automat ve kterém budou prasnice krmeny pomocí čipů, adresně a v závislosti na dnu březosti. Každý automat má zároveň selekční funkci, tzn. že je možné oddělit jednotlivá zvířata nebo skupinu zvířat do selekčního kotce. Vše řídí počítač. Na společné straně dvou skupin je umístěn kotec pro kance s automatickým identifikačním zařízením pro vyhledávání říje u prasnic. Klima ve stáji bude řízeno pomocí automatického regulátoru.

Příloha č. 5

Rozvaha a výkaz zisků a ztrát v období 2005 - 2008

Rozvaha v tis. Kč

řádek	Položka	2005	2006	2007	2008
1	**Aktiva celkem (ř. 2 + 9)**	**180 969**	**207 335**	**239 608**	**224 156**
2	Stálá aktiva (ř. 3+4+8)	123 325	138 740	158 025	152 832
3	Dlouhodobý nehmotný majetek	729	600	471	341
4	Dlouhodobý hmotný majetek	91 103	106 723	125 073	120 627
5	z toho: Budovy, haly a stavby	59 782	58 523	69 502	99 828
6	- SMJ a soubory movitých věcí	21 742	16 276	12 150	9 352
7	- Základní stádo a tažná zvířata	9 119	8 822	10 087	10 618
8	Dlouhodobý finanční majetek	31 374	31 417	32 481	31 864
9	Oběžná aktiva (ř. 10+11+12+13)	55 759	63 925	80 145	71 256
10	Zásoby	39 419	42 159	48 224	48 409
11	Dlouhodobé pohledávky	585	555	400	360
12	Krátkodobé pohledávky	13 249	19 656	29 171	20 392
13	Finanční majetek	2 625	4 554	2 350	2 095
14	**Pasiva celkem (ř. 15+21)**	**180 969**	**207 335**	**239 608**	**224 156**
15	Vlastní kapitál (ř. 16+1+18+19+20)	11 192	11 220	13 622	13 993
16	Základní kapitál	3 967	3 650	3 350	3 100
17	Kapitálové fondy	-10 909	-10 909	-10 610	-11 557
18	Fondy ze zisku	13 713	18 046	18 414	18 414
19	Hospodářský výsledek minulých let	0	0	0	2 400
20	Hospodářský výsledek běžného účetního období	4 421	433	2 468	1 636
21	Cizí zdroje (ř. 22+23+24+25)	169 777	196 022	222 555	210 072
22	Rezervy	0	0	0	0
23	Dlouhodobé závazky	144 640	143 235	142 298	137 716
24	Krátkodobé závazky	3 849	17 978	30 969	29 314
25	Bankovní úvěry a výpomoci	21 288	34 810	49 288	43 042
26	z toho: - Bankovní úvěry dlouhodobé	17 288	25 126	38 309	32 786
27	- Běžné bankovní úvěry	4 000	9 684	10 979	10 256

Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)		2005	2006	2007	2008
28	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
29	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
30	Obchodní marže (ř. 28-29)	0	0	0	0
31	Výkony	78 824	73 600	75 967	80 161
32	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	69 323	65 114	61 532	71 841
33	Změna stavu vnitropodnikových zásob vl. Výroby	2 135	1 418	6 254	-936
34	Aktivace	7 366	7 068	8 181	9 256
35	Výkonová spotřeba	50 786	50 160	46 955	51 560
36	Spotřeba materiálu a energie	43 796	41 046	39 415	44 223
37	Služby	6 990	9 114	7 540	7 337
38	Přidaná hodnota (ř. 30+31-35)	28 038	23 440	29 012	28 601
39	Osobní náklady	22 444	22 045	24 050	24 025
40	Daně a poplatky	585	564	512	492
41	Odpisy DNM a DHM	10 243	13 122	13 078	14 315
42	Tržby z prodeje DM a materiálu	2 125	2 290	2 702	2 269
43	Zůstatková cena prod. DM a materiálu	1 721	2 976	2 680	2 261
44	Změna rezerv, oprav. Položek a časového rozlišení	76	88	10	-12
45	Ostatní provozní výnosy	**12 630**	**16 152**	**13 632**	16 312
46	Ostatní provozní náklady	1 072	1 500	1 065	1 870
47	**Provozní hospodářský výsledek (ř. 38-39-40-41+42-43)**	**6 652**	**1 587**	**3 951**	4 231
48	Výnosové úroky	9	6	8	4
49	Nákladové úroky	1 340	1 976	1 691	3 186
50	Ostatní finanční výnosy	805	875	658	398
51	Ostatní finanční náklady	139	102	130	79
52	**HV z finančních operací (ř. 48-49+50-51)**	**-665**	**-1 194**	**-2 155**	-2 863
53	**HV za běžnou činnost (ř. 47+52 - daň př. Běž. Činnost)**	**4 421**	**433**	**2 499**	1 636
54	Mimořádné výnosy	0	0	61	0
55	Mimořádné náklady	0	0	92	0
56	Mimořádný hospodářský výsledek (ř. 54-55 - daň mim. Č.)	0	0	-31	0
57	**Hospodářský výsledek za účetní období (ř. 53+56)**	**4 421**	**433**	**2 468**	1 636